



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE**

**FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management  
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

**DAL BUSINESS MODEL AL CAPITALE INTELLETTUALE:  
MISURARE LA CREAZIONE DI VALORE  
IN SACCARIA CAFFÈ S.R.L.**

**FROM BUSINESS MODEL TO INTELLECTUAL CAPITAL:  
MEASURING VALUE CREATION IN SACCARIA CAFFÈ S.R.L.**

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Marco Montemari

Tesi di Laurea di:  
Enrico Lattanzi

Anno Accademico 2018 – 2019



## INDICE

Introduzione .....	3
<b>CAPITOLO I - IL CONCETTO DI CAPITALE INTELLETTUALE: CARATTERISTICHE E FRAMEWORKS DI MISURAZIONE.....</b>	<b>7</b>
1.1 La centralità delle risorse immateriali: fattori di cambiamento e di successo aziendale .....	7
1.2 Il concetto di capitale intellettuale.....	15
1.3 I sistemi di misurazione del capitale intellettuale.....	23
1.3.1 I modelli pioneristici .....	24
1.3.2 I modelli evoluti.....	31
1.3.3 Verso un approccio dinamico alla misurazione del capitale intellettuale .....	40
1.4 La progettazione di un sistema di misurazione del capitale intellettuale.....	52
<b>CAPITOLO II – IL CONCETTO DI BUSINESS MODEL: NATURA, FRAMEWORKS E STRUMENTI DI MAPPING.....</b>	<b>56</b>
2.1. Le origini e lo sviluppo del concetto di business model.....	56
2.2. Analisi e comparazione delle definizioni di Business Model .....	60
2.3. Analisi e comparazione dei frameworks di business model .....	70

2.3.1 I frameworks statici.....	71
2.3.2 I frameworks dinamici .....	79
2.4. Le relazioni tra business model e strategia .....	87
2.5 Gli strumenti di mapping del Business Model.....	95
2.5.1. Il Business Model Canvas .....	96
2.5.2 Le Business Model Configurations.....	107
2.5.3. Business Model Canvas e Business Model Configurations a confronto .....	117
<b>CAPITOLO III – DAL BUSINESS MODEL AL CAPITALE INTELLETTUALE: IL CASO SACCARIA CAFFÈ S.R.L.....</b>	<b>125</b>
3.1 Il contributo del Business Model alla misurazione del capitale intellettuale .....	125
3.2 Il caso Saccaria Caffè S.r.l. ....	131
3.3 La mappatura del Business Model.....	132
3.4 Lo sviluppo di un cruscotto di indicatori per la misurazione del capitale intellettuale.....	152
Conclusioni .....	160
Bibliografia .....	165

## INTRODUZIONE

Le risorse immateriali sono oggi considerate, dagli esponenti del mondo accademico e professionale, i principali driver di creazione del valore. La rilevanza attribuita alle suddette è cresciuta esponenzialmente nel corso dell'ultimo ventennio in relazione ad alcuni fenomeni, tra cui l'aumento della pressione competitiva e l'avvento delle tecnologie informatiche. La capacità di sopravvivenza e successo di ogni azienda dipende, dunque, sempre più dall'abilità del management di focalizzarsi su fattori critici di successo per il mantenimento del vantaggio competitivo, ovvero sulle relazioni con i clienti, con il personale, con i partner, nonché sulle capacità di apprendere e di innovare; tutte variabili, queste, riconducibili al concetto di "capitale intellettuale".

Nell'ultimo ventennio molto è stato scritto con riferimento a questo concetto e alle possibilità di progettare ed implementare sistemi di misurazione in grado di fornire al management informazioni finalizzate a supportare la gestione delle risorse immateriali aziendali nel tentativo ultimo di rafforzare il vantaggio competitivo aziendale. In particolare, lo sviluppo della letteratura circa il concetto di capitale intellettuale ha visto il susseguirsi di tre fasi distinte (Guthrie *et*

al.,2012; Dumay, 2013). Le prime due fasi di ricerca hanno consentito di accrescere la consapevolezza, nel mondo accademico e professionale, in merito alla rilevanza degli intangibles per il successo competitivo delle aziende, oltrech  di produrre un ampio novero di framework utili per la misurazione e il reporting del capitale intellettuale, sia per finalit  di disclosure esterna che per finalit  di gestione interna. Nella terza fase, alcuni autori hanno constatato come, a dispetto dell'abbondanza di tali *framework*, il loro utilizzo non sia molto diffuso nella prassi aziendale (Dumay, 2009; Dumay, 2012; Chiucchi e Montemari, 2016). Recentemente, il Business Model   stato riconosciuto come in grado di rilanciare e rifocalizzare il dibattito in letteratura circa il capitale intellettuale (Beattie e Smith, 2013). In particolar modo, la letteratura ha individuato le potenzialit  del Business Model nel rappresentare il modo in cui l'impresa crea e cattura valore (Osterwalder e Pigneur, 2010). In tal senso, alcuni autori hanno anche sostenuto come ogni Business Model sia essenzialmente formato, alle sue fondamenta, dal capitale intellettuale dell'impresa (Dane-Nielsen e Nielsen, 2017).

L'obiettivo di questo lavoro   comprendere, dunque, in che modo il Business Model possa supportare e favorire la misurazione del capitale intellettuale. Al fine di raggiungere questo obiettivo, il presente lavoro propone lo studio di un caso aziendale, quello di Saccaria Caff  S.r.l., e si articola in tre capitoli, i cui tratti salienti sono riportati di seguito.

Nel primo capitolo viene approfondito il concetto di capitale intellettuale. In particolare, vengono dapprima analizzate le caratteristiche distintive delle risorse immateriali, nonché le cause che hanno condotto alla centralità di tali risorse nella creazione e nel mantenimento del vantaggio competitivo delle aziende. Successivamente vengono esaminate le componenti del capitale intellettuale, ossia capitale umano, strutturale e relazionale. Il capitolo passa poi all'analisi di alcuni dei principali *framework* offerti in letteratura per la misurazione e il reporting del capitale intellettuale.

Nel secondo capitolo, viene esaminato il concetto di Business Model, dalle sue origini, fino agli sviluppi più recenti. Oltre a confrontare le varie definizioni ed i vari framework prodotti dalla letteratura sul tema, viene analizzato il rapporto tra strategia e Business Model e, da ultimo, vengono passate in rassegna le principali tecniche di Business Model mapping.

Nel terzo e ultimo capitolo del presente lavoro, viene affrontato lo studio di un caso aziendale, quello di Saccaria Caffè S.r.l.. Dopo aver identificato il gap relativo alla misurazione del capitale intellettuale e analizzato come alcuni autori abbiano cercato di individuare linee di continuità tra capitale intellettuale e Business Model, si è proceduto con il mappare il Business Model di Saccaria Caffè S.r.l.. Da ultimo, sulla base di questo, si è proceduto a sviluppare un set di indicatori per la misurazione del capitale intellettuale dell'impresa in esame.

Infine, le conclusioni del lavoro sono dedicate all'analisi dei risultati derivanti dall'applicazione del Business Model per finalità di misurazione del capitale intellettuale. In particolare, coerentemente con gli obiettivi del lavoro, viene analizzato il contributo che il Business Model fornisce allo sviluppo di un set di indicatori focalizzato sulle risorse immateriali aziendali.

# **CAPITOLO I - IL CONCETTO DI CAPITALE INTELLETTUALE: CARATTERISTICHE E FRAMEWORKS DI MISURAZIONE**

## **1.1 La centralità delle risorse immateriali: fattori di cambiamento e di successo aziendale**

Negli ultimi decenni i cambiamenti derivanti da mutazioni nel contesto competitivo hanno determinato una profonda trasformazione nell'operatività delle imprese. Tra questi fattori di cambiamento spiccano, in particolare modo<sup>1</sup>:

- lo sviluppo e diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione, che hanno reso possibile trasferire una notevole mole di informazioni con grande velocità;
- il processo di globalizzazione dell'economia, che ha reso la competizione tra imprese sempre più intensa;
- i nuovi soggetti portatori di interesse verso le aziende;
- la diffusione del benessere, fra le cause dell'ampliamento della varietà e variabilità dei bisogni espressi dai clienti.

Da parte loro, le imprese si sono trovate ad affrontare sistemi economici sempre più complessi e caratterizzati da variabilità e incertezza. Per rispondere a tali

---

<sup>1</sup> Cfr. Chiucchi (2004, p.1).

istanze, le imprese hanno attraversato profondi cambiamenti, i quali hanno riguardato diverse sfaccettature del loro modo di operare. Innanzitutto, in ambito produttivo vengono meno i paradigmi della produzione di massa, basati sulla produzione di beni omogenei in larga scala, per i quali il vantaggio competitivo altro non era che il frutto dello sfruttamento delle economie di scala<sup>2</sup>. Emergono nuovi paradigmi di produzione come la Lean Production e il Total Quality Management. Allo stesso tempo viene anche meno il paradigma dell'impresa verticistica, a favore di una maggiore deverticalizzazione. Questo processo di focalizzazione da parte di molte imprese genera nuove forme di controllo basate sulla costituzione di network aziendali:

*“le modalità di gestione nell’economia della conoscenza, non sono più identificabili nel controllo e direzione delle risorse, bensì nel coordinamento delle stesse: le risorse di tipo intellettuale non possono essere “comandate”, ma devono essere “motivate” per poter essere produttive”<sup>3</sup>*

Questi cambiamenti risultano in una nuova centralità dell'uomo, in un contesto dove vengono ad essere valorizzate le competenze del lavoratore e la sua creatività, a questo proposito Drucker(1993) parla di “*knowledge worker*”. Di conseguenza, la competitività diviene legata alla capacità dell'impresa di saper combinare il controllo dei processi interni con una strategia di differenziazione

---

<sup>2</sup> Cfr. Veltri (2007, p.21).

<sup>3</sup> Veltri (2007, p.22 ).

che abbia alla base competenze innovative al fine di mettere a riparo l'impresa dalle pressioni di una sempre più ampia concorrenza. In questo modo, le risorse immateriali assumono una nuova centralità:

*“Nell’economia attuale la crescita economica è meno influenzata dagli asset fisici e più dalla conoscenza, che diventa un fattore critico nelle applicazioni produttive e nella valorizzazione del capitale fisico. Il successo competitivo richiede una capacità critica di sviluppare, gestire, misurare e controllare il flusso della conoscenza e gli intangibili, che giocano, pertanto, un ruolo dominante nelle abilità delle aziende di innovare e di competere in una economia basata sulla conoscenza”<sup>4</sup>.*

La tabella 1.1, mette a confronto le caratteristiche dell'impresa dell'era della conoscenza con i paradigmi che la hanno preceduta.

**Tabella 1.1-** Le caratteristiche dell'impresa dell'era industriale e dell'era della conoscenza a confronto

---

Impresa dell'età industriale	Impresa dell'età della conoscenza
Asset intensive	Knowledge intensive
Integrata verticalmente	Interconnessa
Economie di scala	Economie di rete

---

---

<sup>4</sup> Veltri (2007, p.25).

---

Collegamenti fisici	Collegamenti virtuali
Centralità della fase di produzione ai fini della creazione di valore	Accresciuta rilevanza delle fasi pre e post-produzione ai fini della creazione di valore
Il fattore umano è uno dei fattori produttivi	Centralità del fattore umano per generare valore
Rapporto stabile impresa-dipendenti	Deterioramento dei legami impresa-dipendente
Ruolo della tecnologia: sostituire il lavoro umano	Ruolo della tecnologia: creare una rete di interconnessioni per facilitare gli scambi individui/impresa

---

**Fonte:** Veltri (2007, p.24).

A questo punto ci si può chiedere che cosa si intenda per risorse immateriali. L'identificazione di queste risorse risulta piuttosto complessa data l'eterogeneità che le caratterizza. Secondo la dottrina economico-aziendale non tutte le risorse immateriali possono essere considerate fattori produttivi. Per configurarsi come tali, devono soddisfare due condizioni<sup>5</sup>:

- essere disponibili per il processo produttivo ed influenzare il processo economico;
- essere valorizzabili in termini monetari.

---

<sup>5</sup> Chiacchi e Di Giampaolo (2011, p.137).

Risorse immateriali che rispondono a queste condizioni sono, ad esempio: i brevetti, marchi, licenze, servizi di consulenza, concessioni ed elementi assimilabili. Per le risorse non qualificabili come fattori produttivi, invece, è possibile parlare di “*condizioni o modalità interne: elementi solo qualitativi a carattere immateriale in quanto intangibile*”<sup>6</sup>.

A partire dagli anni Ottanta, gli studi di strategiasi concentrano sempre più sulle risorse e le competenze aziendali. Si sviluppano la *Resource-Based View* e la *Competence-Based Theory*. Con la *Resource-Based View* l’attenzione dell’analisi strategica si rivolge verso “l’interno” dell’impresa e in particolare si concentra nei confronti delle risorse. Una definizione di risorse è offerta da Barney (1991, p. 101): “*firm resources include all assets capabilities, organizational processes, firm attributes, information knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness*”.

Ponendo le risorse in primo piano, la *Resorce-Based View* verte intorno a due assunti<sup>7</sup>:

- Le risorse strategiche controllate dalle imprese sono firm-specific;

---

<sup>6</sup> Ferraris Franceschi (1995, p.38).

<sup>7</sup> Cfr. Barney (1991). A tal proposito, l’autore in questione afferma: “*First, this model assumes that firms within an industry (or group) may be heterogeneous with respect to the strategic resources they control [...] resources may not be perfectly mobile across firms, and this heterogeneity can be long lasting*”[Barney (1991, p.101)].

- All'interno di un settore, non vi è perfetta mobilità delle risorse.

Il risultato a cui si giunge in un ambiente competitivo dove entrambe tali assunzioni sono soddisfatte è che le imprese che possiedono risorse strategiche possono stabilire un vantaggio competitivo, che grazie alla non perfetta mobilità delle risorse tra imprese, diviene sostenibile nel lungo periodo<sup>8</sup>. Al cuore della *Resource-Based View*, risiedono quindi le risorse che un'impresa può mettere in campo per generare un vantaggio competitivo. Affinché tali risorse abbiano valenza strategica è importante che rispondano ad un certo paradigma<sup>9</sup>, ovvero:

- Valore: per essere considerate di valore le risorse devono poter permettere all'impresa di sfruttare le opportunità ed evitare le minacce poste dall'ambiente competitivo.
- Rarità: per generare un vantaggio competitivo l'impresa ha bisogno che la strategia posta in essere si basi su risorse rare, ovvero, non a disposizione dei competitors.
- Non imitabilità: risorse che presentano la caratteristica di essere di valore e al contempo rare, devono però presentare il carattere di non imitabilità.

Con ciò si vuole affermare come queste risorse non debbano essere

---

<sup>8</sup> "Rather, whether or not a competitive advantage is sustained depends upon the possibility of competitive duplication [...] that a competitive advantage is sustained does not imply that it will last forever. It only suggests that it will not be competed away through the duplication efforts of other firms" [Barney (1991, pp. 102-103)].

<sup>9</sup> Gli attributi in parola vengono presentati in Barney (1995, pp. 46 -61).

facilmente replicabili per i competitors, impedendo in questo modo i processi imitativi degli stessi.

- Organizzazione: da ultimo, l'impresa deve essere in grado di sfruttare i ritorni generati dal vantaggio competitivo posto in essere, catturando il valore creato dalle sue risorse strategiche.

Affianco alla *Resource-Based View*, si sviluppa, agli inizi degli anni Novanta, la *Competence-Based Theory*. Come spiegato dai suoi esponenti principali, Hamel e Prahalad, le risorse (sia tangibili che intangibili) hanno bisogno di competenze per poter “scaricare a terra” tutto il loro potenziale. In particolare, nel pensiero di Hamel e Prahalad risulta centrale il concetto di *core competence*, che gli autori in questione definiscono come segue: “*a core competence is a bundle of skills and technologies that enables a company to provide a particular benefits to customer*”<sup>10</sup>. Le parole degli autori mettono in evidenza l'idea per cui le risorse vadano attivate in maniera coordinata. Secondo Hamel e Prahalad (1990, p.83), una competenza può dirsi “*core*” quando vengono soddisfatte tre condizioni:

- Una *core competence* è in grado di veicolare un maggior beneficio al cliente;
- Una *core competence* deve essere in grado di contribuire potenzialmente all'ingresso di nuovi mercati;

---

<sup>10</sup> Hamel e Prahalad (1994, p.224).

- Una *core competence* deve essere difficile da imitare per i competitors<sup>11</sup>.

Hamel e Prahalad (1990, p.85) arrivano anche ad individuare almeno tre livelli dove secondo loro si gioca il confronto competitivo tra le aziende<sup>12</sup>. Il primo livello della competizione riguarda la capacità di sviluppare delle core competencies: *“At the level of core competence, the goal is to build world leadership in the design and development of a particular class of product functionality [...] To sustain leadership in their chosen core competence areas, these companies seek to maximize their world manufacturing share in core products”*. Al secondo livello la competizione si sposta sui *core products*, che gli autori definiscono come: *“the physical embodiments of one or more core competencies”*. In sostanza si tratta dei componenti o sub-assemblati che producono valore per l'*end product*. Gli autori sottolineano l'importanza di controllare lo sviluppo delle applicazioni dei *core products* nel mercato dei prodotti finali. Allo stesso tempo riuscire ad utilizzare i propri *core products* nella produzione di un numero sempre maggiore di prodotti, può permettere di sviluppare economie di scala e di scopo<sup>13</sup>. Da ultimo vi è la competizione sul

---

<sup>11</sup> *“And it will be difficult if it is a complex harmonization of individual technologies and production skills”* [Hamel e Prahalad (1990, p. 85)].

<sup>12</sup> *“It is essential to make this distinction between core competencies, core products, and end products because global competition is played out by different rules and for different stakes at each level. To build or defend leadership over the long term, a corporation will probably be a winner at each level”* [Hamel e Prahalad (1990, p. 85)].

<sup>13</sup> *“A dominant position in core products allows a company to shape the evolution of applications and end markets. [...] As a company multiplies the number of application arenas for its core products, it can consistently reduce the cost, time, and risk in new product development. In short,*

mercato dei prodotti finali (*end product*). L'obiettivo deve essere quello di massimizzare la quota di mercato e i profitti. Al fine di implementare una strategia basata sullo sviluppo delle competenze, Hamel e Prahalad (1990, p.87), propongono ai manager di dar vita ad una *strategic architecture*, che gli autori definiscono come: “*A strategic architecture is a road map of the future that identifies which core competencies to build and their constituent technologies*”. L'obiettivo è quello di fornire al top management un framework di riferimento nelle decisioni inerenti all'allocazione delle risorse, chiarendone allo stesso tempo il senso anche al middle-management<sup>14</sup>.

In conclusione, le teorie in esame mostrano una forte inversione di tendenza nel focus dell'analisi strategica rispetto al passato. L'evoluzione del contesto competitivo richiama le imprese all'importanza della gestione delle loro risorse interne, in particolar modo le risorse immateriali, le quali, sono in grado di generare vantaggi competitivi sostenibili nel lungo periodo.

## **1.2 Il concetto di capitale intellettuale**

A partire dagli anni Novanta, a fronte della nuova importanza attribuita alle risorse immateriali, si diffonde il concetto di capitale intellettuale. Come sostenuto

---

*well-targeted core products can lead to economies of scale and scope*” [Hamel e Prahalad (1990, p.85)].

<sup>14</sup> “*The strategic architecture should make re-source allocation priorities transparent to the entire organization. It provides a template for allocation decisions by top management. It helps lower level managers understand the logic of allocation priorities and disciplines senior management to maintain consistency*” [Hamel e Prahalad (1990, pp. 86-88)].

da Bontis (1999), il termine “*IntellectualCapital*” era stato coniato già nel 1969 dall’economista J.K. Galbraith, anche se il termine ha avuto diffusione solo successivamente nell’ambito degli studi di *accounting*. È in questi anni, dunque, che il concetto di capitale intellettuale viene ad essere sistematizzato da un’ampia e crescente letteratura in materia<sup>15</sup>. Secondo Ross *et al.* (1997) l’interesse verso il capitale intellettuale trova le sue radici teoriche negli studi di strategia e nella produzione di strumenti di misurazione. Gli studi di strategia si interessano circa la creazione e l’uso della conoscenza ed alla relazione che lega la conoscenza alla creazione del valore. Dall’altra parte, la prospettiva della misurazione si concentra sul costruire nuovi strumenti di misurazione e reporting che permettano a misure non finanziarie e qualitative di convivere al fianco di misure finanziarie più tradizionali.

L’interesse per il concetto di capitale intellettuale ha dato vita ad un autonomo ambito di ricerca: l’*Intellectual Capital Accounting Research* (ICAR)<sup>16</sup>. Petty e Guthrie (2000, pp.155-162), individuano le prime fasi di sviluppo della ricerca in questo ambito. Secondo gli autori la prima fase si caratterizza per la presenza di lavori finalizzati a richiamare l’attenzione sull’importanza del capitale intellettuale, cercando di comunicarne le potenzialità nell’ambito della creazione di un vantaggio competitivo durevole. La seconda fase è, invece, caratterizzata da

---

<sup>15</sup> Cfr. Petty e Guthrie (2000).

<sup>16</sup> Guthrie *et al.* (2008)

lavori interessati alla misurazione e gestione del capitale intellettuale. Se dunque, in una prima fase, gli autori si erano interessati nel definire e sistematizzare il concetto di capitale intellettuale, in un secondo momento, l'interesse verso il capitale intellettuale diviene "organization-specific": l'*Intangible Asset Monitor* di Sveiby (1997) e il *Business Navigator* di Edvinsson (1997) sono validi esempi in tale senso. Come evidenziato da Guthrie *et al.* (2012), l'importanza di queste tematiche ha continuato a crescere di rilevanza anche nella decade successiva. In particolare, l'ICAR si è ulteriormente sviluppata, richiamando l'interesse di un numero sempre maggiore di autori. L'attenzione risulta essere stata catalizzata dagli studi inerenti la gestione e il reporting del capitale intellettuale. Allo stesso tempo, si conferma l'interesse da parte di governi nazionali nell'interessarsi in maniera significativa a questo tipo di ricerca. Dai primi lavori sponsorizzati dal governo danese, Guthrie *et al.*(2012) riportano il coinvolgimento del governo Cinese e quello di Hong Kong in progetti di larghissima scala.

Soprattutto nelle prime fasi, è possibile riscontrare in letteratura diverse definizioni di capitale intellettuale. Come evidenziato da Choong (2008, p.622), la descrizione del capitale intellettuale ha avuto in letteratura maggior fortuna utilizzando un approccio volto a categorizzare e descrivere i componenti del capitale intellettuale, anziché, darne una definizione *tout court*. Questo per due motivi: il primo, riguarda il fatto che il capitale intellettuale è per sua stessa natura

“invisibile”, dunque, risulta più difficile definirlo rispetto ai suoi componenti; il secondo motivo, fa riferimento alla circostanza per cui risulta difficile isolare le possibili attività afferenti al capitale intellettuale, e questo in forza del fatto che gli studi sul tema si sono sviluppati solo recentemente. La Tabella 1.2 presenta una selezione delle principali definizioni presenti in letteratura per il concetto di capitale intellettuale.

**Tabella 1.2** – Alcune delle principali definizioni di capitale intellettuale

Autore	Definizione
Brooking (1996)	<i>IC is the term given to the combined intangible assets of – market, intellectual property, human-centred and infrastructure – which enable the company to function.</i>
Roos et. al. (1997)	<i>IC includes all the processes and the assets which are not normally shown on the balance sheet and all the intangible assets (trademarks, patents and brands) which modern accounting methods consider ... it includes the sum of the knowledge of its members and the practical translation of his/her knowledge.</i>

---

Stewart (1997)

*IC is intellectual material – knowledge, information, intellectual property, experience - that can be put to use to create wealth. It is a collective brainpower or packaged useful knowledge.*

Bontis(1998)

*IC is the pursuit of effective use of knowledge (the finished product) as opposed to information (the raw material).*

Olve et al. (1999)

*IC is regarded as an element of the company's market value as well as a market premium.*

Meritum (2002)

*Intellectual capital is the combination of the human, organizational and relational resources of an organization.*

---

**Fonte:** Elaborazione propria.

Al pari della varietà riscontrata nelle diverse definizioni, l'analisi della letteratura in materia presenta svariate classificazioni dei possibili componenti del capitale intellettuale. Sveiby (1997) distingue tra:

- a) *Employee competence*;
- b) *Internal structure*;
- c) *External structure*.

A questa prima classificazione Brooking (1997) aggiunge un quarto componente, che chiama "*intellectual properties asset*", ai tre precedentemente individuati da Sveiby. Anche Edvinsson e Malone (1997) adottano la classificazione di Sveiby ma con una differente terminologia, si parla infatti di:

- a) *Human Capital*;
- b) *Organizational capital*;
- c) *Customer capital*.

Anche Bontis (1998) adotta la stessa distinzione, così come anche Stewart(1998), che però denomina l'*organizational capital* in *structural capital*. Petty e Guthrie (2000), invece, si rifanno solo in parte a Sveiby, includendo nella loro definizione di capitale intellettuale solamente lo *human capital* e l' *organizational capital*. Pablos (2003) parla di *relational capital*, anzichè di customer capital.

Choong (2008, p.622), nota come vi sia forte convergenza da parte dei diversi autori verso la tripartizione proposta da Sveiby (1997), Bontis(1998) e Meritum (2002), anche se permangono differenze terminologiche. Sulla base di quanto appena affermato è possibile definire il capitale intellettuale come composto dai seguenti elementi, illustrati nel seguente elenco e riassunti nella Tabella 1.3:

- capitale umano: il capitale umano è formato dalle conoscenze, capacità, competenze,abilità possedute dagli individui che fanno parte dell'impresa. Rappresenta quella conoscenza che “la sera lascia l'ufficio”<sup>17</sup> e quindi non può essere considerata di proprietà dell'impresa. Gli individui all'interno di una organizzazione sono depositari di una forma di conoscenza tacita<sup>18</sup>. Come sostenuto da Chiucchi (2004, p.80), l'impresa dovrà impegnarsi per trasferire le conoscenze tacite degli individui al fine di codificarla, rendendola condivisibile. Non sempre però gli individui risultano disponibili e volenterosi nel condividere la loro conoscenza;
- capitale organizzativo: il capitale organizzativo è formato da una conoscenza codificata, dunque, risulta condivisibile e trasmissibile nel tempo e nello spazio. A differenza del capitale umano, risulta avvinto all'azienda, essendo di proprietà della stessa. Secondo Bontis (1998, p. 66)

---

<sup>17</sup>“*Human capital is defined as the knowledge that employees take with them when they leave the firm*”[ Meritum (2002, p.10)].

<sup>18</sup>Cfr. Bontis (1998, p.65).

solo attraverso un buon capitale organizzativo il capitale intellettuale può dischiudere appieno il proprio potenziale;

- capitale relazionale: il capitale relazionale è formato dal novero di relazioni che l'impresa stabilisce con i principali *stakeholders*. Come per il capitale umano, anche il capitale organizzativo non può essere considerato di proprietà dell'impresa: la proprietà del capitale relazionale è condivisa con gli *stakeholders*. All'interno del capitale relazionale ricade, il capitale commerciale (customer capital), che si riferisce unicamente alle relazioni instaurate nei confronti dei clienti. Da ultimo, è necessario sottolineare come il capitale relazionale oltre ad essere costituito dalle relazioni è, più precisamente, formato dalle conoscenze che permettono di gestire tali relazioni.

**Tabella 1.3** – Esempi di capitale umano, organizzativo e relazionale

Capitale Umano	Capitale Organizzativo	Capitale Relazionale
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità innovative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Routines organizzative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputazione dell'impresa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Know-how ed esperienze precedenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedure gestionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Customer loyalty</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di apprendimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura aziendale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Customer satisfaction</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemi informativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapporti con i fornitori</li> </ul>

- 
- Fedeltà all'impresa
  - Brevetti
  - Capacità di negoziazione con enti finanziari
  - Capacità di lavorare in team
  - Creatività
- 

**Fonte:** Meritum (2002, pp. 10-11), traduzioni proprie.

### **1.3 I sistemi di misurazione del capitale intellettuale**

In virtù della rilevanza del capitale intellettuale per il successo competitivo delle imprese, nel corso degli anni sono stati proposti numerosi sistemi di misurazione volti a fornire informazioni al management relativamente alle risorse immateriali aziendali al fine di favorire una gestione consapevole delle stesse e potenziare, se possibile, le fonti del vantaggio competitivo aziendali. Nel prosieguo della trattazione verranno presi in considerazione due categorie di sistemi di misurazione<sup>19</sup>: i modelli pionieristici e i modelli evoluti. In particolare, per ogni categoria, verranno analizzate le caratteristiche principali e esaminati i sistemi di misurazione più rappresentativi, ossia il modello Skandia per i sistemi pionieristici e il modello proposto dal governo danese per i sistemi evoluti.

---

<sup>19</sup> Cfr. Chiucchi (2004).

### ***1.3.1 I modelli pioneristici***

Agli inizi degli anni Novanta alcuni studiosi si interessarono ai motivi per cui i titoli di certe imprese venissero scambiati sui mercati finanziari ad un valore superiore al loro valore di bilancio (book value)<sup>20</sup> e responsabili di questo gap erano ritenute le risorse immateriali. Ci si rese dunque conto di come le risorse immateriali avessero un riscontro più che “tangibile” sul valore delle imprese. Emergeva quindi con forza la necessità di sviluppare strumenti in grado di produrre informazioni in una duplice prospettiva:

- Prospettiva esterna, ovvero, produzione di informazioni che permettessero di soddisfare le esigenze conoscitive di stakeholders esterni all’azienda.
- Prospettiva interna, necessaria affinché si rendesse possibile governare i processi di creazione del valore, con la finalità di migliorare la performance aziendale.

La caratteristica di questi primi sistemi di misurazione e reporting è quella di sposare un approccio “patrimoniale”: il capitale intellettuale è visto come differenza tra valore di mercato e il valore di bilancio. In altre parole, si assume che il bilancio dell’impresa (e quindi il suo valore) presentino una componente

---

<sup>20</sup> “For instance, in 1985, Microsoft shares were sold for ten times more than its book value. What could account for the difference? To further the mystery, although some industry sectors presented more discrepancy from book values six times higher in a company in another industry sector” [Oliveira et al.(2016, p.138)].

invisibile, che dovrà emergere attraverso il processo di misurazione e reporting, con la duplice finalità di informare esternamente di tale valore (per vederlo riconosciuto nel valore di mercato del titolo) e di migliorare la performance aziendale.

Uno dei primi modelli proposti in tal senso è lo modello Skandia di Edvinsson e Malone (1997)<sup>21</sup>. Questo modello si propone un duplice obiettivo<sup>22</sup>:

- Misurare e gestire il capitale intellettuale, attraverso uno strumento noto come *Business Navigator*;
- Valutare il capitale intellettuale, attraverso una misura sintetica, di natura monetaria, l'*Intellectual Capital Index*.

Il presupposto concettuale del modello ricalca perfettamente l'approccio patrimoniale descritto poc'anzi: il capitale intellettuale è ritenuto responsabile per il gap di valutazione tra valore di mercato e valore di libro<sup>23</sup>. Per Edvinsson (1997, p.368) il capitale intellettuale deve essere rappresentato tra le fonti dello stato patrimoniale, come contropartita dell'avviamento, del valore delle tecnologie e delle competenze. Edvinsson considera il capitale intellettuale anche da un punto

---

<sup>21</sup> Il modello in parola è stato elaborato da Edvinsson nel 1993, poi rielaborato e proposto nuovamente da Edvinsson e Malone(1997) e Edvinsson (1997).

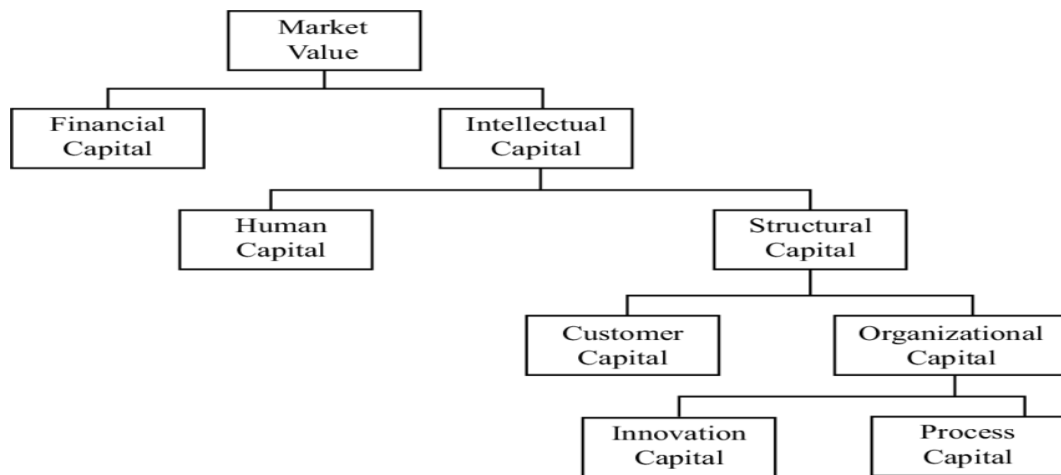
<sup>22</sup>Cfr. Veltri (2007, p. 95).

<sup>23</sup>“Most of the companies going through mergers and acquisitions in the IJS during the period 1981-1993 were valued at between 2-9 times their book value. [...]This gap could be described as the intellectual capital” [Edvinsson (1997, p.367)].

di vista qualitativo. In particolare, il capitale intellettuale viene ad essere scomposto in due categorie (figura 1.1):

- capitale umano;
- capitale strutturale, che a sua volta si distingue ulteriormente in capitale organizzativo e capitale commerciale.

**Figura 1.1** - Il capitale intellettuale nel modello Skandia



**Fonte:** Edvinsson (1997, p.369)

La prima distinzione tra capitale umano e strutturale permette a Edvinsson di distinguere le risorse possedute dall'azienda e quelle, invece, proprie delle persone che vi lavorano. Inoltre, Edvinsson decide di non misurare le relazioni nei confronti della generalità degli stakeholder, ma solo nei confronti dei clienti, in quanto ritenute le relazioni più importanti nel processo di creazione del valore.

Lo strumento che Edvisson (1997) progetta per “navigare” l’impresa attraverso la gestione del capitale intellettuale è detto *Business Navigator* (figura 1.2). Oltre a essere d’ausilio per il governo del processo di creazione del valore, il *Navigator* viene ritenuto efficace anche per migliorare la comunicazione verso l’esterno, integrando le informazioni tradizionalmente pubblicate con quelle relative al capitale intellettuale<sup>24</sup>.

Il *Navigator* risulta composto da cinque aree e ad esso si collega una rappresentazione grafica la cui forma ricorda una casa stilizzata. Partendo dal basso (le fondamenta), si colloca il “focus sul rinnovamento e lo sviluppo”, ai lati (le mura) si ha il “focus sul cliente” e il “focus sui processi”, al centro si trova il focus sulle risorse umane, mentre in cima (sul tetto) si ha il “focus economico finanziario”. La scelta della posizione dei focus è tutt’altro che casuale. Rappresentare il focus sul rinnovamento e lo sviluppo e il focus economico-finanziario agli estremi dovrebbe mettere in evidenza come gli investimenti in asset immateriali si convertano in performance economico-finanziarie con un certo lag temporale:

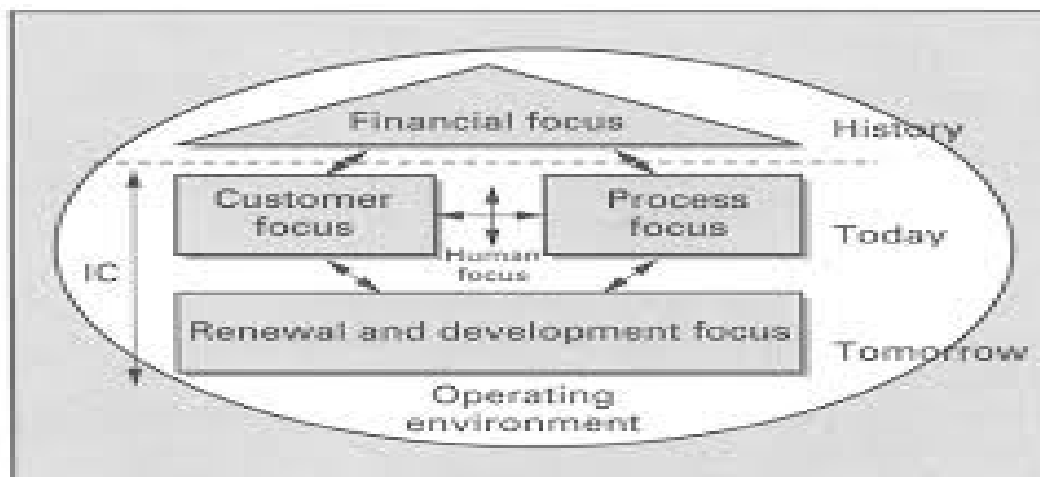
*“the message of its format is that Intellectual Capital is in fact a measurement system that tracks through time the flow of an organization’s non-tangible asset investments as they*

---

<sup>24</sup> Chiucchi (2004, p.91).

*consolidate and successfully convert from debt to assets that appear on the balance sheet*"<sup>25</sup>

**Figura 1.2** – Il Business Navigator



**Fonte:** Edvinsson (1997, p.371).

Di seguito vengono descritti i singoli componenti del *Business Navigator*:

- Focus sul cliente: il focus sul cliente deve mostrare il complesso delle relazioni tra clienti (attuali e potenziali) e azienda. Importanti sono quindi tutte quelle informazioni sul tipo di clientela, fedeltà e soddisfazione del cliente.
- Focus sui processi: questa area mostra il ruolo svolto dalla tecnologia nei processi che creano valore. Vanno quindi inclusi indicatori in grado di valutare le scelte compiute in termini di tecnologia e l'impatto della stessa

<sup>25</sup>Edvinsson (1997, p.206)

sull'operatività dell'impresa (in termini di efficacia ed efficienza). Andranno quindi considerati i costi relativi a tali tecnologie, gli effetti sulle vendite e il rapporto tra i dipendenti e l'uso delle tecnologie coinvolte nei processi aziendali.

- Focus sulle risorse umane: questo focus assume un'importanza particolare e non a caso viene ad essere collocato proprio al centro del Business Navigator. Le risorse umane sono il “motore” di tutti gli altri elementi del capitale intellettuale. Proprio per questo è anche l'area considerata come la più difficile da misurare. Gli indicatori di questa area dovranno far riferimento alle competenze del personale, le spese associate ed evidenziare il rapporto tra impresa e personale.
- Focus sul rinnovamento e sviluppo: il focus sul rinnovamento e lo sviluppo è rivolto essenzialmente al futuro e sulle modalità con cui l'impresa si stia preparando per affrontarlo. All'interno di questo focus ricadono tutte quelle dimensioni già descritte che andranno analizzate nella prospettiva dello sviluppo.
- Focus finanziario: monitorare quest'ultimo focus risulta importante in quanto il capitale intellettuale deve trovare riscontro nella performance dell'impresa. Il focus finanziario mostra la performance passata dell'impresa e anticipa le prospettive economiche future.

In particolare, questa area può essere sfruttata per testare l'utilità degli indicatori inseriti negli altri focus in quanto questi per essere considerati rilevanti devono in qualche modo impattare sulla performance economico-finanziaria dell'impresa.

Gli indicatori selezionati<sup>26</sup> per i cinque focus descritti vengono a formare il *Business Navigator*, che rappresenta un modello in grado di mettere in relazione la performance intellettuale e finanziaria di impresa. A questo punto, si può notare come lo stesso Edvinsson (1997) metta in evidenza l'importanza delle relazioni che si formano tra i componenti del *Business Navigator*: *“The management of intellectual capital is a process that can be facilitated, but which is not easily controlled. It is a network of connections”*<sup>27</sup>.

Allo stesso tempo però, il modello Skandia risulta sprovvisto sul come misurare tali relazioni, che dunque non rappresentano un oggetto di analisi,<sup>28</sup> venendo in questo modo a rappresentare un approccio di natura statica<sup>29</sup>. Da ultimo, il legame tra performance intellettuale e performance economica viene considerato per dato,

---

<sup>26</sup> Secondo Edvinsson risulta di fondamentale importanza selezionare un numero ristretto di indicatori: *“Experience shows that there are restrictions on how many indicators can be handled. It would appear that an ideal number of indicators is about 3-4 per focus area”*[Edvinsson(1997, p.371)].

<sup>27</sup>Edvinsson (1997, p.372).

<sup>28</sup> Cfr. Chiucchi (2004, p.96).

<sup>29</sup> Cfr. Veltri (2007, p.102).

nulla viene infatti detto su come tale relazione debba misurata a partire dai singoli indicatori<sup>30</sup>.

### ***1.3.2 I modelli evoluti***

A partire dai primi lavori in merito alla misurazione e gestione del capitale intellettuale, la rinnovata consapevolezza circa la rilevanza di tale ambito di ricerca finisce con il coinvolgere sempre più accademici e *policy makers*.

Nel 1996 il governo danese promuove una serie di ricerche volte alla definizione di linee guida per la redazione degli *Intellectual Capital Statements* (ICS). A seguito di questa prima esperienza, nel 1998 il governo danese promuove un secondo progetto di ricerca applicata che coinvolge 19 aziende. Alla conclusione di questo progetto, nel 2000, vengono ad essere pubblicate le prime linee guida per la redazione degli ICS. Nello stesso anno, viene lanciato un altro progetto, che questa volta riguarda circa cento imprese danesi, pubbliche e private. Nel 2003, conclusosi anche questo progetto, vengono pubblicate le nuove linee guida per la redazione degli ICS. Le linee guida danesi muovono da una critica netta nei confronti della tripartizione, generalmente presente in letteratura, del capitale intellettuale in capitale umano, strutturale, commerciale/relazionale. In particolar modo, si ritiene che tale tripartizione comporti un duplice problema, sia di natura descrittiva che prescrittiva. Dal punto di vista descrittivo, si ritiene che la

---

<sup>30</sup> Cfr. Chiucchi (2004, p.97).

tripartizione del capitale intellettuale non permetta di descrivere il modo in cui il capitale intellettuale stesso si sviluppa. Si sostiene, invece, come il capitale intellettuale sia il frutto dell'integrarsi a vicenda degli elementi che lo compongono:

*“However, the three categories are not only related, they are also integral to each other. People work through technology; customers get services from people, information technology circulates both customers and employee. Therefore the three kinds of resources are complements. [...] The intellectual capital statement translates a set of knowledge management challenges into a bundle of interrelated indicators that traverse the three elements of intellectual capital”<sup>31</sup>*

Allo stesso tempo, viene criticato l'assunto per cui il capitale intellettuale è dato dalla differenza tra valore di mercato e valore di libro, in quanto, così facendosi farebbe dipendere il valore del capitale intellettuale dai valori assunti da valore di mercato e valore di libro:

*“Here, intellectual capital is a mathematical form derived from manipulating form derived from manipulating a model of the capital market. Intellectual Capital is a residual which, on the one hand, illuminates the “total value” of intellectual capital but, on the other hand, poorly reflects the linkages between the*

---

<sup>31</sup> Mouritsen *et al.* (2001b, p.364).

*three elements of intellectual capital that would explain this difference*<sup>32</sup>

Dal punto di vista prescrittivo, il problema che si riscontra fa capo al fatto che i modelli che si basano sulla tripartizione in parola non facilitano la comprensione degli indicatori in quanto li decontestualizzano. Mentre per i “*financial statements*” le logiche di interpretazione dei valori che riportano sono note e facilmente comprensibili, per il capitale intellettuale lo stesso non si può dire:

*“The three-way model does not prescribe any effect of the indicators. Comparing the three-way model with a conventional financial statement, it has objects akin to revenues, costs, assets and liabilities but it does not have anything similar to the analytical potentiality found in profitability, liquidity and solidity, which are three evaluative and potentially prescriptive readings of a financial statement. The three-way model omits issues and problems that face a reader of an intellectual capital statement”*<sup>33</sup>.

In particolare, i modelli che sposano la tripartizione del capitale intellettuale, astruendo gli indicatori dal loro contesto, non rendono possibile indagare i futuri corsi di sviluppo del capitale intellettuale. In questo modo, si perde la possibilità per i manager di gestire lo sviluppo del capitale intellettuale e, in ultima istanza, di

---

<sup>32</sup> Mouritsen *et al.* (2002, p.11).

<sup>33</sup> Mouritsen *et al.* (2001b, p.364).

intenderne gli effetti che determinate azioni hanno sulle knowledge resources che lo compongono.

Il risultato delle ricerche promosse dal governo danese si sostanziano in un nuovo strumento per il report del capitale intellettuale: gli *Intellectual Capital Statements*. All'interno delle linee guida, vengono subito dichiarati i due obiettivi degli ICS, di natura interna ed esterna, in quanto gli ICS sono contestualmente un "*management tool*" che un "*communication tool*":

- Gli obiettivi interni riguardano la gestione della conoscenza interna all'organizzazione<sup>34</sup>.

Gli ICS dovrebbero portare le imprese che ancora non hanno ancora approcciato le tematiche di knowledge management a sviluppare le proprie "risorse di conoscenza", mentre le imprese che già possiedono esperienza nella gestione della conoscenza possono rendere tale attività sistematica.

- Gli obiettivi esterni riguardano il processo di comunicazione verso un'ampia platea di stakeholders, che in questo modo possono essere edotti circa obiettivi, iniziative e risultati del knowledge management dell'impresa<sup>35</sup>.

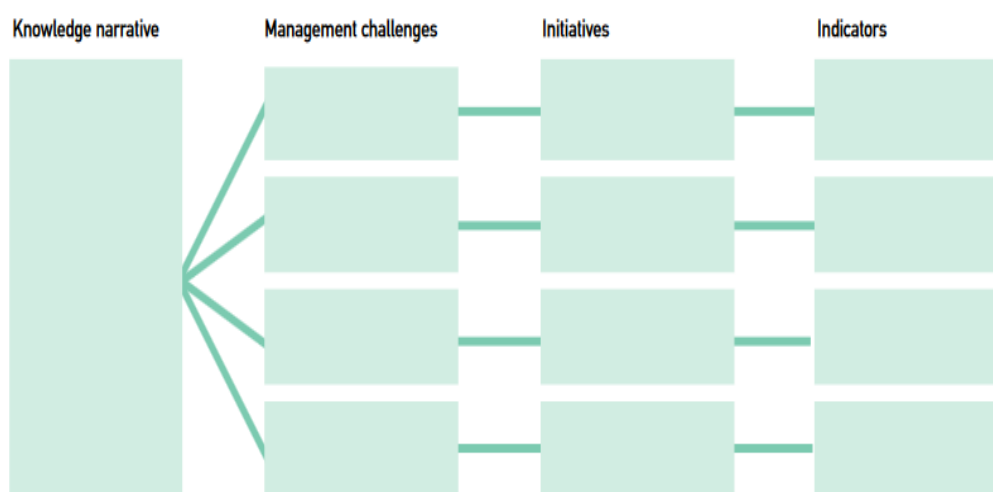
---

<sup>34</sup> "*Intellectual capital statements are a part of companies' knowledge management strategy*" [Mouritsen *et al.* (2003, p.7)].

<sup>35</sup> A questo si associano tutta una serie di benefici che riguardano il miglior rapporto che l'impresa riesce a coltivare con una lunga lista di attori interni ed esterni: "*Companies therefore become*

Dalla descrizione degli obiettivi degli ICS emerge con chiarezza come questi, oltre a fornire informazioni sullo stato attuale del capitale intellettuale all'interno dell'impresa, siano allo stesso tempo fortemente orientati al futuro.<sup>36</sup>Gli ICS risultano composti da quattro elementi essenziali (figura 1.4): knowledge narrative, sfide manageriali, azioni e indicatori.

**Figura 1.3** – Il modello degli Intellectual Capital Statements



**Fonte:** Mouritsen *et al.* (2003, p.13).

- *Knowledge narratives*: la *knowledge narrative* individua la strategia di *knowledge management* attraverso cui l'impresa mira ad incrementare il

---

*more visible and probably more interesting to these target groups. External intellectual capital statements can in other words make it easier to get a company's interests known and therefore attract new employees, customers or even investors"* [Mouritsen *et al.* (2003, p. 8)].

<sup>36</sup> Cfr. Chiucchi (2004, p.129).

valore<sup>37</sup> che il cliente riceve dai prodotti/servizi offerti dall'impresa. Essa deve inoltre descrivere le *knowledge resources* che l'impresa è chiamata a mobilitare nel realizzare tale incremento nella propria proposizione di valore. In particolare, la *knowledge narrative* si mostra in forma narrativa: “*It must be possible to tie the narrative together by words such as ‘because’, ‘therefore’ and ‘in order to’. In this way the knowledge narrative argues for how knowledge is supposed to lead to improvements for a user*”<sup>38</sup>;

- Sfide manageriali: il secondo elemento delle “*management challenges*” evidenzia quali “*risorse di conoscenza*”, richieste dalla *knowledge narrative*, dovranno essere rafforzate (se già internamente disponibili) e quali invece dovranno essere acquisite dall'esterno. Si tratta in questo senso di individuare una strada per giungere alla realizzazione della *knowledge narrative*, valutando attentamente costi e benefici dei percorsi possibili. In tal senso, le sfide manageriali permettono di organizzare e dare corpo alle iniziative, orientandole verso la gestione della conoscenza: “*Initiatives are individual, separate activities whilst management challenges bring these initiatives together and show how they are*

---

<sup>38</sup>Mouritsen *et al.* (2003, p.12).

*interrelated and how they therefore are to act together or be developed in relation to each other*<sup>39</sup>;

- Iniziative: il terzo elemento degli ICS, è composto da una serie di iniziative che traducono in azioni specifiche le management challenges.

Le azioni hanno ad oggetto le risorse immateriali (dipendenti, clienti, processi e tecnologia) e possono avere diverse finalità<sup>40</sup>:

- Ampliare il novero di risorse di cui l'azienda dispone (portfolio management);
- Migliorare le risorse già esistenti in azienda (qualification management);
- Monitorare gli effetti delle azioni ai punti precedenti (monitoring of effects).

Inoltre, per ogni sfida manageriale possono essere previste più azioni che, a loro volta, possono essere monitorate attraverso più indicatori<sup>41</sup>.

- Indicatori: l'ultimo elemento è formato da una serie di indicatori. Gli indicatori possiedono tre funzioni<sup>42</sup>:
  - Definire chiaramente le iniziative;

---

<sup>39</sup>Mouritsen *et al.* (2003, p.30).

<sup>40</sup>Cfr. Mouritsen *et al.* (2001c, p. 761).

<sup>41</sup> "A management challenge never has only one possible action attached to it. Typically, there are many possible actions and often even more possible indicators to show whether the company implements its actions and thus addresses its challenges" [Mouritsen *et al.* (2003, p.42)].

<sup>42</sup>Cfr. Mouritsen *et al.* (2003, p.42).

- Valutare se un'iniziativa ha avuto inizio, se è stata o meno implementata e se ha avuto l'effetto desiderato;
- Risultano fondamentali nel reporting verso l'esterno.

Il sistema di indicatori dà vita all' *Intellectual Capital Accounting System*<sup>43</sup>. Tale strumento presenta due finalità: da una parte, migliorare la descrizione del capitale intellettuale rispetto ai modelli tripartiti, dall'altra, individuare nuove logiche per interpretare gli indicatori. Lo strumento presenta due dimensioni, come mostra la figura 1.4:

- Dimensione verticale, dove trovano menzione le “*knowledge resources*” (dipendenti, clienti, processi e tecnologia)
- Dimensione orizzontale, dove vengono riportate le tre possibili attività manageriali che possono compiute aventi ad oggetto le “*knowledge resources*” (attività di monitoraggio degli effetti, miglioramento e sviluppo delle risorse immateriali e gestione del portafoglio di risorse immateriali).

---

<sup>43</sup>Cfr. Mouritsen *et al.*(2001b).

Figura 1.4 – L’Intellectual Capital Accounting System

Management arena	Monitoring of effects	Qualification Management	Portfolio Management
Modality	Competencies	Qualifying activities	Portfolio
Areas Domain	Effects	Activities	Resources
Employees	• • • •	• • • •	• • • •
Customers Publics	• • • •	• • • •	• • • •
Process	• • • •	• • • •	• • • •
Technology	• • • •	• • • •	• • • •

Fonte: Mouritsen *et al.* (2001b, p.365)

Seguendo una lettura “verticale”, gli indicatori riferiti alla colonna delle risorse (portfolio management) rispondono alla domanda circa la giusta composizione del portafoglio di risorse di cui l’impresa può disporre. Spostandosi alla colonna delle attività, gli indicatori dovrebbero mostrare le azioni che i manager hanno intrapreso per migliorare e sviluppare le risorse presenti nell’impresa. La colonna degli effetti, invece, mostra le conseguenze che le attività di miglioramento delle risorse e di gestione del portafoglio di risorse. Come sottolineato dagli autori, lo strumento non individua alcun rapporto di causa-effetto, si parla infatti di “*network effect*”, alcuni effetti quindi possono essere spiegati solamente

visionando gruppi di indicatori<sup>44</sup>. Importante ricordare come il modello proposto si focalizzi essenzialmente sulle transazioni, non tenendo conto di indicatori che sono espressione di particolari strategie<sup>45</sup>. Da ultimo, gli autori sottolineano come gli indicatori debbano sempre essere interpretati tenendo a mente la strategia di *knowledge management* dell'impresa<sup>46</sup>; al centro del discorso resta sempre la conoscenza, la sua osservazione e la sua gestione<sup>47</sup>.

### ***1.3.3 Verso un approccio dinamico alla misurazione del capitale intellettuale***

A questo punto risulta possibile cercare di mettere in evidenza gli aspetti che caratterizzano l'evoluzione dei modelli per la misurazione e il reporting del capitale intellettuale. Come si è visto poc'anzi, modelli pioneristici, come il modello Skandia, sono caratterizzati da un approccio operativo, a discapito di un dell'elevato rigore scientifico che caratterizza i modelli evoluti. Viene quindi privilegiato l'aspetto pragmatico dei modelli che nascono in ambienti operativi<sup>48</sup>. Dall'altra parte, modelli evoluti come gli ICS, risultano caratterizzati da un

---

<sup>44</sup>“*It is not a simple input-output model. Effects are network effects and can be explained by multiple constellations of indicators. Effects are related to the combinations involving resources and activities. It is a strategy to point this relation out and act on it*” [Mouritsen et al. (2001b, 366)].

<sup>45</sup>Cfr. Mouritsen et al. (2001b, p.366).

<sup>46</sup>“*It can be used to analyse whether the espoused strategy pursued by the firm is in accordance with its strategy of managing knowledge resources*” [Mouritsen et al. (2001b, p.367)].

<sup>47</sup> “*The analysis suggests that the indicators are part of the mechanism that makes knowledge manageable. An object is formed through the indicators because is only through the phenomena that indicators refer to, that is possible to get the specific idea of knowledge*” [Mouritsen et al. (2002, p.24)].

<sup>48</sup> “*The intellectual capital movement is undeniably grounded in practice*” [Petty e Guthrie (2000, p.160)].

elevato rigore scientifico, essendo il risultato non solo dell'impegno di molti accademici ma, allo stesso tempo, anche di osservazioni su estesi campioni di imprese per periodi di tempo lunghi anni. Dal punto di vista concettuale è chiaro come l'approccio patrimoniale, presente nel modello Skandia, venga completamente meno negli ICS proposti dal governo danese. Questo si verifica in quanto l'attenzione nei modelli evoluti non è più rivolta a spiegare il gap tra valore di mercato e valore di libro, bensì, gli ICS devono permettere di identificare, visualizzare e gestire le risorse immateriali centrali nei processi di creazione della conoscenza all'interno dell'organizzazione<sup>49</sup>. Un ulteriore aspetto, che distanzia i modelli evoluti dai primi modelli pionieristici, risiede nella rinuncia a definire il capitale intellettuale come tripartito. Negli ICS, invece, il focus si sposta sulla gestione della conoscenza, considerata la chiave per creare valore. In particolare, Mouritsen *et al.* (2009, p.156) mettono in luce come separando il capitale intellettuale negli elementi che lo compongono, ciò determina la separazione di tali risorse dal loro contesto<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup>Cfr. Chiucchi (2004, p.153).

<sup>50</sup> "Therefore, the process of disentanglement is one where the asset is "taken out" from the sphere of the firm's production process where it in use is complementary to other assets. To "take items out" is a transformation of the item because it is described not in action but on hold. [...] When an asset is on hold it lies on a table as a set of naked numbers and can be studied. Its activities are stripped away from it and it is there only in form but without substance because it does not act. On hold in information systems, assets are arrested and taken out of context and while it may be measured in size, its identity and consequences for others are impossible to see" [Mouritsen (2009, p.156)].

Per questo motivo le attività (o iniziative) divengono l'oggetto centrale nella misurazione, in quanto sono ciò che "attiva" la conoscenza. Il capitale intellettuale non è un insieme di risorse da studiare a compartimenti stagni, ma è ciò che emerge dal combinarsi di queste risorse: si parla per questo motivo di "connectivity". Come osservato anche da Giuliani (2015, p.48), Edvinsson e Malone (1997) avevano già evidenziato l'importanza delle interazioni tra gli elementi che formano il capitale intellettuale. Allo stesso tempo però il sistema di indicatori del modello Skandia, basato sulla tripartizione del capitale intellettuale, focalizza la misurazione sulle singole categorie e non risulta per nulla in grado di mostrare i flussi di interscambio, che dunque non rappresentano oggetto dell'analisi<sup>51</sup>. Emerge quindi una fondamentale distinzione tra un approccio statico e un approccio dinamico. L'approccio statico al capitale intellettuale consiste nel considerare gli elementi che lo compongono come stock di risorse, dunque facilmente individuabili<sup>52</sup>. In questa prospettiva il capitale intellettuale è formato da asset intangibili su cui l'impresa è in grado di esercitare un diritto di proprietà (es. brevetti, marchi, brand, ecc.). La conseguenza di tutto ciò risiede nel fatto che tali risorse immateriali vanno semplicemente protette dal processo imitativo dei competitor al fine di garantirsi un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Al contrario, l'approccio dinamico al capitale intellettuale non si

---

<sup>51</sup> Cfr. Chiucchi (2004, p.115).

<sup>52</sup> "Apart from this, intangible assets are portrayed as something that can be managed in a similar manner as any other resources. Even those aspects of IC that are directly related to human beings and processes are conceptualized as static and clear-cut packages" [Kianto (2007, p.344)].

concentra sulle risorse immateriali che lo compongono, ma il focus si sposta sulle continue interazioni che interessano i membri delle organizzazioni e che determinano la capacità dell'impresa di sfruttare, sviluppare e modificare le risorse immateriali al servizio dei processi di creazione del valore<sup>53</sup>. In sostanza, l'attenzione si rivolge verso ciò che l'impresa "sa fare", ovvero, le *organizational capabilities* che permettono agli asset intangibili di combinarsi e creare valore<sup>54</sup>. Tutto ciò risulta da un nuovo modo di approcciarsi alla conoscenza, la quale non è più considerata semplicemente come un asset che l'impresa può sfruttare a suo piacimento ma come il risultato di un'interazione a carattere sociale. Guardare al capitale intellettuale secondo un'ottica dinamica significa superare una visione individualistica della conoscenza, le caratteristiche e le qualità del capitale umano, ritenuto uno dei componenti fondamentali del capitale intellettuale<sup>55</sup>, non bastano a spiegare come il capitale intellettuale contribuisca a creare valore. Sono le relazioni che determinano il modo con cui la conoscenza fluisce tra gli individui impegnati nell'impresa, che spiegano invece la performance intellettuale<sup>56</sup>. L'approccio statico, messo a confronto con l'approccio dinamico nella tabella 1.4, ricalca, di fatto, il paradigma della *Resource-Based View*, improntando la gestione

---

<sup>53</sup> Cfr. Kianto (2007, p.344).

<sup>54</sup> "To capture this dimension of IC, it is more useful to analyze knowing as something that the organisation does rather than to focus on knowledge as something that the organisation owns" [Kianto (2007, p.345)].

<sup>55</sup> Cfr. Bontis, 1999.

<sup>56</sup> "In general terms the IC interactive view assumes that non of the IC components per se is sufficient for successful performance, but rather they need to be combined to generate value" [Giuliani (2015, p.48)].

del capitale intellettuale all'acquisizione e possesso di asset che rispondono ad un certo paradigma. Secondo questa prospettiva la gestione degli elementi che compongono il capitale intellettuale non ha nulla a che fare con la gestione della conoscenza<sup>57</sup>.

**Tabella 1.4** – Confronto tra approccio statico e dinamico al capitale intellettuale

	Approccio Statico	Approccio Dinamico
Conoscenza considerata come:	Stock	Fenomeno emergente
Forma assunta dalla conoscenza	Esplicita	Tacita (potenziale)
Interesse principale	Identificazione e valutazione delle risorse immateriali esistenti	Capacità di utilizzare, sviluppare e modificare le risorse immateriali.
Focus teoretico	Investimenti, proprietà intellettuale, umano, organizzativo, relazionale	Abilità dell'impresa nell'implementare e sviluppare la conoscenza
Focus manageriale	Sfruttamento degli asset già presenti	Creazione e sviluppo delle competenze

<sup>57</sup> “The static view of IC is also misleading because it implicitly that there is nothing more to IC management than resource acquisition and protection issues. However research has clearly shown that the main value creation factor is how resources are exploited and explored, rather than what they are per se” [Kianto (2007, p. 346)].

---

Background teorico	Accounting	Strategic management
Focus della misurazione	Dati statistici esistenti riguardanti individui, asset e risultati	Processi sociali e caratteristiche organizzative
Quantificazione dell'oggetto della misurazione	Facile	Difficile

---

**Fonte:** Kianto (2007, p.345), traduzioni proprie.

Secondo Kianto (2007) da un'analisi della letteratura esistente, risultano individuabili tre diverse accezioni dell'approccio dinamico al capitale intellettuale. La prima di queste accezioni guarda alla dimensione dinamica del capitale intellettuale in riferimento al processo di creazione del valore. In particolare, il concetto di dinamismo viene ad essere ricondotto alle relazioni causali tra le risorse che formano il capitale intellettuale e la capacità dell'impresa di creare valore. In questo senso, il focus si concentra su come le risorse immateriali si combinano tra di loro attraverso le interrelazioni e le interdipendenze che le legano. È evidente come questa accezione di dinamismo del capitale intellettuale ponga nella massima considerazione le capacità dei manager di gestire le risorse a disposizione dell'azienda: non ci si chiede più "da cosa è formato il capitale intellettuale?" ma "che cosa può fare il capitale

intellettuale?”. Questi aspetti appena descritti trovano spazio nelle linee guida danesi analizzate poc’anzi, in particolar modo, nella componente della *knowledge narrative*. A ben vedere la *knowledge narrative*, inclusa all’interno delle linee guida danesi, permette di esprimere, sia il processo di creazione del valore, sia l’insieme delle risorse che devono combinarsi per generare quel valore. Se quindi sono le interrelazioni e interdipendenze che si formano tra le risorse a spiegare la creazione del valore, i manager devono essere in grado di poter comprendere tali legami al fine di poterli gestire. Ecco che questa accezione dinamica del capitale intellettuale ha prodotto la necessità di strumenti utili alla visualizzazione del processo di creazione del valore. Tra questi si può ricordare la *strategy map* proposta da Kaplan e Norton (2000), la quale dovrebbe descrivere il legame tra le risorse immateriali che l’impresa impiega e i risultati economico-finanziari raggiunti<sup>58</sup>. Come sostenuto da Marr *et al.* (2004), la *strategy map* non risulta essere lo strumento più adatto per rappresentare le interdipendenze indirette che si generano tra le risorse immateriali mobilitate dall’impresa nel processo di creazione del valore. Gli autori propongono, dunque, un nuovo strumento: la *value map*, la quale mappando le interdipendenze dirette e indirette tra le risorse immateriali, è ritenuta in grado di aiutare i manager ad individuare le risorse critiche e, allo stesso tempo, spiegare il loro contributo in termini di performance

---

<sup>58</sup>“*Strategy maps show how an organization will convert its initiatives and resources – including intangible assets such as corporate culture and employee knowledge – into tangible outcomes*” [Kaplan and Norton (2000, p. 168)].

prodotta dall'impresa<sup>59</sup>. Un altro strumento è quello proposto da Montemari e Nielsen (2013) che prende il nome di *causal map*. Questo strumento, identifica i value driver dell'impresa, collegandoli tra loro con frecce che ne rappresentano i legami di causalità (in termini di impatto reciproco o influenza)<sup>60</sup>. La forza dello strumento risiede anche nel poter sfruttare la *causal map* stessa come punto di partenza per definire un adeguato set di indicatori per la misurazione del capitale intellettuale, in modo tale da poter cogliere contemporaneamente sia gli aspetti statici che quelli dinamici del capitale intellettuale<sup>61</sup>. La visualizzazione del processo di creazione del valore e delle risorse immateriali impegnate dall'impresa in tale processo, diventa, nelle vesti della *causal map*, uno strumento per i manager capace di guidarli utilmente nei processi di *decision-making*<sup>62</sup>.

La seconda accezione del concetto di dinamismo del capitale intellettuale guarda allo stesso nei termini delle attività che vengono svolte all'interno dell'organizzazione. Il focus di questa interpretazione si sposta sulle attività con

---

<sup>59</sup>Cfr. Marr et al.(2004, p.322).

<sup>60</sup> “*The visualization of these aspects allows the managers to comprehend how the intellectual capital of a company really works in its operational context as well as to realize how intangible resources are linked to value creation*” [Montemari e Nielsen (2013, p. 526)].

<sup>61</sup>“*The identification of specific indicators from the causal maps would potentially allow for the measurement of both the static aspect of intellectual capital (the stock of intangible resources at a company’s disposal) and the dynamic aspect of this phenomenon (the way in which tangible and intangible resources combine with each other in order to generate value)*”[Montemari e Nielsen (2013, p. 529)].

<sup>62</sup>“*These new skills could potentially improve the decision-making process revolving around the use of the intellectual capital in its operational context, avoiding the mere attempt to find a “fit” between the company’s intellectual capital and one of the existing measurement frameworks*”[Montemari e Nielsen (2013, p. 529)].

cui le risorse immateriali vengono impiegate all'interno dei processi dell'organizzazione<sup>63</sup>. Anche in questo caso, gli ICS accolgono questa seconda accezione di dinamismo del capitale intellettuale. Le linee guida danesi, infatti, impongono di individuare quali attività dovranno essere poste in essere per realizzare le *management challenges*. Come affermato da Mouritsen *et al.* (2001b, p.13), la conoscenza è qualcosa di fragile, difficile da definire e non facilmente comprensibile di per sé:

*“Therefore, knowledge does not exist in the abstract but only in relation to a practice. [...] There is a linkage between the purpose of knowledge and what it is. This linkage is very specific. It is not “merely” indicated by a division between three types of knowledge resources as in human, structural and customer capital. Even if such headlines are intuitively interesting, they are too abstract to be able to account for the specific kinds of knowledge that are to be mobilized and circulated to serve the uses, which knowledge is supposed to make possible”.*

Ecco spiegato il passaggio di attenzione dalle singole risorse alle attività: individuare quali attività un'impresa deve saper porre in essere, permette di comprendere la conoscenza di cui l'impresa ha bisogno e di cui dispone. Questa

---

<sup>63</sup> *“For an organization to know something, it has to be able to act in a knowledgeable manner. If knowledge is only located in databases and manuals but never acted upon or demonstrated in organizational processes, then is unjustified to say that the organization knows” [Kianto (2007, p.349)].*

attenzione verso le attività si ritrova anche in modelli di misurazione e reporting successivi alle linee guida danesi, come accade con il progetto Meritum (2002). Nel modello in parola, affianco all'individuazione delle *intangibile resources* è richiesto di individuare anche le *intangibile activities*<sup>64</sup>, le quali implicano che l'allocazione delle risorse avvenga per:

- a) sviluppare internamente o acquisire esternamente nuove risorse immateriali;
- b) incrementare il valore delle risorse immateriali esistenti;
- c) monitorare e valutare i risultati delle attività ai punti precedenti.

Da ultimo, è necessario considerare come la dimensione dinamica del capitale intellettuale come formata da attività evidenzia la natura idiosincronica ed emergente (Nielsen e Dane-Nielsen, 2010) del capitale intellettuale che risulta profondamente radicato nel contesto in cui si sviluppa. Considerare il capitale intellettuale secondo la prospettiva emergentista significa pensare al capitale intellettuale come formato da “entità emergenti”, distribuite ai differenti livelli dell'organizzazione, ovvero<sup>65</sup>:

---

<sup>64</sup> “Companies are undertaking activities to acquire or internally produce intangible resources, to sustain and improve existing ones, and to measure and monitor them. Although the activities undertaken are assumed to be costly, companies are not always able to measure and keep track of these costs. These dynamic activities thus imply an allocation and use of resources that are sometimes not expressed in financial terms, and, consequently, may or may not appear in the corporate financial reports”[Meritum (2002, p. 11)].

<sup>65</sup> Cfr. Dane-Nielsen e Nielsen (2017, p.424).

- 1) *Individual level*: al primo livello si trovano espressione le conoscenze individuali;
- 2) *Group level*: al secondo livello organizzativo si articolano le singole funzioni aziendali, la conoscenza individuale viene ad essere impegnata in attività all'interno delle singole funzioni;
- 3) *Organizational level*: il terzo livello organizzativo è dato dall'insieme delle funzioni aziendali, output di questo livello consiste nei prodotti e servizi prodotti e offerti dall'impresa;
- 4) *Market level*: il quarto e ultimo livello è invece formato dal mercato con cui l'impresa si rapporta.

Ad ognuno di questi livelli, le conoscenze si ricombinano facendo emergere nuove entità, le quali presentano caratteristiche emergenti (“*emergent properties*”), diverse da quelle che si possono apprezzare nei livelli inferiori e superiori<sup>66</sup>.

In quest'ottica, non è più possibile pensare al capitale intellettuale come un novero di risorse da categorizzare in capitale umano, strutturale e relazionale,

---

<sup>66</sup> “*Activities create value for the organization, and activities at all different levels in the organization are driven by the knowledge of how to do things. [...] Thus, IC creates value when applied in activities in the organization itself and in the transactions with other organizations. In this sense, value drivers can be seen as effects of the application of IC in concrete activities. These activities can take place at different levels the organization in accordance with the specific with the specific relevant functional departments and they will result in emergent effects*” [Dane-Nielsen e Nielsen (2019, p.424)].

bensi, risulta necessario spostare l'attenzione alle interazioni sociali che sono alla base delle attività da cui il capitale intellettuale prende forma, o più semplicemente, con le parole di Mouritsen *et al.*(2002, p. 24): “ *IC is not an object but an effect*”.

L'ultima interpretazione del dinamismo del capitale intellettuale riscontrabile in letteratura intende l'accezione dinamica dello stesso come capacità di adattarsi al cambiamento. In particolare, alcuni autori hanno sottolineato come in contesti instabili e incerti, caratterizzati da cambiamenti radicali e repentini, le imprese non possono contare sullo sfruttamento dei loro asset intangibili già esistenti, ma devono svilupparne di nuovi, alla ricerca di un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo<sup>67</sup>. Questa accezione di dinamismo è stigmatizzata dal concetto di *dynamic capabilities*<sup>68</sup>. Secondo il paradigma delle *dynamic capabilities*: “*winner in the global marketplace have been firms that can demonstrate timely responsiveness and rapid and flexible product innovation, coupled with the management capability to effectively coordinate and redeploy internal and external competencies*”<sup>69</sup>. Non sussiste più il paradigma delle *Resource-BasedView*, imperniato nell'accumulazione di asset da difendere attraverso gli strumenti a

---

<sup>67</sup> Si vedano, tra gli altri, Teece *et al.*(1997) e Junell e Stähle (2011).

<sup>68</sup> Teece *et al.*(1997) offrono la seguente definizione di *dynamic capabilities*: “*We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions*” [Teece *et al.*(1997, p.516)].

<sup>69</sup>Teece e Pisano (1994, p. 537).

tutela della proprietà intellettuale. A ben vedere, già in Edvinsson e Malone(1997) i due autori avevano messo in evidenza l'importanza dell'apprendimento continuo e del rinnovamento. In questo caso, infatti, già nel modello Skandia era possibile identificare un focus *ad hoc*, sebbene però questo venga considerato come misurabile esattamente come tutti gli altri focus del *Business Navigator*, senza indagare le *(dynamic) capabilities* che permettono di instaurare processi di apprendimento continuo e innovazione. Anche gli ICS sottendono questa accezione di dinamismo del capitale intellettuale volta al cambiamento. Infatti, gli ICS risultano fortemente orientati al futuro: management challenges e iniziative non si concentrano unicamente su quelle che sono le risorse immateriali già presenti all'interno dell'organizzazione ma anche, e soprattutto, considerano quelle che dovranno essere sviluppate<sup>70</sup>.

#### **1.4 La progettazione di un sistema di misurazione del capitale intellettuale**

In quest'ultimo paragrafo si passa a presentare le fasi necessarie per la progettazione di un sistema di misurazione del capitale intellettuale<sup>71</sup>. Le peculiarità di questo sistema sono due: la prima è che si focalizza sulla performance intellettuale, dunque, misura l'incremento o il decremento delle

---

<sup>70</sup> Cfr. Mouritsen *et al.* (2003).

<sup>71</sup> Si fa riferimento al sistema di misurazione della performance intellettuale elaborato da Chiucchi (2004, pp. 166-170).

risorse immateriali in un dato periodo temporale e, la seconda, riguarda il fatto che la performance intellettuale viene ad essere ricondotta alla performance globale dell'impresa mediante la scelta di appositi indicatori.

Per realizzare tutto ciò, vengono ad essere individuate cinque fasi:

- identificazione della *mission* aziendale, dei fattori critici di successo e della strategia.;
- individuazione delle risorse immateriali critiche che compongono le categorie di capitale intellettuale;
- mappatura delle attività di creazione e sviluppo delle risorse immateriali;
- definizione degli indicatori del sistema di misurazione della performance intellettuale;
- ricerca dei legami tra performance intellettuale e performance economica.

La prima fase ha il compito di mettere in chiaro gli aspetti strategici dell'impresa, in modo tale da poter legare le misure, che verranno individuate successivamente, alla strategia aziendale. L'identificazione delle risorse avviene, invece, all'interno della tripartizione del capitale intellettuale (capitale umano, capitale organizzativo e relazionale). Tale tripartizione rende facile e schematica la rappresentazione delle risorse immateriali di cui l'impresa dispone.

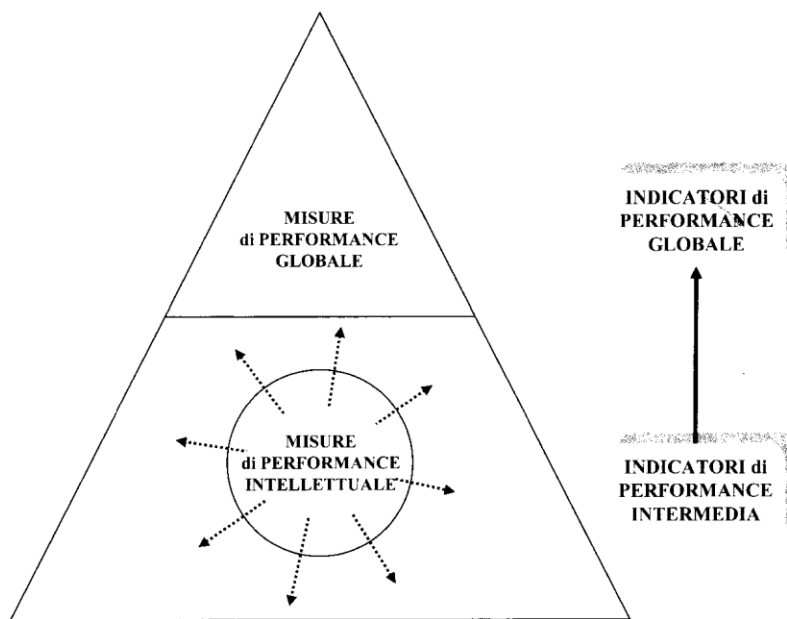
La fase centrale però, riguarda la mappatura delle attività che influenzano lo sviluppo delle risorse. Le problematiche in questa fase riguardano l'individuazione delle attività in grado di influire con maggiore intensità sullo sviluppo delle risorse immateriali e la comprensione delle modalità con cui le risorse si influenzano a vicenda.

L'ultima fase preveda la scelta degli indicatori, che dovrebbero riguardare l'efficacia e l'efficienza con cui si svolgono le attività mappate alla fase precedente. A fianco di questi indicatori, dovrebbero essere disposti anche una serie di indicatori espressione della performance globale dell'impresa, in maniera tale da raccordare la performance intellettuale con quella aziendale. Quest'ultimo aspetto appare particolarmente importante, in quanto, il sistema di misurazione del capitale intellettuale, deve essere considerato come un sistema di misurazione di performance intermedia. Ciò viene generalmente rappresentato con una piramide dove alla sommità vi si trova la performance globale, al di sotto della quale si ha la performance intellettuale (figura 1.5).

Concludendo, dovrebbe essere ravvisabile un collegamento tra la performance globale e quella intermedia riferita al capitale intellettuale. In particolar modo, occorre ricordare come le risorse immateriali siano in principio solo un "potenziale" che può trovare la sua espressione se combinato adeguatamente con *“la capacità produttiva, l'efficienza dell'azienda, con le scelte relative alla*

*politica di prodotto e a quella commerciale e, infine, con le esigenze del mercato*<sup>72</sup>.

**Figura 1.5** – La piramide della performance



**Fonte:** Chiucchi (2004, p. 168).

---

<sup>72</sup> Chiucchi (2004, p.169).

## **CAPITOLO II – IL CONCETTO DI BUSINESS MODEL: NATURA, FRAMEWORKS E STRUMENTI DI MAPPING**

*“The definition of business model is murky at best” [Porter(2010)].*

### **2.1. Le origini e lo sviluppo del concetto di business model**

Sebbene la citazione posta in apertura del presente capitolo non appaia affatto incoraggiante per chiunque voglia approfondire il concetto di Business Model, è necessario aver da subito chiaro come questo sia uno dei concetti meno compresi ma ultimamente più dibattuti nella letteratura di management, strategia, organizzazione, sistemi informativi e accounting<sup>73</sup>.

Nel cercare di gettare luce su tale concetto, si partirà dalle sue origini. Due sono, in particolare, i grandi cambiamenti, occorsi negli ultimi 25 anni, che hanno determinato lo sconvolgimento del panorama competitivo con cui tutte le imprese sono chiamate a confrontarsi<sup>74</sup>:

1. l'avvento delle nuove tecnologie;
2. Mercati globali “iper-dinamici”.

---

<sup>73</sup> “Yet, despite all the ink spilt and words spoken, business models are still relatively poorly understood, particularly as a research area” [Osterwalder *et al.* (2005, p.1)].

<sup>74</sup> Cfr. Nielsen *et al.* (2019, p.1).

Tali fenomeni hanno, dunque, aperto la strada a nuovi modi di competere<sup>75</sup> tra le imprese che, secondo Osterwalder (2004), hanno avuto la conseguenza di creare un ampio ventaglio di opzioni per i manager che si trovavano a gestire il cambiamento delle modalità del confronto competitivo<sup>76</sup>: da qui la popolarità del Business Model come strumento per ridurre la complessità e inquadrare le nuove modalità di creazione di valore nel rinnovato contesto competitivo<sup>77</sup>. Non sembra quindi essere un caso che il concetto di Business Model abbia ricevuto una sempre maggiore attenzione proprio a partire dalla seconda metà degli anni Novanta<sup>78</sup>, come dimostrato da Ghazani e Ventresca (2005): nel periodo 1975-2000<sup>79</sup>, vi è un drastico incremento di lavori accademici, ma soprattutto non accademici, aventi ad oggetto il Business Model<sup>80</sup>.

---

<sup>75</sup> “Recent advances in communication and information technologies, such as the emergence and swift expansion of the Internet and the rapid decline in computing and communication costs, have allowed the development of new ways to create and deliver value, which have offered scope for the creation of unconventional exchange mechanisms and transaction architectures and accentuated the possibilities for the design of new boundary-spanning organizational forms” [Zott et al. (2011, p.1025)].

<sup>76</sup> “I argue that the business model concept has become popular because today’s managers are spoiled for choice when it comes to defining their value proposition, configuring their value network, choosing their partners, looking for ways to reach the customer and may other similar decision” [Osterwalder (2004, p.11)].

<sup>77</sup> “Like every conceptualization and model the business model concept aims at representing reality in a structured, simplified and understandable way” [Osterwalder (2004, p.13)].

<sup>78</sup> Cfr. Zott et al. (2011, p.1019).

<sup>79</sup> Il lavoro di Ghazani e Ventresca (2005) analizza 1,729 pubblicazioni contenenti il termine “business model”. Di queste solo 166 appartengono al periodo 1975-1994, mentre gli altri 1,563 risultano pubblicati nel periodo 1995-2000.

<sup>80</sup> Secondo Baden-Fuller e Morgan (2010, p.167) l’attenzione per il termine “business model” riflette l’interesse che in passato era già stato rivolto ad altri modelli organizzativo – produttivi “Although many claim that the term ‘business model’ only gained currency in the internet boom years of the late 1990s, its modern public usages in fact mirror the interest shown in ‘model factories’, ‘model communities’ and ‘model farms’ at the turn of the 18th into the 19th century”.

Osterwalder *et al.* (2005, p.7), mostrano come la crescita della popolarità del termine Business Model coincida espressamente con l’impennata dell’indice Nasdaq negli anni della “bolla del dot.com”, come gli stessi autori puntualizzano:

*“Oddly, the number of times the term "business model" appeared in a business journal (peer-reviewed and non-peer reviewed) follows a pattern that resembles the shape of the NASDAQ market index. It is not quite clear what to conclude from this observation besides the fact that **the topic of business models probably has a relationship with technology**”*

Non deve quindi sorprendere che l’ambito di ricerca che più di tutti ha inizialmente catalizzato l’attenzione di molti autori, ha riguardato lo studio dei c.d. “e-business”<sup>81</sup>. In particolare, la ricerca nell’ambito degli e-business si è caratterizza per due correnti di ricerca, tra loro complementari: la prima, impegnata a descrivere generici e-Business Model, identificando alcune tipologie<sup>82</sup>, mentre la seconda, si è concentrata nel descrivere i componenti che dovrebbero caratterizzare un e-business<sup>83</sup>.

Come evidenziato da Wirtz *et al.* (2016), la ricerca intorno al concetto di Business Model non si esaurisce con lo “scoppio” della “bolla del dot.com”, ma anzi,

---

<sup>81</sup>Ad esempio, Shafer *et al.* (2005) analizzando 12 definizioni di Business Model, in altrettante pubblicazioni appartenenti al periodo 1998-2000, riferiscono come 8 di queste facciano riferimento ad e-business. Dello stesso avviso sono Zott *et al.* (2001, p. 1023), i quali affermano: “*The research stream that, to date, has devoted the greatest attention to business models concerns e-business. The term e-business means “doing business electronically”.*”

<sup>82</sup> Cfr. Timmers (1998).

<sup>83</sup> Cfr. Zott *et al.* (2011, pp.1025).

evolve in una seconda fase, che gli autori denominano “*differentiation phase*”, caratterizzata da un aumento della pubblicazione di articoli e libri maggiormente interessati ai risvolti pratici del concetto di Business Model<sup>84</sup>.

Questo maggiore interesse verso gli aspetti pratici della materia può essere spiegato dalla percezione da parte dei fruitori del Business Model di una sempre maggiore rilevanza dello stesso, il che può ulteriormente essere riconosciuto nella crescita del termine “business model” accanto a termini come “*business development*”, “*management*” e “*entrepreneurship*”<sup>85</sup>. Allo stesso tempo va segnalato come la crescita della letteratura in materia abbia seguito una molteplicità di vie nel suo sviluppo, Wirtz *et al.* (2016, p.47) identificano quattro aree di ricerca principali:

- a) Innovation;
- b) Change and evolution;
- c) Performance and controlling;
- d) Design.

Come sottolineato dalla più recente letteratura in materia: “*the business model is a very heterogeneous research area that over time has developed in several,*

---

<sup>84</sup> Cfr. Wirtz *et al.* (2016, p. 3).

<sup>85</sup> Cfr. Nielsen *et al.* (2019, p.12).

*different directions, drawing on a multitude of management disciplines, including entrepreneurship, strategy, organization, information system and innovation”<sup>86</sup>.*

Appare da subito molto chiara la natura duttile e poliedrica di tale concetto, tanto evidente da spingere alcuni autori ad affermare come non vi sia un unico concetto di Business Model ma che questo rappresenti molti concetti assieme<sup>87</sup>.

Sebbene questo abbia fatto sì che fosse possibile definire la ricerca in materia di Business Model come *“both vibrant and progressive”<sup>88</sup>*, questo ha, dall'altra parte, rallentato lo sviluppo della letteratura in materia, come osservato da Osterwalder *et al.* (2005, p.22): *“One of the shortcomings in business model literature is that the different authors rarely build on one another. Consequently, business model research as a whole advances more slowly than it could and often remains at a superficial level”*.

## **2.2. Analisi e comparazione delle definizioni di Business Model**

A fronte del grande interesse dimostrato dalla comunità accademica e non, intorno all'argomento in esame, non è riscontrabile in letteratura una definizione univoca di Business Model. La mancanza di una definizione condivisa e la conseguente necessità di stabilire che cosa si intenda per “Business Model” permea l'intera

---

<sup>86</sup> Nielsen *et al.* (2019, p.14).

<sup>87</sup> Cfr. Zott *et al.* (2011, p.1022).

<sup>88</sup> Nielsen *et al.*(2019, p.12).

letteratura: uno dei problemi maggiormente riscontrati nelle prime fasi della ricerca in esame riguarda la forte influenza del “combinato disposto” tra i diversi background dei primi autori e la mancanza di una definizione non ambigua di Business Model. Questo ha infatti ingenerato la pratica da parte dei singoli autori di darne una definizione a partire dal loro ambito di ricerca di provenienza: il Business Model in questa fase è ancora un concetto senza una propria autonomia. Come osservato da una delle più recenti pubblicazioni in merito all’argomento in parola, se si esamina approfonditamente l’intera letteratura in materia è possibile rilevare ben più di 60 definizioni di Business Model<sup>89</sup>. Le definizioni offerte sono quindi varie, tanto che si distinguono tra i diversi autori, riferimenti al Business Model come architettura, design, pattern, piano, metodo, assunzione o affermazione<sup>90</sup>. Allo stesso tempo, risulta necessario puntualizzare come non tutti gli autori interessati dal concetto di Business Model si siano impegnati nel darne una definizione<sup>91</sup>. Contemporaneamente, come sostenuto da Ostewalder *et al.*(2005), il livello di astrazione con cui l’argomento viene ad

---

<sup>89</sup> Cfr. Nielsen *et al.*(2019, p.50).

<sup>90</sup> Cfr. Zott *et al.*(2011, p.1022).

<sup>91</sup> Tale mancanza viene messa in luce già in Osterwalder (2004, p.24), e più recentemente, in maniera ancor più analitica in Zott *et al.*(2011, p.1022) : “Surprisingly, the business model is often studied without explicitly defining the concept. Of the 103 business model publications reviewed, more than one-third (37%) do not define the concept at all, taking its meaning more or less for granted. Less than half (44%) explicitly define or conceptualize the business model, for example, by enumerating its main components. The remaining publications (19%) refer to the work of other scholars in defining the concept. Moreover, existing definitions only partially overlap, giving rise to a multitude of possible interpretations.”

essere affrontato varia anch'esso tra gli autori, sicché, risulti possibile distinguere tra definizioni astratte e onnicomprensive, tassonomie e descrizioni di casi reali<sup>92</sup>.

Di seguito, la tabella 2.1 include una selezione delle principali definizioni che la letteratura presa in esame ha offerto circa il concetto di Business Model:

**Tabella 2.1** – Le definizioni di Business Model

<i>Autori</i>	<i>Definizione</i>	<i>Commento</i>
Timmers (1998)	<i>“Business model stands for the architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles, the potential benefits for these actors and the sources of revenues, the business model includes competition and stakeholder”</i>	Definizione particolarmente ampia, che include attore interni/ esterni, risorse tangibili/intangibili.
Mayo e Brown (1999)	<i>“Business models refer to the design of key interdependent systems that create and sustain a competitive business”</i>	L'attenzione si concentra intorno alla creazione di un vantaggio competitivo duraturo. Nessun riferimento a cosa costituisce un business model.

<sup>92</sup> *“We believe that the authors writing about business models can be classified in three different categories that can (but do not necessarily have to be) hierarchically linked to one another.*  
*1. Authors that describe the business model concept as an abstract overarching concept that can describe all real world businesses.*  
*2. Authors that describe a number of different abstract types of business models (i.e. a classification scheme), each one describing a set of businesses with common characteristics.*  
*3. Authors presenting aspects of or a conceptualization of a particular real world business model.*  
*All three categories can vary in their modelling rigour, ranging from simple definitions, over the listing of elements to a set of related, defined and conceptualized elements” [Osterwalder et al. (2005, p.5)]*

---

Linder e Cantrell (2000)	<i>“The business model is the organization’s core logic for creating value”</i>	Definizione sintetica, afferente alla teoria di creazione di valore.
Hamel (2000)	<i>“A business model is simply a business concept that has been put into practice. A business concept has four major components: Core Strategy, Strategic Resources, Customer Interface and Value Network”</i>	Definizione dettagliata degli elementi che formano il Business Model. Si segnala l’inclusione dell’elemento “Core Strategy”.
Afuah e Tucci (2000)	<i>“A business model is the method by which a firm builds and uses its resources to offer its customers better value than its competitors and make money doing so. It details how a firm makes money now and how it plans to do so in the long-term. The model is what enables a firm to have a sustainable competitive advantage, to perform better than its rivals in the long term”</i>	
Amit e Zott (2001)	<i>“A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities”</i>	

---

---

Weill e Vitale (2001)	<i>“A description of the roles and the relationships among a firm’s consumers, customers, allies and suppliers that identifies major flows of product, information and money and the major benefits to participant”</i>	Definizione ampia si focalizza nel menzionare l’insieme di attori coinvolti e gli scambi tangibili e intangibili tra di loro.
Magretta (2002)	<i>“Business models describe, as a system, how the pieces of a business fit together, but they don’t factor in one critical dimension of performance: competition”</i>	Interessante l’attenzione posta intorno alla necessità di coerenza tra i componenti del BM.  Distinzione netta tra BM e strategia.
Chesbrough e Rosenbloom (2002)	<i>“The business model provides a coherent framework that takes technological characteristics and potentials as inputs, and converts them through customers and markets into economic inputs. The business model is thus conceived as a focusing device that mediates between  technology development and economic value creation”</i>	Il business model è definito come elemento rende possibile convertire la tecnologia in valore economico.
Osterwalder (2004)	<i>“A conceptual tool that contains a set of elements and their relationship and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and the architecture of the firm and its network of</i>	Definizione che rimarca la struttura di fondo del BM formata da una serie di component ed anche dalle relazioni che tra loro si instaurano.  L’attenzione è anche focalizzata sulle finalità di creazione e cattura del valore.

---

---

*partners in creating, marketing and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue stream”*

Morris (2005)

*“A business model is a concise representation of how an interrelated set of decision variables*

*in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable*

*competitive advantage in defined markets”*

Zott e Amit (2008)

*“The business model is a structural template of how a focal firm transacts with customers, partners, and vendors; that is, how it chooses to connect with factor and product markets. It refers to the overall gestalt of these possibly interlinked boundary-spanning transactions”*

L'attenzione si focalizza sul posizionamento dell'impresa all'interno della value chain.

Porter (2010)

*“The definition of business model concept is murky at best. Most often, it seems to refer to a loose conception of how a company does business and generate revenue. Yet simply having a business model is an exceedingly low bar set for a building company” p.*

---

Osterwalder e Pigneur (2010)	<i>“A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.”</i>	Definizione sintetica incentrata sui compiti svolti dal BM.
Teece (2010)	<i>“In short, a business model defines how the enterprise creates and delivers value to customers,  and then converts payments received to profits”</i>	Molto simile alla definizione di Osterwalder e Pigneur (2010).
Wirtz et al. (2016)	<i>“A business model is a simplified and aggregated representation of the relevant activities of a company. It describes how marketable information, products and/or services are generated by means of a company's value-added component. In addition to the architecture of value creation, strategic as well as customer and market components are taken into consideration, in order to achieve the superordinate goal of generating, or rather, securing the competitive advantage”</i>	Definizione molto ampia focalizzata sulle attività che determinano la creazione di valore. La definizione include anche gli aspetti strategici oltre a mostrare un approccio customer-centric.

---

**Fonte:** Elaborazioni proprie.

Una delle prime definizioni offerte dalla letteratura è quella di Timmers (1998). Questa prima definizione, poi ripresa nei contenuti anche da Weill e Vitale (2001), risulta particolarmente ampia includendo, di fatto, gli attori interni ed

esterni, i loro ruoli, gli scambi tangibili e intangibili tra di loro e le fonti dei ricavi. Un'altra delle prime definizioni riscontrate in letteratura è quella offerta da Rappa (2001) che si focalizza sugli aspetti monetari della gestione: *“The business model spells-out how a company makes money by specifying where it is positioned in the value chain”*. Quest'ultima, come altre dello stesso periodo<sup>93</sup>, si concentra sugli aspetti della *“sustainability”*, ovvero, l'abilità dell'impresa di generare ricavi nel lungo periodo; tra quelle che fanno riferimento a questa abilità, spicca la definizione offerta da Stewart e Zhao (2000): *“Business model is a statement of how a firm will make money and sustains profit stream over time”*. Altre definizioni si sono concentrate nel distinguere ulteriormente il concetto di Business Model da altri concetti più o meno affini: Magretta (2002), ad esempio, distingue il Business Model dal concetto di strategia<sup>94</sup> in maniera esplicita. Interessante notare come molte definizioni non facciano riferimento allo stesso perimetro. Afuah e Tucci (2001) parlano del Business Model riferendosi unicamente all'impresa, mentre altre definizioni, come quelle proposte da Timmers (1998) e Tapscott (2001)<sup>95</sup> fanno esplicitamente riferimento agli attori esterni all'impresa con cui questa è chiamata a confrontarsi.

---

<sup>93</sup>A titolo di esempio, Afuah e Tucci (2000) propongono la seguente definizione: *“how the firm plans to make money in long term”*.

<sup>94</sup> La distinzione tra business model e strategia sarà oggetto di discussione nel paragrafo successivo.

<sup>95</sup> *“A business model refers to the core architecture of a firm, specifically how it deploys all relevant resources (not just those within its corporate boundaries) to create differentiated value for customers”* [Tapscott (2001, p. 5)].

Come messo in luce da Fielt (2014, p.90), alcune definizioni risultano specifiche per un certo contesto a cui si riferiscono, ad esempio: la definizione proposta da Amit e Zott (2001) è specifica per gli e-business, mentre Chesbrough e Rosenbloom (2002) chiamano in causa l'innovazione tecnologica, sostenendo come il Business Model possa essere inteso come l'elemento in grado di mediare tra l'innovazione tecnologica stessa e la creazione di valore economico<sup>96</sup>. Il concetto di Business Model è stato inoltre definito anche in contesti no-profit<sup>97</sup> e organizzazioni appartenenti al settore pubblico<sup>98,99</sup>. Se si guarda alle definizioni proposte nella Tabella 1.1, si può facilmente notare come ve ne sia un certo numero incentrate nel distinguere gli elementi che devono comporre un generico Business Model, tali definizioni costituiscono, *latu sensu*, dei framework<sup>100</sup>, ma non costituiscono un punto di partenza per definire in maniera astratta il Business Model<sup>101</sup>. Un ulteriore aspetto indagato da un folto numero di definizioni è il

---

<sup>96</sup> “The business model is thus conceived as a focusing device that mediates between technology development and economic value creation” [Chesbrough e Rosenbloom (2002, p. 532)].

<sup>97</sup> Si veda Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010).

<sup>98</sup> Si veda Janssen, Kuk e Wagenaar (2008).

<sup>99</sup> Kaplan (2011) si preoccupa di mettere in luce la grande duttilità del concetto in esame: “business models aren't just for business ...if an organization has a viable way to create, deliver, and capture value, it has a business model. It doesn't matter whether an organization is in the public or private sector. It doesn't matter if it's a non-profit or a for-profit enterprise. All organizations have a business model”.

<sup>100</sup> Alcuni di questi framework saranno oggetto di discussione nel seguito della trattazione.

<sup>101</sup> Cfr. Fielt (2014, p.90).

legame tra il concetto di Business Model e la teoria di creazione del valore<sup>102</sup>, Chesbrough (2006, p.108) scrive:

*“At its heart, a business model performs two important functions: value creation and value capture. First, it defines a series of activities that will yield a new product or service in such a way that there is net value created throughout the various activities. Second, it captures value from a portion of those activities for the firm developing the model”.*

A quest’ultima definizione sembrano fare eco Teece (2010) e Osterwalder e Pigneur (2010), che con le loro rispettive definizioni pongono ancora una volta in rilievo la duplice funzione a cui ogni Business Model deve assolvere: creare, innanzitutto, valore e successivamente catturarlo. La creazione di valore può scaturire dai processi interni all’impresa o dal rapporto tra quest’ultimi e l’insieme degli attori che costituiscono il network dell’impresa stessa. In questo senso, si può osservare quanto espresso da Linder e Cantrell (2002) e Osterwalder(2004): mentre i primi, si focalizzano sugli aspetti interni della creazione di valore, il secondo, esprime in maniera più ampia quali sono gli elementi, interni ed esterni, che concorrono alla creazione del suddetto valore. Altre definizioni che collegano il concetto di Business Model a quello di creazione di valore sono state proposte da Boulton *et al.*(1997, p.244) *“the unique combination of tangible and intangible*

---

<sup>102</sup> Come sostenuto da Ghaziani e Ventresca (2005, p.545): *“the business model discourse is mostly framed around value creation”.*

*assets that drives an organization's ability to create or destroy value*<sup>103</sup>, mentre Bell e Solomon (2002, p.ix) affrontano il Business Model come “*a simplified representation of the network of causes and effects that determine the extent to which the entity creates value and earns profits*” ed infine, secondo Bray (2002, p.13) “*the business model is defined by the performance drivers, business process, people and the infrastructure put in place to achieve the company's business objectives*”. Ciò che si evince dalle definizioni appena esposte, è che sebbene sia chiaro come il concetto di Business Model sia strettamente legato alla creazione di valore, non risulta altrettanto chiaro di quale tipo di valore si stia parlando e di conseguenza come questo legame debba esplicitarsi.

### **2.3. Analisi e comparazione dei frameworks di business model**

Come già discusso precedentemente, alcune delle definizioni prese in esame costituiscono di fatto dei framework, ovvero, tali definizioni si caratterizzano per enumerare un serie di componenti costitutivi del Business Model<sup>104</sup>.

Spesso tali framework si presentano come strutture gerarchiche, su due o più livelli, i quali mostrano un diverso grado di sintesi, permettendo una maggiore granularità dell'analisi mano a mano che dai livelli più alti si percorre tale

---

<sup>104</sup> “*Several authors have attempted to represent business models through a mixture of informal textual, verbal, and ad hoc graphical representations*” [Zott et al.(2011, p.1026)].

gerarchia verso il basso<sup>105</sup>. Questi componenti sono stati nominati in diversi modi dagli Autori che si sono avvicinati nella loro descrizione, ad esempio: Osterwalder (2004) parla di “*building blocks*”, Chesbrough e Rosenbloom (2002) parlano di “*functions*” mentre Morris *et al.*(2005) utilizzano l’espressione di “*key questions*”. Wirtz *et al.*(2016) individuano quelli che sono i componenti più spesso indicati dalla letteratura, questi sono: la strategia<sup>106</sup>, le risorse materiali e immateriali<sup>107</sup>, il network e le partnership<sup>108</sup>, il cliente<sup>109</sup>, la value proposition<sup>110</sup>, il revenue model<sup>111</sup>. Questi componenti prendono di volta in volta vari nomi, Morris *et al.*(2005) analizzando diciotto differenti framework, rilevano come per ognuno di essi è possibile osservare un numero di componenti che varia da quattro ad otto, per un totale di almeno ventiquattro componenti diversi tra loro.

### **2.3.1 I frameworks statici**

Tra i framework che hanno riscosso maggior successo<sup>112</sup>, vi è, senza ombra di dubbio, il Business Model Canvas (BMC) proposto da Osterwalder e Pigneur

---

<sup>105</sup> “*They often also introduce some hierarchal structure, in particular a two-layered model with higher-level and lower level elements*” [Fielt (2014, p.92)].

<sup>106</sup>Si vedano, tra gli altri, Hamel, (2000); Linder e Cantrell, (2002); Chesbrough, (2002).

<sup>107</sup>Si vedano, tra gli altri, Osterwalder, (2004); Osterwalder e Pigneur, (2010); Demil e Lecocq, (2010).

<sup>108</sup>Si veda, tra gli altri, Hamel, (2000).

<sup>109</sup>Si vedano, tra gli altri, Hedman e Kalling (2003); Magretta, (2002).

<sup>110</sup> Si vedano, tra gli altri, Osterwalder (2004); Morris *et al.* (2005); Johnson *et al.*(2008).

<sup>111</sup> Si veda, tra gli altri, Osterwalder e Pigneur (2010).

<sup>112</sup> Tra le ragioni del successo dietro all’opera di Osterwalder e Pigneur (2010) vi è probabilmente il fatto che il Canvas si occupa fornisce un linguaggio comune e comprensibile per tutti mentre la piattaforma visiva fornisce un utile supporto al ragionamento, favorendo la comprensione e stimolando la creatività.

(2010)<sup>113</sup>. In particolare, il Business Model Canvas non è altro che una riproposizione in chiave semplificata della Business Model Ontology, già oggetto di discussione, in Osterwalder (2004), Osterwalder *et al.*(2005) e Gordijn *et al.*(2005). Il Business Model Canvas sfrutta una piattaforma visiva formata da nove “*building blocks*” ognuno dei quali rappresenta uno degli elementi fondamentali in cui può essere scomposto il Business Model di un’impresa: *Value Proposition, Customer Relationships, Channels, Customer Segments, Key Partners, Key Activities, Key Resources, Cost Structure, Revenue Structure*. Il Business Model Canvas e la Business Model Ontology saranno oggetto di approfondimento nel seguito della trattazione.

Johnson *et al.*(2008) descrivono un framework noto come *Four Box – Business Model*. Quest’ultimo framework risulta composta da quattro elementi:

- *Customer Value Proposition;*
- *Profit Formula;*
- *Key Resources;*
- *Key Processes.*

Rispetto al Business Model Canvas, questo framework non prevede un componente specifico per il cliente, la cui analisi viene ad essere ricondotta

---

all'interno del box *“Customer Value Proposition”*. Allo stesso modo le Key Partnerships del BMC, vengono ad essere analizzate all'interno del più generico componente Key Resources. Alla base del Four Box – Business Model vi è una concezione sistemica dello stesso: *“Major changes to any of these four elements affect the others and the whole. Successful businesses devise a more or less stable system in which these elements bond to one another in consistent and complementary ways”*<sup>114</sup>.

Simile ai due framework di cui si è discusso poc'anzi, è il framework proposto da Chesbrough e Rosenbloom (2002). L'importanza di tale lavoro è sottolineata da Nielsen *et al.* (2019), i quali riconoscono tale framework come il primo a identificare la creazione di valore come un elemento centrale per la comprensione del Business Model di un'impresa<sup>115</sup>. Chesbrough e Rosenbloom (2002) individuano sei passaggi, che definiscono altrettanti componenti, che devono essere tenuti in considerazione per creare un Business Model<sup>116</sup>:

- 1) Articolare la value proposition;
- 2) Identificare il segmento di mercato target;
- 3) Definire la value chain all'interno dell'impresa;
- 4) Stimare la struttura dei costi e del potenziale di profitto;

---

<sup>114</sup> Johnson *et al.* (2008, p.53).

<sup>115</sup> Nielsen *et al.* (2019, p.72).

<sup>116</sup> Chesbrough e Rosenbloom (2002, p.533).

- 5) Descrivere il value network dell'impresa (che deve collegare clienti, fornitori ed anche competitors);
- 6) Formulare la strategia competitiva dell'impresa.

Chesbrough e Rosenbloom (2002) esprimono una peculiare considerazione del Business Model, tanto da assegnarli il ruolo di mediare tra l'innovazione tecnologica e la creazione di valore economico.<sup>117</sup>

A differenza del *Four Box Business Model* e del Business Model Canvas, il framework in esame, considera la strategia competitiva come parte integrante del framework stesso. Allo stesso tempo, è necessario considerare che gli autori, sotto certi aspetti, mantengono i concetti di strategia e Business Model distinti: il Business Model si concentra su come creare e catturare valore, mentre la strategia si occupa principalmente di definire perché l'impresa è differente dalla concorrenza e di individuare le risposte alle minacce dei competitors<sup>118</sup>. Assolutamente originali sono le implicazioni cognitive che accompagnano questo framework. Secondo gli Autori, il Business Model nasce dalla necessità di mettere ordine alla complessità che i manager si trovano ad affrontare nel dover legare gli aspetti fisico-tecnici nel campo della tecnologia con gli aspetti economici a cui si accompagna la creazione di valore: il Business Model è il risultato di un'attività di

---

<sup>117</sup>“The business model is thus conceived as a focusing device that mediates between technology development and economic value creation” [Chesbrough e Rosenbloom (2002, p. 532)]

<sup>118</sup> Chesbrough e Rosenbloom (2002, p.532).

“sensemaking”, attribuzione di senso e ricerca di una logica di fondo. Il beneficio che si ottiene da questa riduzione della complessità può essere però costoso: secondo gli autori il concetto di Business Model finisce per associarsi a quello di “dominant logic” espresso da Prahalad e Bettis (1986), finendo in questo modo per filtrare nuove possibilità per l’innovazione, divenendo così di ostacolo al cambiamento<sup>119</sup>.

L’“*Entrepreneur Business Model*” è un framework sviluppato da Morris *et al.* (2005). Questo framework, risulta formato da sei componenti o “*key questions*”, ognuna delle quali richiede l’esplicitarsi di una serie di decisioni. La particolarità di questo modello risiede nel fatto che gli Autori individuano tre livelli di analisi, presentati secondo una gerarchia: dal più sintetico fino al più analitico. In questo modo, tale framework richiede che le sei “*key questions*” vengano risposte ad ognuno dei tre livelli in cui si articola l’analisi<sup>120</sup>.

Le sei “*key questions*” sono:

1) *How will the firm create value?*

Questo primo componente richiama l’attenzione sulla value offering dell’impresa. In particolare, le decisioni da prendere in questo contesto

---

<sup>119</sup> Chesbrough e Rosenbloom (2002, p.536).

<sup>120</sup> “Accordingly, a framework is proposed that consists of three increasingly specific levels of decision making, termed the ‘foundation’, ‘proprietary,’ and ‘rules’ levels. Further, at each level, six basic decision areas are considered”. [Morris et al. (2005 p.729)].

riguardano il mix di prodotto/servizio e come tali prodotti/servizi vengono ad essere veicolati al cliente.

2) *For whom will the firm create value?*

Per rispondere a questa seconda domanda, l'impresa deve considerare il tipo di segmento che intende aggredire così come le caratteristiche dei suoi clienti target: tipo di cliente (BtoB/BtoC), dispersione geografica dei clienti, collocazione del cliente nella sua value chain, ecc..

3) *What is the firm's internal source of advantage?*

La risposta dovrebbe far emergere le "core competences" che l'impresa possiede e che è chiamata a sfruttare per generare un vantaggio competitivo difendibile nel tempo.

4) *How will the firm position itself in the market place?*

Questo quarto componente mira a chiarire il posizionamento competitivo dell'impresa, ovvero, come, sulla base delle core competences individuate precedentemente, l'impresa mira a stabilire un vantaggio competitivo nei confronti dei propri competitors.

5) *How will the firm make money?*

Il quinto componente riassume alcuni aspetti economico-finanziari della gestione. In particolare, gli Autori nominano espressamente: il grado di leva operativa, flessibilità delle fonti di reddito e metodologia di pricing, volumi di produzione e vendita, margini.

6) *What are the entrepreneur's time, scope, and size ambitions?*

Questo sesto e ultimo componente, dovrebbe sintetizzare il quello che gli Autori denominano “investment model”, ovvero, la propensione, o meno, dell'imprenditore ad investire nell'azienda (growth model/income model) e secondo quali obiettivi.

Tali componenti vanno analizzati secondo tre livelli, ognuno dei quali implica decisioni sempre più specifiche per l'impresa per cui sta disegnando il Business Model:

1) *Foundation level*

Questo primo livello di analisi è più sintetico, qui l'imprenditore è chiamato a formulare scelte molto generiche sulla natura del Business Model che vorrà perseguire, assicurando coerenza nelle decisioni di fondo intraprese. Data tale genericità, ciò permette di confrontare più imprese contemporaneamente a questo livello di analisi.

2) *Proprietary level*

A questo livello di analisi entrano in gioco scelte a carattere strategico. Una volta deciso come configurare i vari componenti al livello precedente, l'imprenditore è chiamato a porre in essere scelte strategiche precise, combinando i vari componenti alla ricerca di un vantaggio competitivo sui

competitors<sup>121</sup>. Mentre il livello precedente è facilmente replicabile dalle altre imprese concorrenti, questo livello di analisi individua i motivi di unicità del Business Model dell'impresa: *“Replication is especially difficult because of interactions among the proprietary-level component”*<sup>122</sup>.

### 3) Rules level

Il più analitico dei tre livelli, individua regole di comportamento che assicurino che l'operatività del Business Model sia strategicamente coerente con le scelte effettuate nei due precedenti livelli di analisi: *“a number of ‘rules’ help management avoid strategic or tactical moves that are inconsistent with the model”*<sup>123</sup>.

Similmente al *Four Box – Business Model*, anche Morris *et al.* (2005) pongono l'accento sugli aspetti finanziari, individuando, in maniera ancor più dettagliata, quali parametri debbano essere monitorati (volumi, margini, grado di leva operativa, ecc.). Risulta, inoltre, interessante notare come gli autori inseriscano l'elemento della strategia<sup>124</sup> all'interno del framework, così come accade anche nel framework proposto da Chesbrough e Rosenbloom (2002). Un elemento di

---

<sup>121</sup> A questo proposito, gli autori affermano: *“At the proprietary level, the model’s purpose is to enable development of unique combinations among decision variables that result in marketplace advantage. At this level, the frame-work becomes a customizable tool that encourages the entrepreneur to focus on how value can be created in each of the six decision areas”*[Morris *et al.* (2005, p.729)].

<sup>122</sup> Morris *et al.* (2005, p. 731).

<sup>123</sup> Morris *et al.* (2005, p.732).

<sup>124</sup> Il componente 4) ha infatti il compito di individuare il posizionamento competitivo che l'impresa ha intenzione di porre in essere nei confronti dei propri competitors.

assoluta novità è invece il componente 6) che introduce il c.d. “*investment model*”: attraverso questo componente gli autori mirano a spiegare le differenze che possono sorgere tra le varie imprese dovute ai diversi obiettivi perseguiti dalla figura dell’imprenditore. A questo proposito, gli autori affermano come il componente in parola possa fungere da limitazione rispetto allo sviluppo degli altri componenti da cui risulta formato il framework<sup>125</sup>.

### ***2.3.2 I frameworks dinamici***

Dai framework esaminati poc’anzi potrebbe sembrare come i vari autori si siano curati unicamente di elencare un susseguirsi di elementi attraverso cui costruire un Business Model. A questo proposito, Fiel (2014, p.96) mette in guardia dal considerare il concetto di Business Model come a “compartimenti stagni”: “*A business model framework should not only define the elements, but also define the relationship sbetween the elements*”. Sebbene quindi lo studio intorno a “cosa”(quali componenti) costituisca il Business Model alle sue fondamenta abbia catturato l’attenzione di molti studiosi, Gordijn *et al.* (2005, p.1) mostrano come gli studi in materia si siano evoluti dalla semplice enumerazione e descrizione dei contenuti dei componenti fino alla definizione di framework ed ontologie, i quali, non solo descrivono i componenti di un Business Model, ma possiedono anche il pregio di mettere in luce le relazioni tra i componenti stessi. Insomma, framework

---

<sup>125</sup> “*While each is vital, the firm’s investment model effectively delimits decisions made in all the other areas*” [ Morris *et al.*(2005, p.732)].

ed ontologie non sono formati unicamente da una serie di componenti la cui semplice somma basta per dar vita al Business Model di un'impresa, ma anzi risultano formati da serie di interdipendenze, più o meno forti: occorre pensare ai Business Model come in continuo cambiamento.

La necessità di spostare l'attenzione verso una prospettiva dinamica del Business Model, in grado di comprendere le relazioni che si formano tra gli elementi che lo compongono, è espressa con forza da Nielsen *et al.* (2019, p.63) :

*“The problem with trying to visualize the “business model” through separate building blocks is that it can vary quickly become a generic and static organization-like diagram illustrating the process of transforming inputs into outputs in a chain-like fashion. The reader is thus more often than not left wondering how the organization actually function. Hence, **the core of the business model description should be the connections between the different elements that an organizational diagram or value chain traditionally depicts, that is the actual activities being performed in the company**”<sup>126</sup>.*

Gli stessi autori sottolineano come, quando si osservano tali relazioni si finisce spesso per concentrare l'attenzione intorno alle transazioni che hanno per oggetto risorse tangibili (prodotti/servizi e flussi monetari) mentre risulta necessario non

---

<sup>126</sup> Enfasi aggiunte.

perder di vista gli scambi che si producono parallelamente a questi ma che hanno ad oggetto le risorse immateriali.

A ben vedere, alcuni autori, come Johnson *et al.*(2008) e Morris *et al.*(2005), avevano, di fatto, già posto l'accento sulla necessità di considerare il Business Model come un'"architettura", i cui componenti risultano caratterizzati da interdipendenze più o meno forti. In riferimento al Four Box – Business Model, Johnson *et al.*(2008, p.53) scrivono: "*As simple as this framework may seem, its power lies in the **complex interdependencies of its parts**. Major changes to any of these four elements affect the others and the whole*". Nel loro lavoro, Morris *et al.* (2005), più volte mettono in rilievo l'importanza della coerenza tra gli elementi che compongono il Business Model. Tale coerenza deve esplicitarsi: sia internamente, mediante una adeguata configurazione delle attività chiave svolte dall'impresa<sup>127</sup>, sia esternamente, attraverso scelte che siano coerenti con le condizioni ambientali esterne all'impresa. È in questa necessità di coerenza che si trovano le interdipendenze che naturalmente, dunque, si vengono a formare tra i vari elementi del Business Model: "*Ultimately, each component affects and is affected by the other components*"<sup>128</sup>.

---

<sup>127</sup>Queste attività sono chiamate soprattutto a rinforzarsi a vicenda "*Internal fit includes both consistency and reinforcement within and between the six subcomponents of the model*"[Morris *et al.*(2005, p.732)].

<sup>128</sup> Morris *et al.*(2005, p.732).

Nei due lavori qui menzionati, gli autori esplicitano l'importanza dei legami e delle interdipendenze che si instaurano tra gli elementi che formano il Business Model, sebbene però, entrambi i framework da loro elaborati non si occupino di esprimere il tipo, l'intensità e gli effetti di tali interdipendenze.

Un framework che espressamente, invece, si pone l'obiettivo di catturare il carattere dinamico del Business Model, cercando esplicitamente di cogliere gli effetti di tali interdipendenze, è quello proposto da Demil e Lecocq (2010), noto come RCOV. I due Autori richiamano i concetti della *Resource-Based View* come punto di partenza per definire quali componenti costituiscono il Business Model. Gli autori individuano tre componenti fondamentali, definiti appositamente in maniera molto generica, di seguito elencati:

- Risorse e competenze;
- Struttura organizzativa;
- *Value proposition*.

Ciò che caratterizza questo framework è, innanzitutto, la sua natura sistemica:

*“the BM of a given organization is a snapshot, at a given time, of the ongoing interactions between these core components. But, rather than a snapshot, we should perhaps think of this image as a single frame from a motion picture –for the open-ended interactions between its core components (and between the*

*elements within each core component) and the initiatives that flow from managers' entrepreneurial abilities ensure that the BM is always changing*"<sup>129</sup>

Gli autori ritengono, dunque, che il Business Model sia perennemente esposto ad un cambiamento di tipo incrementale, non sempre visibile ma pur sempre presente. La dinamica evolutiva del Business Model si verifica a partire dalle interdipendenze che si instaurano tra i componenti del Business Model, così come, tra gli elementi che formano internamente i singoli componenti.

Un aspetto particolarmente originale del framework in parola è quello del “*permanent disequilibrium*”<sup>130</sup>. Secondo gli autori, la mancanza di “equilibrio” a cui sono sottoposti i Business Models risulta determinata dal fatto che le risorse non sono mai utilizzate nella maniera ottimale e la volontà di impiegarle nel modo più efficiente ed efficace possibile porta a perseguire le strade dell’innovazione e quindi del cambiamento:

---

<sup>129</sup> Demil e Lecocq (2010, p.234).

<sup>130</sup> “*While much of the literature focuses on radical, discontinuous or episodic change, we believe that incremental and continuous BM changes are much more common. For us, radical change generally follows the incremental changes accumulated from the model's unintended 'drift', and/or from the multiple internal changes generated by the BM's operation and managers' continued ongoing adjustments between and within components. Given the BM is in a permanent state of evolution, a crucial question concerns the competence of managers to maintain or improve its performance*”[Demil e Lecocq (2010, p. 241)].

*“the notion of ‘permanent disequilibrium’ is at the heart of Penrosian thinking, stemming both from the existence of a surplus in the services its internal resources can supply (‘slack’), and from the continuous development of its new knowledge. Both of these create ‘room’ to discover new services of resources that can lead on to new value propositions (product innovation), or to exploit existing resources more efficiently (process innovation)”*<sup>131</sup>

Questa costante tensione verso il cambiamento richiama i manager ad assicurarsi continuamente che la coerenza tra i componenti del Business Model sia garantita in ogni momento; gli autori sintetizzano tale concetto con l’espressione “*dynamic consistency*”. Se dunque alcuni autori avevano parlato di “*fit*”, tra i componenti che formano il Business Model, con Demil e Lecocq (2010) questo stesso concetto viene reso dinamico assegnando ai manager il compito di mantenere in equilibrio il Business Model dinnanzi ai continui cambiamenti a cui è esposto, attraverso un continuo bilanciamento dei trade-off che devono mantenere coerenza tra gli elementi del framework e allo stesso tempo garantire la profittabilità dell’impresa nel lungo periodo:

*Dynamic consistency is the capability to balance the trade-off between a BM’s consistency (and thus its performance) against the reality that (in most industries) it will be changing all the time, by continuously influencing and countering the dynamic*

---

<sup>131</sup> Demil e Lecocq (2010, p.241).

*movements inherent in the BM's sequences, trends and drift with deliberate actions designed to keep it consistently balanced and aligned*"<sup>132</sup>

Il framework di Demil e Lecocq (2010) si sviluppa proprio all'interno di una prospettiva dinamica per questo in grado di trascendere una visione teleologica del Business Model e della strategia e quindi capace di abbracciarne gli aspetti emergenti che dunque sfuggono ad altri framework che si limitano ad individuare in maniera, più o meno, puntuale gli elementi che costituiscono il Business Model e la coerenza della logica creatrice di valore che ne è alle fondamenta.

Ancora più recentemente, proprio con la finalità di comprendere meglio le relazioni che vengono ad instaurarsi tra attori (interni/esterni), risorse e attività, alcuni autori hanno provato ad applicare allo studio dei Business Model la teoria dei sistemi complessi<sup>133</sup>. Per primi, Foss e Saebi (2017) hanno ipotizzato la possibilità di intendere i Business Model come sistemi complessi. Gli Autori riprendono la definizione proposta da Teece (2010) e si soffermano sull'utilizzo del termine "architecture":

*"A BM architecture is not a mere list of the firm's mechanisms for creating, delivering, and capturing value and the activities that enable these mechanisms (Santos et al., 2009). [...]. Such "relationships" may be described in terms of their degree of*

---

<sup>132</sup> Demil e Lecocq (2010 p.241).

<sup>133</sup> Si veda Simon (1962).

*interdependence, or “complementarity”. [...] The notion that a BM architecture can be characterized in terms of the interdependencies among the firm’s value creation, delivery, and capture mechanisms and the underlying activities suggests that BMs can be conceptualized as “complex systems”*<sup>134</sup>

Massa *et al.* (2018), sulla scia di queste considerazioni, provano a tratteggiare quali paradigmi della teoria dei sistemi complessi potrebbero rendersi utili nell’ambito dello studio dei Business Model. In particolare, gli autori si soffermano sui concetti di “*interdependence*” e “*nested hierarchies*”, che secondo gli stessi permettono di intendere il BM in senso olistico: in questo modo il comportamento del sistema non è più spiegabile dalla analisi e comprensione dei singoli elementi che lo costituiscono<sup>135</sup>. La conseguenza di tutto ciò risulta nell’insufficiente complessità dei framework fin’ora prodotti dalla letteratura: “*Early attempts to make sense of BMs by enumerating the fundamental components of a BM have been fundamentally concerned with the anatomy of BMs (Zott, et al., 2011), ignoring many other aspects, such as dynamics, nested hierarchies, flows of information, and the like*”<sup>136</sup>.

---

<sup>134</sup>Foss e Saebi (2017, p. 217).

<sup>135</sup> Il Business Model è qualcosa di più della semplice somma delle parti che lo compongono: “*In other words, it may not be sufficient to understand the behavior of individual components to understand the behavior of the system as a whole*” [Massa et al.(2018, p.63)].

<sup>136</sup> Massa et al. (2018, p. 63).

Tali framework sono quindi chiamati ad evolversi per poter essere in grado di comprendere al meglio la performance prodotta dai Business Model<sup>137</sup>, così come essere in grado di identificare potenziali conflitti e sinergie in grado di crearsi tra i singoli elementi che lo compongono<sup>138</sup>. In ultima istanza, sebbene queste siano, ad oggi, unicamente intuizioni, lavori come quelli appena citati, aprono nuove strade per analizzare in maniera ancor più compiuta il concetto di Business Model<sup>139</sup>.

## 2.4. Le relazioni tra business model e strategia

Il concetto di Business Model affonda profondamente le sue radici nella letteratura afferente allo *strategic management* e per questo motivo la recente letteratura non ha potuto che cercare di confrontare questi due concetti, data la loro straordinaria vicinanza, sottolineata a più riprese da diversi autori<sup>140</sup>. La natura sfuggente di entrambi i concetti in parola ha determinato una serie di

---

<sup>137</sup> “In the context of research on the BM, this means that shedding light onto how certain BMs result in certain outputs, for example, efficiency or novelty (Zott& Amit, 2010), may benefit from more explicitly focusing on the role played by the interdependencies among BM components and their internal fit—including self-reinforcing mechanisms—in addition to looking at the properties of specific components” [Massa et al.(2018, p.63)].

<sup>138</sup>“How strong are conflicts with existing configuration of assets? One way to think about it is to consider that in a web of complex interdependencies, some components may be more central (which is more interdependent with others and as such more difficult to change) and others more peripheral (which is less linked and as such easier to change). This aspect may have important implications for BM innovation in that innovation that targets central, highly interdependent components may backfire if the changes in the rest of the BM are not appropriately accounted for. A look into interdependencies may help develop hypotheses, operationalize measures, and conduct empirical tests” [Massa et al.(2018, p.65)].

<sup>139</sup>Anche Nielsen et al. (2019) esprimono fiducia nel potenziale insito nei nuoviparadigmi della teoria dei sistemi complessi.

<sup>140</sup> “As is evident, the connections among value creation, business models and strategy are close”[Nielsen et al.(2019, p.60)].

posizioni discordanti<sup>141</sup>, le già numerose difficoltà incontrate nel definire in maniera puntuale il concetto di Business Model non hanno potuto che risultare in un'ulteriore difficoltà nel confrontare tale termine con il concetto di strategia.

Il rischio in cui si incorre, mancando una chiara distinzione tra i due termini, è quello di duplicare il concetto di strategia utilizzando il termine “Business Model”, senza che questo aggiunga valore al discorso. Alcuni autori hanno più volte affrontato tale difficile convivenza tra i due concetti, Osterwalder *et al.* (2005) affermano : *“First, the business model can be seen as the conceptual link between strategy, business organization, and systems. The business model as a system shows how the pieces of a business concept fit together, while strategy also includes competition and implementation”*<sup>142</sup>.

Anche Teece (2010) si pronuncia in merito a tale tematica: *“a business model is more generic than a business strategy. Coupling strategy analysis with business model analysis is necessary in order to protect whatever competitive advantage results from design and implementation of new business models. Selecting a business model is a more granular exercise than designing a business model”*<sup>143</sup>.

Secondo Teece (2010), il Business model non può garantire (da solo) un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, in quanto spesso facilmente

---

<sup>141</sup> Cfr.Slavik e Zagorsek (2016, p.74).

<sup>142</sup> Osterwalder (2005 p. 10).

<sup>143</sup> Teece (2010 p.180).

imitabile: è la strategia che viene ad essere implementata che garantisce, in concreto, il conseguimento di un vantaggio competitivo nel lungo periodo.

Per gli autori esaminati i concetti di strategia e Business Model restano quindi fortemente indipendenti sebbene legati da complementarità: il Business Model resta orientato “internamente” (ovvero, esplicita la logica di fondo con cui si intende creare valore) mentre la strategia è orientata verso l'esterno, e in particolare, si preoccupa di definire il rapporto con i competitors. Altri autori hanno invece avvicinato i due concetti anziché tenerli separati: Chesbrough e Rosenbloom (2002) considerano la strategia come un elemento del Business Model, Hamel (2000) disegna un framework in cui l'elemento “*Core Strategy*” è parte integrante e fondamentale del Business Model, mentre Nielsen (2010, p.4) afferma:

*“A business model describes the coherence in the strategic choices which facilitates the handling of the processes and the relations which create value on both the operational, tactical and strategic levels in the organizations. The business model is therefore the **platform** which connects resources, processes and the supply of a service which results in the fact that the company is profitable in the long term”*

Dalle diverse posizioni degli autori si nota dunque facilmente la difficoltà che si riscontra nel descrivere fino a che punto Business Model e strategia presentino tratti in comune e dove invece i due concetti divergano. Questo problema viene stigmatizzato da Seddon *et al.* (2003) attraverso l'utilizzo di un diagramma di Venn utile a schematizzare i rapporti di sovrapposizione che si rinvennero in letteratura tra i due concetti in esame. Il vero problema individuato dagli Autori però è un altro e riguarda la comprensione del rapporto di dipendenza (o indipendenza) che dovrebbe legare Business Model e strategia: comprendere la direzione di tale rapporto risulta importante anche per una serie di implicazioni molto pratiche, come asserito da Newth (2012, p.92): “ *Strategies complete the business model which helps to decide which strategy variant is the best for the company. Competitive strategy and performance increase when business models and strategies are complementary mutually*”.

Nel loro lavoro Seddon *et al.* (2003) partono dalla definizione di strategia offerta da Porter (1996) per confrontarla con le definizioni di Business Model riscontrate in letteratura e la conclusione a cui giungono gli autori è che se si accetta la definizione di strategia proposta da Porter (1996), alla luce della letteratura esaminata dagli autori, risulta quasi impossibile distinguere i due concetti in esame, e da questo punto di vista il concetto di Business Model perde di utilità. Sempre secondo gli autori è però possibile recuperare un ruolo per il Business

Model assegnando allo stesso un livello di astrazione superiore rispetto alla strategia:

*“Under this alterative view, business models are viewed as abstract representations of some aspects of various firms’ strategy[...] one has to accept that a firm’s strategy is unique to that firm because it is always firmly anchored in its own particular competitive environment. By contrast, a business model can then be conceived as an abstraction of a firm’s strategy that applies to more than one firm”<sup>144</sup>*

È chiaro che gli autori riconoscono nel Business Model il ruolo di “configurazione”<sup>145</sup> generica che rappresenta unicamente le modalità con cui l’impresa intende creare valore (il “*core logic*” per dirla con Linder e Cantrell<sup>146</sup>), mentre la strategia tiene in considerazioni le condizioni precipue del contesto competitivo che l’impresa si trova ad affrontare.

Diversa è invece l’opinione espressa da Casadesus-Masanell e Ricart (2010), i quali distinguono ulteriormente strategia, Business Model e tattica. Sebbene, anche in questo caso, gli Autori partano pur sempre dal concetto di strategia così

---

<sup>144</sup> Seddon *et al.* (2004, p. 440).

<sup>145</sup> Del concetto di Business Model Configuration si discuterà nel seguito della trattazione.

<sup>146</sup> Si veda la definizione riportata in Tabella 1.1.

come definito da Porter<sup>147</sup>, gli stessi, in questo caso, individuano nel Business Model il semplice riflesso della strategia che l'impresa realizza<sup>148</sup>, in sostanza anche in questo caso non c'è una distinzione netta. I due concetti vengono ad essere separati quando ci si trova a considerare un cambiamento nella strategia perseguita, ovvero, quando la strategia è "emergente"<sup>149</sup>:

*“the substantive difference between strategy and business model arises when the firm’s plan of action calls for modifications to the business model (changes in policies and/or assets and/or governance) when particular contingencies take place. When this is the case, strategy and business model no longer coincide - regardless of whether the business model modifications involved are substantial or only minor”*<sup>150</sup>.

Il corollario a questa affermazione è dunque che se tutte le imprese possiedono un Business Model, non tutte, però, possiedono necessariamente anche una strategia,

---

<sup>147</sup> Casadesus-Masanell e Ricart (2010) guardano alla strategia come una scelta (o ancora meglio una serie di scelte) che portano alla definizione della logica con cui l'impresa sceglie di competere, ovvero: il business model: “Porter states similarly: ‘strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities’. The word ‘creation’ implies a choice as to the particular way in which the firm competes. Thus, while the resulting (created)activity system is a reflection of the firm’s strategy; strategy proper is not the activity system that is the business model - but the creation of that system. **Consistent with this notion, strategy refers, in our development, to the contingent plan as to what business model to use.** Strategy is a high-order choice that has profound implications on competitive outcomes. Choosing a particular business model means choosing a particular way to compete, a particular logic of the firm, a particular way to operate and to create value for the firm’s stakeholders” [Casadesus-Masanell e Ricart (2010, p.203)] (enfasi aggiunte).

<sup>148</sup> “[...] strategy is much more than the mere selection of a business model; it is a contingent plan as to how the business model should be configured, depending on contingencies that might occur. An organization’s business model is the reflection of its realized strategy.” [Casadesus-Masanell e Ricart (2010, p.205)]

<sup>149</sup> Sul concetto di strategia emergente, si veda Mintzberg (1978).

<sup>150</sup> Casadesus-Masanell e Ricart (2010, p.205).

in quanto, non tutte le imprese hanno un piano per affrontare certe contingenze che possono verificarsi senza preavviso<sup>151</sup>.

Se quindi per Seddon *et al.*(2004) il Business Model “precede” sempre la strategia, fungendo da pattern da integrare con gli aspetti competitivi specifici dell’impresa, per Casadesus-Masanell e Ricart (2010) il Business Model “segue” la strategia (“*Strategic choices set up the business model, which then places constraints on the tactics available [...]*”<sup>152</sup>). In un recente studio quantitativo sull’argomento, Slavik e Zagorsek (2016), individuano empiricamente un legame tra Business Model e strategia. Gli autori concludono come però tale legame sia stato discusso in letteratura solo ad un livello astratto, senza chiarezza circa quale elemento della relazione risulti dominante<sup>153</sup> sull’altro. Dunque, seppur un legame risulta individuato da molti autori, la letteratura accademica sul tema non ha ancora prodotto sufficienti prove empiriche al fine di spiegare la natura della suddetta relazione.

In ultima istanza, si vuole far notare un fatto alquanto paradossale in questa diatriba. Come visto poc’anzi, gli autori che si sono occupati di confrontare i concetti di Business Model e strategia, scelgono, come punto di partenza, la definizione di strategia di proposta da Porter. Lo stesso Porter, in un suo scritto

---

<sup>151</sup> Casadesus-Masanell e Ricart (2010, p. 206).

<sup>152</sup> Casadesus-Masanell e Ricart (2010, p.206).

<sup>153</sup> “*Sometimes business models are seen as subordinate and at sometimes as superordinate to business strategy*” [Stieglitz e Foss (2015, p. 106)].

del 1996, nel rispondere alla domanda “*What is strategy?*”, scrive: “*While operational effectiveness is about achieving excellence in individual activities, or functions, strategy is about combining activities*”<sup>154</sup> e continua “*strategic fit among many activities is fundamental not only to competitive advantage but also to the sustainability of that advantage*”<sup>155</sup>. Queste affermazioni sembrano essere quanto meno prodromi che di molte delle tematiche che negli anni successivi sono state poi sviluppate dalla letteratura intorno ai Business Model.

Per rappresentare i legami tra le singole “*activities*”, Porter propone anche uno strumento grafico, noto come *Activity Map*. A questo proposito alcuni autori non hanno mancato di notare come tale strumento rappresenti una sorta di Business Model *ante-litteram*<sup>156</sup>. Il paradosso emerge se si considera come, da un lato, Porter abbia criticato aspramente l’uso poco chiaro e superficiale del termine Business Model, trattandolo con forte scetticismo<sup>157</sup>, eppure, dall’altro lato, lo stesso autore, dovendo spiegare che cosa sia la strategia, non rinuncia ad una prospettiva di analisi molto simile a quella del Business Model, basata sulle attività e la coerenza tra esse. Sebbene Porter parecchi anni più tardi affermi che il Business Model sia un concetto “oscuro”<sup>158</sup>, alla luce di quanto fino ad ora

---

<sup>154</sup> Porter (1996, p.70).

<sup>155</sup> Porter (1996, p.73).

<sup>156</sup> Si veda Morris et al.(2005, p.733) ;Seddon e Lewis (2003, p.240).; Casadesus-Masanell e Ricart (2010, p.214).

<sup>157</sup> Porter (2010).

<sup>158</sup> Si veda la citazione posta ad esergo di questo capitolo.

discusso, è chiara una cosa: il Business Model è un concetto potente proprio perché ampio, e per questo difficile da comprendere, in quanto non inquadrabile in un unico paradigma, ma anzi, in grado di far convivere “sotto lo stesso tetto”, prospettive diverse e distanti che all’interno di questo “*concept tool*” trovano armonia e coerenza.

## **2.5 Gli strumenti di mapping del Business Model**

Nei prossimi paragrafi si presenteranno tre strumenti che rispondono alle istanze qui discusse. Innanzitutto, verrà presentato il lavoro di Osterwalder noto come Business Model Ontologies e la sua veste grafica nella forma del Business Model Canvas. Successivamente si passerà a discutere in merito alle Business Model Configurations, altro strumento potente in termini di capacità di identificare gli aspetti chiave di un Business Model. Si presenteranno quindi due framework che ne sposano la logica di fondo: il Business Model Navigator di Gassmann *et al.* (2014) e il 5-V Framework di Taran *et al.* (2016).

Da ultimo si cercherà di comprendere come gli strumenti oggetto di discussione intendono mappare gli aspetti chiave di un determinato Business Model, quali aspetti in comune e quali differenze presentano, quali potenzialità e quali limiti per ognuno di essi.

### **2.5.1. Il Business Model Canvas**

Nel 2004, Alexander Osterwalder, all'interno della sua tesi di Dottorato, disegna un framework particolarmente rigoroso e formale, noto come Business Model Ontologies (BMO). Sei anni più tardi, quella stessa Ontologia viene svestita dei suoi tratti formali, in maniera tale da divenire accessibile ad una vasta platea: nasce il Business Model Canvas (BMC).

A ben vedere, quindi, il BMC risulta essere la rappresentazione grafica e semplificata della Ontologia proposta precedentemente da Osterwalder. Infatti, il Canvas, eredita la stessa suddivisione in nove blocchi, già presente nella BMO, e dunque gli stessi elementi designati a formare il Business Model. Va qui fatta una precisazione sull'uso del termine Ontologia. Osterwalder, utilizza questo termine con una precisa intenzione: *“I refer to a conceptualization as an intentional semantic structure which encodes the specific rules constraining the structure of a piece of reality”*<sup>159</sup>. Ciò che quindi caratterizza la BMO è l'approccio formale alla descrizione di termini, concetti, componenti e relazioni, bene diverso dagli approcci molto meno formali che l'autore rileva in altri framework precedenti ad esso<sup>160</sup>.

---

<sup>159</sup> Osterwalder (2004, p. 39).

<sup>160</sup> Osterwalder (2004, p. 35).

Al fine di sviluppare la sua ontologia, Osterwalder individua dapprima quattro aree principali: *product*, *customer interface*, *infrastructural management*, *financial aspects*.

A loro volta questi quattro pilastri si articolano nei nove blocchi che formano la vera anima della BMO (e di conseguenza anche quella del BMC). L'articolazione delle quattro aree descritte poc'anzi nei nove blocchi in parola è riportata in tabella 2.2:

**Tabella 2.2** – I *Building Blocks* della BMO

<b>Pilastri BMO</b>	<b>Building Blocks</b>
<b>Product</b>	Value Proposition
	Target Customer
<b>Customer Interface</b>	Distribution Channel
	Relationship
	Value Configuration
<b>Infrastructure Management</b>	Capability

	Partnership
<b>Financial Aspects</b>	Cost Structure
	Revenue Model

**Fonte:** Osterwalder (2004, p.43).

Il dettaglio dell'analisi non si ferma qui, Osterwalder, a partire dai nove blocchi già citati, scompone ulteriormente l'analisi disarticolando i singoli elementi in sub-elementi<sup>161</sup>. Il Business Model Canvas, presentato da Osterwalder e Pigneur nel 2010, non è altro che un "follow up", in forma semplificata, di ciò che sei anni prima veniva descritto dallo stesso Osterwalder nella BMO. L'idea che sta alla base del Business Model Canvas è molto semplice: il Business Model è un concetto ampio che richiede un'Ontologia per essere definito in maniera precisa ma per essere utile ad imprenditori e manager la BMO risulta troppo complessa e per questo nasce il Canvas:

*“Occorre un concetto di modello di business che tutti possano comprendere: un concetto che faciliti la descrizione e la discussione. È necessario avere lo stesso punto di partenza e parlare della stessa cosa. La sfida è arrivare a un concetto semplice ,significativo, comprensibile in modo intuitivo, che non*

---

<sup>161</sup> “Every business model element can be decomposed into a set of defined sub-elements. This decomposition allows studying business models on different levels of granularity in more or less detail and according to specific needs” [Osterwalder (2004, p.47)].

*semplifichi, tuttavia, in modo eccessivo il complesso sistema di funzionamento dell'azienda”<sup>162</sup>*

Caratteristica del Canvas è quella di presentarsi con una precisa veste grafica, una “tela”, divisa in nove blocchi, ognuno dei quali rappresenta uno dei nove blocchi/elementi già visti per la BMO. L’idea di rappresentare graficamente il Business Model è frutto della necessità di semplificare il più possibile la riflessione, il Canvas, infatti, sfrutta in questo modo i benefici del pensiero visuale:

*“dato che i modelli di business sono concetti complessi composti da vari elementi costituiti dalle loro interrelazioni, è difficile comprendere un modello senza rappresentarlo. [...]Schematizzato in maniera visuale, un modello diventa un oggetto persistente e un’ancora concettuale a cui la discussione può sempre tornare. Questo è fondamentale, perché sposta la discussione dall’astratto al concreto, migliorandone decisamente la qualità”<sup>163</sup>.*

Di seguito si verranno presentati i nove “*building blocks*” che costituiscono il Business Model Canvas, rappresentati nella figura 2.1.

---

<sup>162</sup> Osterwalder e Pigneur (2010, p.10).

<sup>163</sup> Osterwalder e Pigneur (2010, p.148).

**Figura 2.1**– Il Business Model Canvas



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

### Segmenti di clientela

Il cliente costituisce il cuore di ogni BM, e rappresentano la ragione dell'esistenza dell'impresa e la condizione che permette all'impresa di prosperare nel lungo periodo. Per poter soddisfare al meglio i propri clienti l'impresa è chiamata ad identificarli raggruppandoli in segmenti. Tali segmenti vengono ad essere distinti su la base di un criterio che funge da variabile di segmentazione.

In genere gruppi di clienti rappresentano segmenti distinti se:

- i loro bisogni richiedono e giustificano un'offerta distinta;
- vengono raggiunti attraverso canali distributivi diversi;

- richiedono tipi diversi di relazioni;
- hanno redditività sostanzialmente differenti;
- sono disposti a pagare per aspetti diversi dell'offerta.

Osterwalder e Pigneur distinguono tra mercato di massa, mercato di nicchia, mercato segmentato, mercati diversificati e piattaforme multi-sided.

### **Valore offerto**

Il valore offerto rappresenta il valore che l'impresa crea per il cliente, risolvendo un problema o soddisfacendo un bisogno, dunque la ragione che spinge il cliente a rivolgersi all'impresa. All'interno di questo blocco rientrano quindi l'offerta di prodotti e/o servizi che l'impresa rivolge al cliente e i benefici che essi apportano al segmento di clienti target.

Il valore offerto può assumere caratteristica di novità e innovazione ma può anche esser simile alle offerte dei concorrenti, magari con caratteristiche e attributi aggiuntivi.

### **Canali**

L'elemento relativo ai canali descrive come l'impresa comunica con i propri clienti e come decide di veicolare la propria offerta di valore nei confronti degli

stessi. I canali, quindi, costituiscono punti di contatto con i clienti giocando un ruolo di assoluta importanza nella *customer experience*.

I canali svolgono almeno cinque funzioni:

- Consapevolezza;  
Sensibilizzare i clienti target rispetto all'offerta di valore dell'impresa.
- Valutazione;  
Aiutare i clienti a valutare il valore offerto dall'impresa.
- Acquisto;  
Aiutare i clienti ad acquistare specifici prodotti e servizi.
- Distribuzione;  
Presentare ai clienti il valore offerto.
- Post – vendita;  
Fornire assistenza post-vendita.

I canali possono presentarsi come propri o canali dei partner o attraverso un mix dei due. I canali proprietari possono essere diretti oppure indiretti mentre i canali dei partner sono sempre indiretti. In genere i canali partner presentano margini di profitto inferiori ma permettono di beneficiare dei punti di forza dei partner.

## **Relazioni con i clienti**

Nel suo operare l'impresa stabilisce delle relazioni di vario tipo con i propri clienti. In genere, il tipo di relazione che l'impresa si trova a porre in essere con i propri clienti dovrebbe essere confacente con il tipo di segmento fornito. Osterwalder e Pigneur distinguono diverse categorie di relazioni: dalle relazioni automatizzate e impersonali (es. self-service, servizi automatici), a relazioni ad alto tasso di personalizzazione (es. assistenza personale dedicata, co-creazione).

Le relazioni che si instaurano con i clienti possono essere guidate da diverse motivazioni:

- acquisizione dei clienti;
- fidelizzazione;
- incremento delle vendite.

## **Flussi di ricavi**

Il blocco relativo ai flussi di ricavi rappresenta il denaro che un'azienda ricava da ciascun segmento servito. Ogni modello di business può prevedere due tipi di flussi di ricavi: ricavi da transazioni che derivano da pagamenti in un'unica soluzione, ricavi ricorrenti relativi a pagamenti continui.

Ogni impresa deve quindi scegliere tra diverse modalità attraverso le quali generare flussi di ricavi: vendita di beni, canone d'uso, quote di iscrizione, prestito/noleggio/leasing, licenze, commissioni d'intermediazione, pubblicità.

Altro aspetto che caratterizza i flussi di ricavi è il meccanismo di definizione dei prezzi. Esistono due tipi fondamentali di meccanismi per la definizione dei prezzi:

- listino fisso fisso;  
I prezzi predefiniti si basano su variabili statistiche;
- definizione dei prezzi dinamica;  
I prezzi cambiano in base alle condizioni di mercato.

### **Risorse chiave**

Questo elemento definisce i beni più importanti che stanno alla base dei processi attraverso cui si crea valore. Le risorse chiave si distinguono in risorse fisiche, intellettuali, finanziarie o umane. Di volta in volta, a seconda degli aspetti specifici del BM, alcune risorse assumeranno più importanza di altre, divenendo dunque risorse chiave.

Da ultimo le risorse possono essere di proprietà dell'azienda, noleggiate o in leasing o acquisite da partner strategici.

### **Attività chiave**

Ciascun BM richiede una serie di attività perché possa operare con successo creando valore. Così come per le risorse chiave, anche le attività assumono un ruolo chiave rispetto ai caratteri specifici del BM.

La value configuration dell'impresa può quindi assumere diverse forme, Osterwalder e Pigneur (2010) ne elencano almeno tre<sup>164</sup>: Value chain, Value shop e Value network.

### **Partnership chiave**

In questo elemento vengono individuate le partnership chiave che l'impresa stringe con fornitori e partner di altro tipo. Alla base di tali partnership vi è spesso la volontà delle aziende di ottimizzare il proprio modello di business.

Questo in genere avviene secondo tre motivazioni:

- ottimizzazione ed economie di scala: la partnership mira ad ottimizzare l'allocazione delle risorse e delle attività. In partnership di questo tipo si presentano forme di outsourcing o di condivisione di infrastrutture.
- riduzione del rischio e dell'incertezza: in genere questa motivazione si riscontra nelle partnership tra imprese concorrenti tra loro.

---

<sup>164</sup> Per un approfondimento in merito alle varie forme che possono essere assunte dalla value configuration si veda Stabbel e Fjeldstad (1998).

- acquisizione di particolari risorse e attività: molte imprese per realizzare le attività chiave creatrici di valore sottese da loro BM devono accedere a risorse che si trovano oltre i confini dell'impresa. La partnership, in questo caso, permette di accedere agevolmente a risorse che non sarebbero altrimenti disponibili.

### **Struttura dei costi**

Per operare un BM deve sostenere una serie di costi che vengono ad essere sintetizzati da questo elemento. Si notare che la struttura dei costi non possiede la stessa importanza per tutti i BM, ve ne sono alcuni per i quali i costi risultano più importanti di altri.

A questo proposito è possibile distinguere tra BM:

- basati sui costi: i BM basati sui costi si concentrano sulla riduzione dei costi ovunque sia possibile. Questo approccio mira a creare e mantenere una struttura snella, ricorrendo a un valore offerto a basso prezzo, alla massima automazione e a un outsourcing massiccio.
- basati sul valore: alcune imprese si concentrano sulla creazione di valore e per questo la struttura dei costi passa in secondo piano. Anche in questo caso, ovviamente, l'impresa a interesse a minimizzare i costi ma l'attenzione verso gli stessi è diversa rispetto ai BM basati sui costi.

### ***2.5.2 Le Business Model Configurations***

Una prima definizione di Business Model configuration è offerta da Baden-Fuller e Morgan (2010, p.169): “*Business Models Configurations are cognitive instruments that embody important understanding of casual links between traditional elements in the firm and those outside*”. Lo studio delle Business Model Configurations, è legato allo studio degli archetipi, da sempre un interessante campo di ricerca nell'ambito dei modelli di Business<sup>165</sup> e non solo. Già in Timmers(1998) è possibile rinvenire almeno dieci configurazioni di e-Business, mentre Rappa (2001) identifica quarantuno configurazioni di e-business e propone una classificazione degli stessi in nove categorie. Successivamente, altri autori si sono occupati di definire ulteriori configurazioni non in relazione con l’universo degli e-business, tra questi Osterwalder e Pigneur (2010)<sup>166</sup> e Johnson (2010)<sup>167</sup>. Più recentemente spicca l’opera di Gassmann *et al.*(2014) che identifica ben 55 pattern e il lavoro di Taran *et al.*(2016) che individua ben 71 configurazioni<sup>168</sup>. Ciò che salta subito all’occhio è la pleora di nomi utilizzati per definire tali archetipi in esame: Linder e Cantrell (2000) parlano di “*operating business model*”, Johnson (2010) utilizza il termine “*analogies*”, Osterwalder e

---

<sup>165</sup> “*The general idea of business models is intimately linked with notions of taxonomies and ‘kinds’*” Baden-Fuller e Morgan (2013, p.157).

<sup>166</sup> Osterwalder e Pigneur (2010) identificano 5 patterns, che denominano: Free, Open, Unbundling, Long tail e Multi-sided.

<sup>167</sup> Johnson (2010) presenta una particolare configurazione fondata sul paradigma della Open Innovation.

<sup>168</sup> Gli aspetti specifici di questi ultimi due lavori citati verranno approfonditi di seguito.

Pigneur (2010) si riferiscono a dei “*pattern*” mentre Fielt (2014) sfrutta il termine “*archetypes*”. Eppure di fronte all’attenzione dedicata a questo argomento da molteplici autori, non è ancora riscontrabile una classificazione che abbia carattere sistematico e rigoroso sull’argomento<sup>169</sup>.

È pacifico tra gli autori il riconoscimento dell’importanza di un’opera di classificazione: “*In all forms of scientific research, including the organizational sciences and behavioural sciences, the classification of objects is an important step towards theorizing*”<sup>170</sup>. L’obiettivo di tale classificazione<sup>171</sup> deve quindi essere quello di permettere la distinzione di gruppi discreti (internamente omogenei) in modo da facilitare la produzione di “*mid-range theories*”<sup>172</sup> tali da permettere la comprensione delle ragioni in merito alle performance di certi gruppi di Business Model<sup>173</sup>. L’aspetto che rende tale pratica di classificazione così difficoltosa riguarda le modalità con le quali può essere operata. In particolare, come evidenziato da Lambert (2015), vi sono due teorie di riferimento per un’opera di classificazione: l’essentialismo e l’empirismo. L’essentialismo prevede che la classificazione avvenga in riferimento ad un ristretto numero (essenziale, appunto) di caratteristiche. Classi basate su tale filosofia sono dette

---

<sup>169</sup> Si vedano Fielt (2014); Lambert (2006, 2015); Lambert e Montemari (2017), Groth e Nielsen (2015).

<sup>170</sup> Lambert e Montemari (2017 p.42).

<sup>171</sup> “*Theory cannot explain much if it is based on an inadequate system of classification*” [(Bailey 1994, p. 15)].

<sup>172</sup> Lambert e Montemari (2017).

<sup>173</sup> Lambert (2015, p.51).

“*monothetic group*”: il possesso, da parte dell’oggetto che si vuole classificare, di tutte le caratteristiche utilizzate per definire la classe è una condizione necessaria e sufficiente per appartenere a tale classe. Il risultato di una classificazione secondo la teoria dell’essenzialismo è detta “tipologia”. Ciò che contraddistingue una tipologia è che questa è sempre il risultato di un ragionamento deduttivo (dunque aprioristico) per il quale si determinano precedentemente all’analisi un numero ristretto di variabili utili a classificare l’oggetto sulla base degli scopi della ricerca.

La semplicità riferita alle tipologie permette di classificare vari oggetti tenendo conto solo di un numero limitato di variabili, di contro, un incremento delle variabili rende estremamente complessa un’analisi condotta secondo la filosofia essenzialista. Secondo la filosofia empirista, invece, la classificazione avviene in riferimento ad un numero molto elevato di caratteristiche le quali vengono dedotte empiricamente<sup>174</sup>, con la finalità di formare dei “*polithetic group*”. Attraverso questa filosofia si ottengono classi c.d. “tassonomie”, la quale caratteristica sta nel fatto che gli oggetti che ogni tassonomia contiene sono aggregati secondo il loro grado di affinità<sup>175</sup>. Le tassonomie risultano quindi da un’analisi statistica (dunque frutto di un’analisi quantitativa) che mira ad individuare classi (“*taxa*”) con la

---

<sup>174</sup> Doty e Glick (1994).

<sup>175</sup> “*A priori, all characteristics have equal weighting, and similarity between objects is a function of the similarità between each of their many individual characteristics*” [Lambert (2015, p.53)].

minor varianza nei gruppi e la maggior varianza tra i gruppi<sup>176</sup>. Come sottolineato da Lambert (2015), anche la costruzione di “*taxonomies*” può risultare permeata da una certa soggettività ma l’utilizzo di strumenti statistici e di un elevato numero di variabili permette di assegnare un buon grado di oggettività alla classificazione così operata. Se quindi una tipologia ha sempre uno scopo specifico, e dunque una validità limitata, al contrario, una tassonomia può essere il punto di partenza per una generalizzazione del fenomeno investigato o per lo sviluppo di nuove “*mid range theories*”<sup>177</sup>.

Seppure, quindi, gli autori condividano le stesse finalità, tale classificazione non risulta ancora essere stata oggetto di uno sforzo condiviso tra gli autori<sup>178</sup>. Per raggiungere (parzialmente) tale obiettivo alcuni archetipi sono stati descritti tramite esempi tratti da imprese realmente operanti e di conseguenza rinominati con il nome di tali imprese. Infatti, gli autori hanno parlato di archetipi sfruttando i c.d. “*scale models*” o i più concreti “*role models*”. Come spiegato da Baden-Fuller e Morgan (2010), gli “*scale model*” forniscono un’idea generale in riferimento ad un modello di business, cogliendone i tratti salienti; mentre, un “*role model*” è la rappresentazione di un modello realmente operante, con le

---

<sup>176</sup> Cfr. Lambert (2015, p.53).

<sup>177</sup> “*A taxonomy can serve as a general classification of objects from which generalizations can be made, hypotheses proposed, and eventually mid-range theory*” [Lambert (2015, p.53)].

<sup>178</sup> “*The underlying aims are common across different authors: identifying and describing business models with similar features, dynamics and behaviours to make them comparable, easy to understand and applicable*” [Nielsen et al.(2019, p.77)].

parole degli autori: “*scale models are copies of things; role models are models to be copied. In business models, the two notions come together*”<sup>179</sup>.

L’idea di fondo è quindi ben spiegata da Baden-Fuller e Morgan (2010, p.166), le BM “configurations” sono come “ricette”, ovvero: “*As with recipes, business models provide managers and scholars a way to describe and distinguish the variety of types of business behavior we find in the world of firms, and to outline how the exemplar cases provided by certain famous examples fit in*”. Questa semplice idea si ripresenta nei lavori di Gassmann *et al.* (2014) e Taran *et al.* (2016), per i quali la classificazione ha il fine pratico di ispirare il Business Model Mapping<sup>180</sup> e la Business Model Innovation, sfruttando “ricette” già pronte e testate (spesso di imprese appartenenti ad altri settori).

#### *Il Business Model Navigator (Gassmann et al., 2014)*

Il Business Model Navigator è un framework, ideato e sviluppato da Gassmann *et al.* (2014), reso pubblico dall’omonimo libro. L’idea alla base dell’opera in parola riguarda la necessità di innovare continuamente il proprio Business Model. Secondo gli autori, infatti, innovare prodotti e processi è solo una parte di ciò che permette alle imprese di rimanere competitive<sup>181</sup>. Addirittura come mostrato da

---

<sup>179</sup> Baden-Fuller e Morgan (2010, p. 157).

<sup>180</sup> In riferimento alla possibilità di mappare il Business Model utilizzando lo strumento delle configurazioni, si veda, Montemari e Chiucchi (2017)

<sup>181</sup> “*Many companies develop excellent, technologically sophisticated products. In the developed world especially, business’ ability to innovate never fails to impress. Why do such businesses,*

uno studio della nota società di consulenza Boston Consulting Group, l'innovazione del modello di business presenta un maggior potenziale innovativo rispetto all'innovazione riguardante prodotti e processi, il che rende in grado le imprese che innovano il proprio modello di business sono in grado di catturare maggior valore e farlo nel lungo periodo<sup>182</sup>. Per indagare le possibili strade su come il Business Model di un'impresa può essere oggetto di innovazione, tale framework si mostra composto da quattro elementi ognuno dei quali rappresenta la risposta ad una domanda:

- *Customer segment*, questo elemento dovrebbe portare alla comprensione di quale sia il segmento clienti a cui l'impresa si rivolge (*Who is your target customer?*);
- *Value proposition*, questo secondo elemento ha, invece, il compito di chiarire che cosa l'impresa offre ai propri clienti e che tipo di valore cerca di creare per i propri clienti con tale offerta (*What do we offer to customers?*);

---

*whether in the East or West, suddenly lose their competitive advantage? [...] These companies had failed to adjust their business models to the changing environment around them"*[Gassmann et al.(2014, p.25)].

<sup>182cc</sup>*Our analysis showed that while both types of innovators achieved a premium over the average total shareholder return for their industries, business model innovator earned an average premium that was more than four times greater than that enjoyed by product process innovator. Furthermore, BMI delivered returns that were more sustainable"*[Lindgardt et al. (2009,pp. 2-3)].

- *Value chain*, attraverso questo elemento è possibile osservare le attività e processi che danno vita all’offerta dell’impresa (**How** do we produce our offering?);
- *Profit mechanism*, l’ultimo dei quattro elementi raccoglie tutti gli aspetti finanziari concernenti con il business dell’impresa, dalla struttura dei costi ai meccanismi che generano ricavi, in questo modo, risulta possibile valutare la capacità del Business Model di creare valore per stakeholders e shareholders dell’impresa (**Why** does it generate profit?).

Il framework in parola permette di osservare sia le dimensioni interne all’impresa (attraverso gli elementi “Value chain” e “Profit mechanism”) che gli aspetti esterni (osservando gli altri due elementi rimanenti)<sup>183</sup>, evidenziandone le interdipendenze<sup>184</sup>. Come si genera quindi l’innovazione? il Business Model Navigator, anziché essere solo un framework, è un vero e proprio processo alle cui fondamenta risiedono 55 configurazioni (pattern) che rappresentano il cuore pulsante del processo d’innovazione del Business Model. Secondo gli autori, infatti, se la storia è davvero “*magistra vitae*” per innovare bisogna guardare al passato: “*thereis no need to reinvent the wheel with every project [...]. Instead, you can be inspired by what already exists*”<sup>185</sup>.

---

<sup>183</sup> Cfr. Gassmann *et al.* (2014, pag.7).

<sup>184</sup> *Ibidem.*

<sup>185</sup> Gassmann *et al.*(2014, p.21).

Tale sforzo di analisi ha quindi avuto come risultato quello di individuare 55 pattern utili per essere ricombinati, secondo i principi del confronto e della similitudine, e generare innovazione<sup>186</sup>. Non si tratta di imitazione, bensì di un'attività strutturata, volta a stimolare la creatività e guidare il pensiero oltre le barriere all'innovazione<sup>187</sup>, gli autori parlano dunque di “*creative imitation*”<sup>188</sup>. Come specificato dagli autori, è possibile parlare di innovazione quando, ad essere modificati, sono almeno due dei quattro componenti del framework in parola.

#### *Il 5-V Framework (Taran et al., 2016)*

Il lavoro di Taran *et al.*(2016) prende le mosse dal lavoro di Gassmann *et al.* (2014), precedentemente discusso<sup>189</sup>, che gli autori individuano come l'approccio più completo e valido a fornire un punto di partenza per la loro analisi. Come evidenziato dagli autori, però, il lavoro di Gassmann *et al.* (2014) non si pone

---

<sup>186</sup> “Our research has shown that about 90 percent of all successful business model innovations actually recombine existing business model elements” [Gassmann *et al.* (2014, p.21)].

<sup>187</sup> Secondo gli autori le barriere all'innovazione sono principalmente tre:

- riuscire a ragionare fuori dalla logica dominante della propria industria;
- intraprendere il processo d'innovazione distaccandosi dall'innovazione della sola tecnologia e o dei soli prodotti. Questo passaggio risulta spesso tra i più difficili, in quanto il business model costringe a pensare in maniera più astratta;
- la mancanza di un processo, codificato, che permetta di generare innovazione del Business Model in modo sistematico. Cfr. Gassmann *et al.* (2014, p. 25).

<sup>188</sup> “[...] we had thought of business model innovation as being as something quite radical. But radicalness turns out to be relative as business model innovations are often radical for the respective industry and not for the entire business world. It is about understanding the elements of business models outside one's industry and their interrelationship and applying them to one's own context – in a word, creative imitation”. [Gassman *et al.* (2014, p.22)].

<sup>189</sup> “in this paper we focus on adding a substantial contribution to the findings of Gassman *et al.*(2014) by designing a more comprehensive and structural framework for identifying up-to-date BM configurations” [Taran *et al.*(2016, p.497)].

l'obiettivo di alcuna classificazione, ma unicamente si occupa di analizzare i singoli pattern mostrandone le caratteristiche precipue<sup>190</sup>. Il primo obiettivo che gli Autori si pongono è quindi quello di realizzare una classificazione delle BM Configurations e allo stesso tempo, sviluppare un framework con cui rappresentare il Business Model di una generica impresa, utile per i “*practitioners*” che si trovano ad affrontare la strada che conduce alla Business Model Innovation. Gli autori fin da subito evidenziano l'importanza di un'opera di classificazione e mettono in guardia circa le difficoltà di un simile sforzo: “[*However*], it is important for the validity and reliability of the system that this classification be performed based on sound underlying criteria deducted from empirical data”<sup>191</sup>. In particolare, la scelta degli autori, circa il criterio attraverso cui condurre l'analisi, risponde ad un approccio basato sui *value drivers*, attraverso i quali, avviene la classificazione oggetto dell'indagine sulla base del tipo di valore su cui le singole configurazioni sono ritenute basate<sup>192</sup>. L'approccio in parola permette di focalizzare l'attenzione intorno a ciò che crea valore in

---

<sup>190</sup>In riferimento al lavoro di Gassmann *et al.*(2014), gli autori del 5-V framework scrivono:“*the framework applied is not used for the purpose of categorizing various patterns but rather, to separately investigate the feature of each configuration*” [Taran *et al.*(2016, p.497)].

<sup>191</sup> Taran *et al.*(2016, p.497).

<sup>192</sup> “*we chose to adopt a value driver approach, where we grouped configurations together based on similar values, such as an offering value, a customer value, a profit value, and so on*” [Taran *et al.*(2016, p.500)].

riferimento ad ogni singola configurazione investigata<sup>193</sup>. I cinque value drivers che vengono identificati ai fini della classificazione vengono di seguito elencati:

- Value Proposition, rappresenta l'offerta di prodotti e servizi che l'impresa rivolge ai propri clienti;
- Value Segment, rappresenta il segmento dei clienti target;
- Value Configuration, rappresenta il mix efficiente di risorse, attività e canali che l'impresa impiega per realizzare la propria Value Proposition e trasferirla al cliente;
- Value Network, identifica il network di partner dell'impresa;
- Value Capture, descrive come e quanto i clienti pagano per il prodotto/servizio offerto.

Le configurazioni analizzate sono quindi raggruppate in 5 gruppi, ognuno dei quali individua le configurazioni che presentano un certo value driver primario<sup>194</sup>.

Lo sforzo degli autori va oltre, infatti, gli stessi individuano anche i value driver

---

<sup>193</sup> “Value drivers are seen as basic elements that provide the company with its competitive positioning in the market place, given that they represent a source of differentiation from its competitors, and they provide the BM with distinguishable traits” [Taran et al.(2016, p.500)].

<sup>194</sup> Anche Gassman et al. (2014) parlano essenzialmente della presenza di value driver primari, riferendosi ad “affected BM components”.

secondari<sup>195</sup> per ognuna delle configurazioni investigate. Il risultato dello studio vede individuate ben 71 BM Configurations, divise a loro volta in 5 gruppi sulla base del value driver ritenuto primario per ognuna delle configurazioni analizzate.

Gli autori notano come alcune configurazioni presentino più di un value driver secondario e come tutte le configurazioni ne presentino almeno uno<sup>196</sup>.

### ***2.5.3. Business Model Canvas e Business Model Configurations a confronto***

Il lettore potrebbe ora domandarsi perché un concetto descritto in maniera così potente come il Business Model e una pratica per cui gli accademici non mancano di evidenziare i numerosi benefici, come la Business Model Innovation (BMI), siano comparsi così recentemente nel panorama della riflessione accademica e nella pratica da parte di imprenditori e managers. Vale ricordare come in apertura di questo capitolo si sia discusso del cambiamento che ha interessato il contesto competitivo. A partire dagli anni Novanta, infatti, i mercati sono divenuti più complessi e la competizione tra imprese più aspra. È qui che secondo Teece (2010) risiede il perché della nascita del concetto di Business Model. Secondo l'autore statunitense, a mancare è totalmente un fondamento teorico di tipo economico al concetto di Business Model, e il perché è presto detto: la Teoria Economica semplifica enormemente il contesto competitivo, a tal punto che il

---

<sup>195</sup> “these [secondary] value drivers may manifest themselves in unlike shape and forms, with dissimilar characteristics, possibly, even fragmented into sub dimensions” [Taran et al. (2016, p.502)].

<sup>196</sup> Taran et al. (2016, p. 503).

concetto di Business Model diviene ridondante<sup>197</sup>, banalmente non ve n'è bisogno: “[...] *firms can capture value by simply selling output in established markets, which are assumed to exist for all products and inventions. Thus there are no puzzle about how to design a business – it is simply that if value is delivered, customers will always pay for it*”<sup>198</sup>.

Quello che Teece mostra va però oltre il fatto della necessità di sviluppare un Business Model concettualmente valido e dal solido background teorico: la necessità di innovare è qualcosa che trova il suo slancio iniziale in un certo contesto dal quale l'innovazione stessa origina, è il contesto che rende necessario innovare per sopravvivere alla competizione ed è sempre il contesto che apre continuamente nuove opportunità che l'impresa è dunque chiamata cogliere tramite la BMI. Ecco che allora partire dal contesto è di primaria importanza: considerare l'ecosistema in cui il Business Model si trova (o si troverà) ad operare permette ad imprenditori e managers di costruire Business Models più competitivi e, allo stesso tempo, offre agli accademici di sviluppare una più ampia prospettiva di analisi nell'area di ricerca del Business Model<sup>199</sup>. Non è un caso quindi che secondo Osterwalder e Pigneur (2010), trattando il tema della progettazione e

---

<sup>197</sup> Massa e Tucci (2014), commentando le parole di Teece (2010), chiariscono come il concetto di Business Model sia sempre esistito, il fatto che nessuno se ne fosse interessato prima degli anni Novanta è banalmente dovuto al fatto che le imprese sfruttavano per competere logiche molto simili.

<sup>198</sup> Teece (2010, p.175).

<sup>199</sup> Cfr. Nielsen *et al.* (2019, p.84).

validazione del Business Model, il lettore sia da subito avvertito sull'importanza dell'ecosistema<sup>200</sup> che circonda l'impresa: “[...] *si dovrebbe pensare all'ambiente come al contesto in cui si deve generare o adattare il proprio modello di business, tenendo presenti diversi fattori guida della progettazione e vincoli di progetto*”<sup>201</sup>. L'ecosistema nel quale l'impresa è inserita risulta formato da 4 elementi principali<sup>202</sup>:

- forze del mercato (segmenti del mercato, bisogni di richieste, problemi del mercato, costi di transizione, attrattività dei ricavi);
- forze del settore (fornitori e altri attori della catena di valore, stakeholders, concorrenti, nuovi entranti, prodotti e servizi sostitutivi)<sup>203</sup>;
- tendenze chiave (tendenze tecnologiche, tendenze normative, tendenze sociali-culturali, tendenze socioeconomiche);

---

<sup>200</sup> Si può notare come già Chesbrough (2006) avesse riflettuto sull'importanza dell'ecosistema in merito al nuovo paradigma della Open Innovation. Interessante anche specificare come l'autore utilizzi il termine “*ecosystem*” riferendosi ad una metafora ecologica, che l'autore riprende espressamente da Moore (1996): “*Today, executives need to think of themselves as part of organisms participating in an ecosystem. [...] A biological ecosystem involves all organisms which interact with each other, plus the environment. A business ecosystem consists of all of the individuals, organizations, governmental entities, regulations with whom a business interacts, including customers, competitors, media, etc.*”, dunque senza la connotazione prettamente strategica di Osterwalder e Pigneur (2010).

<sup>201</sup> Osterwalder e Pigneur (2010, p.200).

<sup>202</sup> I quattro elementi elencati sono poi a loro volta il punto di partenza per un'ulteriore riflessione che secondo gli autori può essere utilmente guidata da un'analisi SWOT. Cfr. Osterwalder e Pigneur (2010).

<sup>203</sup> Questo elemento dell'ecosistema riprende esattamente il framework delle 5 Forze competitive elaborato da Porter (1985).

- forze macro-economiche (condizioni del mercato globale, mercati dei capitali, materie prime e altre risorse, infrastruttura economica).

L'importanza dell'ecosistema nell'influenzare la progettazione (e l'innovazione) del Business Model è sottolineata anche all'interno framework, precedentemente discusso, del Business Model Navigator. Anche qui gli autori specificano come il primo approccio alla progettazione debba riguardare la comprensione dell'ecosistema dell'impresa<sup>204</sup>. In questo caso gli Autori ripropongono sostanzialmente gli stessi elementi discussi per il framework del Business Model Canvas<sup>205</sup>.

Un ulteriore aspetto che tutti i tre framework sottolineano riguarda la necessità (e la difficoltà) di passare dal pensiero astratto al concreto durante la fase di design del Business Model. La possibilità di riflettere in maniera astratta è supportata dalla definizione di un framework di riferimento, senza il quale non sarebbe possibile riflettere in maniera generica circa un'impresa. Taran *et al.* (2016, p.518) descrivono in maniera precisa questo processo:

---

<sup>204</sup> “A business model is not an isolated construct, but a complex network of relationship that is perpetually interdependent with the constantly changing eco system of your business” [Gassman *et al.* (2014, p.25)].

<sup>205</sup> Gassmann *et al.* (2014) individuano i seguenti elementi: attori (clienti, partners, competitors), tecnologie, megatrends e cambiamenti nella regolamentazione.

*“this phase [BM design] involve an unstructured (i.e. non linear) process, where practitioners move (up and down) through various levels of abstractions. This search process is highly creative and explores new (general) configuration constellations and BM ontological designs, order to solve existing problems and/or take advantage of existing opportunities”.*

Come già evidenziato precedentemente, la creatività è al centro del processo d'innovazione, facilitare il pensiero creativo è un obiettivo in comune che i tre framework in analisi si pongono. Con riferimento al Business Model Canvas, il processo creativo ha inizio con l'identificazione del possibile epicentro dell'innovazione<sup>206</sup>; in particolare, Osterwalder e Pigneur (2010, p.138) individuano cinque possibili epicentri dell'innovazione: innovazioni guidate dalle risorse, innovazioni guidate dall'offerta, innovazioni guidate dal cliente, innovazioni guidate dagli aspetti finanziari, innovazioni guidate da epicentri multipli.

Per Gassmann *et al.* (2014), invece, la creatività è un processo da stimolare attraverso i patterns individuati, durante la generazioni di nuove idee i singoli patterns possono essere presi in considerazione utilizzando le “*pattern cards*”<sup>207</sup>:

---

<sup>206</sup> Gli Autori individuano anche ulteriori tecniche che dovrebbero stimolare la produzione di nuove idee: la mappa dell'empatia (per la comprensione del cliente), analisi degli scenari, brainstorming, uso del pensiero visuale, prototipazione. Cfr. Osterwalder e Pigneur (2010, pp. 126-180).

<sup>207</sup> Le *pattern cards* sono carte su cui vengono riportate le caratteristiche salienti per ogni pattern.

scorrere le carte dovrebbe permettere di confrontare i patterns “codificati” dagli autori con il Business Model esistente e da qui generare nuove idee. Il processo creativo proposto da Taran *et al.* (2016), sebbene basato anch’esso sui patterns (come il Business Model Navigator), risulta più “ordinato” rispetto al framework precedente: infatti, il 5-V Framework, permette, da una parte, di sfruttare il potenziale innovativo delle configurazioni, dall’altro, l’opera di classificazione posta in essere dagli Autori permette ai “practioners” di identificare quali aspetti guidano la “value creation” e comprendere, in un prospettiva customer-centric, quali saranno i driver da attivare per soddisfare al meglio i bisogni dei clienti stessi. In questo senso, il 5-V Framework combina le potenzialità degli altri due framework oggetto di discussione: infatti, da lato, permette di sfruttare il potenziale dei patterns (come avviene per il Business Model Navigator), mentre dall’altro, la classificazione effettuata sulla base dei value driver facilita l’individuazione dell’epicentro dell’innovazione (identificando il value driver primario), mentre l’identificazione dei value drivers secondari rende più agevole comprendere le modificazioni che vengono a crearsi in altre parti del Business Model, in termini di conflitti e sinergie<sup>208</sup>.

---

<sup>208</sup> “[Moreover], the BM innovation framework suggested here highlights the strong relationships that exist among the value drivers, thus leading to the opportunity for managers to assess potential conflicts or sinergie between them and to align the BM process as a whole” [Taran *et al.* (2016, p.521)].

Continuando nel confronto tra il BMC e il 5-V Framework è possibile notare come vi sia la possibilità di sovrapporre i value drivers utilizzati con i “Building Blocks” del Business Model Canvas, discusso in precedenza. Sebbene quindi sia rintracciabile una possibile coincidenza tra i due framework, l’approccio basato sui value drivers del 5-V Framework permette di assegnare una priorità ai singoli value drivers, consentendo quindi di valutare le singole configurazioni facendone emergere in maniera semplice e diretta i tratti salienti. La possibilità di individuare anche i value drivers secondari contribuisce ulteriormente a quanto affermato; con le parole degli autori:

*“in the value driver type of analysis we can also discuss primary or secondary levels of building block relevancies; in other words, value drivers analysis allow us to **prioritize the building blocks**. While the primary value drivers distinguish a specific building block that provides the epicenter to the BM, secondary value drivers are considered to be those building blocks that will be most affected by the primary value driver selected”<sup>209</sup>*

Da ultimo tutti e tre i framework discussi si accompagnano con una riflessione in merito all’importanza del processo di change management che deve far seguito all’innovazione del Business Model: non basta sviluppare grandi idee sulla carta,

---

<sup>209</sup> Taran *et al.* (2010, p.503).

ma queste vanno anche implementate. Taran *et al.* (2016, p. 518) raccomandano la predisposizione di un chiaro e dettagliato piano di azione al termine del processo creativo. Secondo Osterwalder e Pigneur (2010, p. 257) implementare un nuovo Business Model ha a che fare con la capacità di catalizzare l'attenzione di tutta l'impresa attraverso un approccio partecipativo già nelle fasi di design, una forte sponsorizzazione interna del progetto e l'individuazione della giusta struttura organizzativa per il nuovo modello di business. Per Gassmann *et al.* (2014) il successo dell'innovazione del Business Model ha a che fare con la leadership che guida il progetto, la capacità di determinare obiettivi chiari e scadenze precise e, infine, la capacità dell'impresa di sviluppare e/o acquisire le risorse e le competenze mancanti per implementare il progetto. Insomma, l'innovazione non richiede unicamente creatività, ma anche (e forse soprattutto) disciplina<sup>210</sup>.

---

<sup>210</sup> A tal proposito, si veda Pisano (2019).

## **CAPITOLO III – DAL BUSINESS MODEL AL CAPITALE INTELLETTUALE: IL CASO SACCARIA CAFFÈ S.R.L.**

### **3.1 Il contributo del Business Model alla misurazione del capitale intellettuale**

La ricerca intorno al concetto di capitale intellettuale, come osservato da Dumay (2013), si è nel tempo evoluta attraverso tre fasi distinte. Da una prima fase, di “presa di consapevolezza” dell’importanza del concetto, si è passati ad una seconda fase di sviluppo delle prime concettualizzazioni, da cui sono nati diversi *framework* per la misurazione e il reporting del capitale intellettuale. La terza fase si è, invece, impegnata nel comprendere come tali *framework* venissero ad essere impiegati all’interno delle imprese. Di fatto, si è passati dall’investigare come costruire i sistemi di misurazione del capitale intellettuale a come farli funzionare e ad investigare il loro grado di utilizzo da parte delle aziende. Uno dei problemi riscontrati da quest’ultima fase riguarda il fatto che, a dispetto della grande abbondanza di *framework* sviluppati in letteratura, questi non vengono impiegati nella prassi all’interno delle imprese<sup>211,212</sup>. Nielsen *et al.* (2017b) mostrano, in un

---

<sup>211</sup> Cfr. Montemari e Chiucchi (2016), Giuliani *et al.* (2016).

<sup>212</sup> A questo proposito Chiucchi e Dumay (2015, p.326) affermano la necessità di comprenderne le cause di questa disfunzionalità, lavorando a stretto contatto con le imprese attraverso un “*interventionist approach*”: “*we argue future IC research and practice relies on academics getting*

ampio studio empirico, come le imprese partecipanti ai progetti promossi dal Governo Danese, volti alla redazione degli Intellectual Capital Statements, non abbiano, di fatto, continuato a produrre tali report dopo la fine del progetto. La critica che viene mossa nei confronti di tali *framework* in parola è sintetizzata da Dumay e Cuganesan (2011, p.43), secondo i quali i modelli prodotti dalla letteratura non sono in grado di mostrare il legame tra il capitale intellettuale e il processo di creazione del valore. Ciò si verifica a fronte della tripartizione, generalmente accettata in letteratura, del capitale intellettuale in capitale umano, capitale strutturale e relazionale. Come evidenziato da Kianto (2007), l'attenzione nei confronti del capitale intellettuale è andata concentrandosi verso gli aspetti dinamici, ovvero, le relazioni che legano i componenti del capitale intellettuale. Come dimostrato da Mouritsen e Larsen (2005), considerare il capitale intellettuale come tripartito serve unicamente a rendere meno complessa la realtà, in quanto, i componenti del capitale intellettuale non possono essere chiaramente separati tra loro<sup>213</sup>.

Recentemente, Beattie e Smith (2013, p.244), pronunciandosi sull'argomento in esame, asseriscono come: "*the business model concept offers a powerful*

---

*out of their 'ivory towers' and getting their hands dirty with practice"* [Chiucchi e Dumay (2015, p.327)].

<sup>213</sup> "*The person is always entangled and bound up in relations, and therefore it is not possible for the firms to separate between the functions of human, organisational and customer capital"* [Mouritsen e Larsen (2005, p.377)].

*overarching concept within which to refocus the IC debate. The concept is holistic, multi-level, boundary spanning and dynamic*". Gli autori, sostengono anche come il Business Model possa essere utile nel contesto di Integrated Reporting<sup>214</sup>. L'inclusione del Business Model nel contesto dell'Integrated Reporting è un'ulteriore evidenza del legame profondo tra Business Model e capitale intellettuale, e dell'utilità del primo al fine di far emergere il secondo. A tal proposito Cinquini *et al.* (2018, p.14), affermano: *"Since many forms of intellectual and organizational capital, including intangibles related to knowledge and those related to organizational issues, are generally not included in the Annual Report, it is important to explain its ability to create value in the descriptive context of Business Model inputs"*.

A questo punto, è possibile riflettere sul fatto che, come emerso precedentemente nel corso della trattazione, più autori abbiano affermato come il Business Model sia un concetto in grado di rappresentare gli aspetti dinamici del processo di creazione del valore<sup>215</sup>. Non solo il Business Model individua gli elementi chiave che contribuiscono a creare valore, ma tale concetto permette di cogliere anche le interrelazioni che si generano tra questi elementi chiave.

Come sostenuto da Montemari e Chiucchi (2017, p.268), vi sono diversi collegamenti tra i concetti di capitale intellettuale e Business Model. Secondo gli

---

<sup>214</sup> Cfr. Beattie e Smith (2013, p.248).

<sup>215</sup> Si vedano, tra gli altri, Demil e Lecocq (2010) e Morris *et al.*(2005).

autori, molte delle risorse e delle attività che contribuiscono alla creazione di valore e che trovano spazio nei diversi componenti che formano il Business Model possiedono una natura immateriale. Basti pensare alle relazioni con i clienti o con i partner chiave. Queste si accompagnano sempre alla conoscenza necessaria per gestire tali relazioni. Allo stesso modo, si può pensare a tutte le capacità e competenze che l'impresa impiega per realizzare la sua *value proposition*, che per natura risultano immateriali ed afferenti al capitale umano. Ciò rappresenta un chiaro esempio di come il Business Model sia un concetto in grado di cogliere gli aspetti immateriali che creano valore, rappresentando allo stesso tempo come tali elementi interagiscono tra loro.

È da queste considerazioni che Dane-Nielsen e Nielsen (2017, p.430), affermano: “*IC is the platform of any Business Model and its value creation, and without IC there is no value creation*”. Ancora, secondo Nielsen *et al.* (2017a), le Business Model Configurations si vengono a trovare ad un livello di astrazione utile su cui basare la “*management disclosure*” dell'impresa. La scelta di un livello di astrazione inferiore permetterebbe di superare gli svantaggi legati a *framework* come la Balanced Scorecard e gli Intellectual Capital Statements. Questi *framework*, infatti, presentano il difetto di assumere una prospettiva troppo astratta per contemplare le specificità dell'impresa e al contempo non offrono una reale guida per definire indicatori adatti, lasciando ampi spazi a chi deve costruire

lo strumento, pensando che questi abbia già la conoscenza necessaria per farlo. In tal senso, Marr *et al.* (2004) sottolineano come la *strategy map*, su cui viene costruita la *Balanced Scorecard*, non riesce a tener conto delle dipendenze indirette tra gli elementi che compongono le quattro prospettive di analisi. Questo tipo di applicazione potrebbe inoltre supportato da un approccio “*data-driven*”, che come sottolineano gli autori non ha finora coinvolto modelli di misurazione della performance e i *framework* per la *disclosure* del capitale intellettuale, che rimangono non coadiuvati da un supporto tecnologico. Secondo gli autori, infatti, per superare tali svantaggi risulta possibile, per ogni configurazione di Business Model, riconoscere quali siano i *value driver* principali e, in questo modo, selezionare successivamente gli indicatori più adatti.

La forza del Business Model consiste, dunque, nel permettere di contestualizzare il capitale intellettuale, legandolo alla strategia e al contempo mostrare quali relazioni si vengono a formare tra gli elementi che lo compongono e come tali interazioni impattano sul processo di creazione del valore. Secondo Nielsen *et al.* (2009), il rispetto della specificità del contesto in cui le risorse si combinano per creare valore permette di legare (“*entangling*”) gli indicatori tra loro. A quest proposito, Montemari e Chiucchi (2017, p.269) affermano:

*“Thus, the business model concept offers an overarching focus to IC. Avoiding the risk of an atomistic analysis of IC has the potential to foster IC measurement and management by providing justification for why companies should measure and manage IC. In fact, individual IC indicators, taken in isolation, may end up being disconnected from the company’s conception of value creation, in turn, this entails the risk of manager considering them “solutions in search of a cause”.*

Come sostenuto da Montemari e Chiucchi (2017), gli autori che hanno parlato di capitale intellettuale lo hanno fatto senza far riferimento al Business Model, così come la letteratura intorno al concetto di Business Model non si pronuncia circa la possibilità di passare dal Business Model ad un sistema di misurazione del capitale intellettuale. Nei prossimi paragrafi si procederà con il mostrare un caso aziendale, in cui partendo dalla mappatura del Business Model dell’impresa, tramite la tecnica del Business Model Canvas, si è proceduto successivamente a formulare un set di indicatori per la misurazione del capitale intellettuale dell’impresa.

### **3.2 Il caso Saccaria Caffè S.r.l.**

Il caso aziendale che verrà presentato nei prossimi paragrafi è stato realizzato prendendo in esame la Saccaria Caffè S.r.l.

La Saccaria Caffè, nata nel 1882, è impegnata da più di 130 anni nella torrefazione e vendita di Caffè. L'impresa ha sede presso Marina di Montemarciano (AN), dove si trovano gli uffici e lo stabilimento produttivo, inaugurati nel 1962. Nel corso della sua lunga storia, la Saccaria Caffè, si è distinta per l'attenzione alla qualità del prodotto che resta ancora oggi un tratto caratteristico dell'impresa. Sempre rimasta a conduzione familiare, la Saccaria Caffè è giunta alla quarta generazione. Il caso aziendale in esame è stato realizzato a partire dalla mappatura del Business Model dell'impresa, utilizzando lo strumento del Business Model Canvas. La mappatura del Business Model Canvas è stata realizzata a partire da un focus group, a cui hanno preso parte il Managing Director, il Marketing Manager, un Area Manager e un addetto all'area Amministrativa. Il focus group ha avuto una durata complessiva di 6 ore circa.










Ulteriori dati empirici sono stati acquisiti analizzando documenti (tra cui l'ultimo bilancio redatto dall'impresa e i documenti di budget), visitando lo stabilimento produttivo dell'impresa e procedendo ad alcune interviste. A partire dalle

informazioni rilevate, una volta mappato il Business Model Canvas, si è proceduto a formulare un set di indicatori per la misurazione del capitale intellettuale dell'impresa. Successivamente il sistema di misurazione è stato sottoposto all'attenzione dell'impresa al fine di ottenere alcuni feedback in merito alla sua efficacia.

### **3.3 La mappatura del Business Model**

Di seguito si passa ad esporre il Business Model di Saccaria Caffè S.r.l., analizzando i singoli “*building blocks*” mappati. La Figura 3.1, presenta il Business Model Canvas di Saccaria Caffè S.r.l.

**Figura 3.1** – Il Business Model Canvas di Saccaria Caffè S.r.l.

<p><b>Partner Chiave</b> </p> <p>Broker Organizzatori eventi fieristici ed enti promotori Organizzatori altri eventi Imprese produttrici di prodotti complementari e merchandising Imprese produttrici di macchine da caffè</p>	<p><b>Attività Chiave</b> </p> <p>Approvvigionamento e produzione Comunicazione Vendita tramite agenti Amministrazione delle risorse finanziarie Controllo qualità del prodotto finito Innovazione di prodotto</p> <p><b>Risorse Chiave</b> </p> <p>Impianti di produzione Agenti di vendita Personale addetto al controllo qualità Risorse finanziarie Brand (storicità)</p>	<p><b>Proposte di Valore</b> </p> <p><b>Ho.re.ca:</b> Miscele di caffè in grani per bar Qualità elevata Prezzo elevato Assistenza e servizio</p> <p><b>Retail:</b> Miscele di caffè in grani, macinati, cialde e capsule Qualità fascia media</p> <p><b>Vending e OCS:</b> Cialde e capsule Servizio (puntualità consegna e completezza assortimento)</p>	<p><b>Relazioni con i Clienti</b> </p> <p><b>Ho.re.ca:</b> Relazioni personalizzate Assistenza (fornitura attrezzature, manutenzione, formazione e consegna) <b>Retail:</b> Relazioni standardizzate (obiettivo <i>target price</i>)</p> <p><b>Canali</b> </p> <p>Agenti di vendita e-Commerce Coffee shop di proprietà Eventi fieristici</p>	<p><b>Segmenti di Clientela</b> </p> <p>Clienti gruppo Ho.re.ca. Clienti gruppo Retail Clienti gruppo Vending e OCS Consumatori individuali e famiglie Clienti esteri</p>
<p><b>Struttura dei Costi</b> </p> <p>Business basato sui volumi Elevati costi fissi Costi di vendita (provvigioni) Investimento sul cliente (attrezzature e merchandising)</p>		<p><b>Flussi di Ricavi</b> </p> <p>Vendita ricorrente (settimanale o mensile) Elevata marginalità Prezzo differenziato (basato sui volumi) Assenza di prodotti <i>best seller</i></p>		

**Fonte:** Elaborazioni proprie.

## Clienti Target

Saccaria Caffè, si propone di offrire i propri prodotti nei confronti di quattro diversi gruppi di clienti target:

- *Ho.re.ca.*<sup>216</sup>

È il gruppo di clienti formato dai pubblici esercizi (Bar, Ristoranti, Hotel, ecc.) nei quali avviene la somministrazione di alimenti e bevande. Il segmento Ho.re.ca assorbe ben il 70% dei volumi di produzione e vendita della Saccaria Caffè. Nel servire questo segmento la Saccaria Caffè ricerca clienti attivi nel campo della ristorazione spesso presenti in luoghi turistici.

- *Retail.*

Un secondo gruppo di clienti è rappresentato dalla grande distribuzione organizzata (GDO). All'interno di questo segmento l'azienda sceglie di non servire i discount e gli hard discount in quanto il loro posizionamento e le conseguenti politiche di prezzo di questi formati non risulta confacente con le caratteristiche del prodotto offerto.

- *Vending e OCS*<sup>217</sup>.

Questo gruppo di clienti è formato principalmente da aziende che si occupano gestione dei distributori automatici. In particolar modo, l'OCS rappresenta lo specifico segmento del caffè monoporzionato destinato al consumo in luoghi di lavoro (segmento no-food). È tendenza recente, anche per luoghi destinati alla ristorazione, ricorrere al sistema per

---

<sup>216</sup> Acronimo inglese per Hotel, Restaurant e Catering.

<sup>217</sup> Acronimo inglese per *Office Coffee Shop*.

capsule, data la convenienza che emerge quando i volumi di caffè serviti risultano di ammontare ridotto.

- Consumatori individuali e famiglie.

L'impresa si rivolge direttamente a consumatori singoli e famiglie attraverso il *direct selling* ed il neonato *e-commerce*. In questo modo, il prodotto viene ad essere acquistato dal consumatore finale, senza alcuna forma di intermediazione.

- Estero.

La Saccaria Caffè risulta impegnata nella vendita verso l'estero tramite attività di esportazione. I principali clienti, in questo caso, risultano essere importatori, broker privati ed altri intermediari commerciali. Tra le principali destinazioni dei prodotti Saccaria Caffè vi sono: Israele, India, Nord America, Est Europa, Singapore e Hong Kong.

### **Value Proposition**

La Value Proposition di Saccaria Caffè si articola in un'offerta composta da diverse linee di prodotto, rivolte ai cinque gruppi di consumatori appena presentati.

Nei confronti dei clienti del gruppo *Ho.re.ca*. l'impresa presenta un'ampia offerta di miscele di caffè in grani. Queste si dividono in due linee di prodotto: Linea bar

e Linea 1882. Per questi clienti l'offerta si completa attraverso la presenza del merchandising Saccaria e una serie di prodotti complementari. Queste linee di prodotto prevedono l'impiego di miscele molto pregiate che collocano questo caffè tra quelli di fascia alta. Inoltre, la value proposition nei confronti di questi clienti si completa attraverso una serie di servizi pre e post-vendita che facilitano l'utilizzo del prodotto acquistato.

Per i clienti del gruppo *Retail* viene, invece, prevista una linea di miscele di caffè macinati, detta Linea Casa, a cui si aggiungono anche i prodotti appartenenti alla linea Capsule e cialde, per i quali è prevista la compatibilità sia con il sistema FAP che con quello Nespresso. Per i clienti *Vending* e OCS, i prodotti a loro rivolti restano quelli della linea Capsule e cialde, a cui si aggiungono prodotti complementari (the, orzo, ecc.) al fine di ampliare l'assortimento.

Sia per i clienti del gruppo *Retail* che per quelli del gruppo *Vending* e OCS, il caffè prodotto per le linee a loro rivolte si colloca in una fascia media. Nei confronti di questi clienti il prezzo rappresenta, infatti, una importante variabile competitiva. In particolare, per i clienti del gruppo *Vending* e OCS, risulta importante assicurare un ampio assortimento e tempi di consegna brevi e puntuali.

Per i consumatori individuali che acquistano contattando direttamente l'impresa o tramite e-commerce e i clienti esteri, l'offerta resta sostanzialmente composta dalle linee di prodotto appena elencate.

## **Canali**

I prodotti che formano la proposta di valore della Saccaria Caffè raggiungono i differenti gruppi di clienti target attraverso diversi canali:

- Agenti.

Gli agenti di vendita sono il principale canale di cui l'impresa si serve per raggiungere i propri clienti. In particolare, gli agenti, organizzati per area di vendita, contattano i clienti del gruppo Ho.re.ca., svolgendo anche l'importante compito di coltivare le relazioni con i clienti acquisiti. Inoltre, questo canale svolge una serie di importanti servizi pre e post-vendita. Gli agenti si occupano, allo stesso modo, della gestione dei rapporti con i clienti appartenenti al gruppo *Retail*.

- E-commerce.

Nato solo recentemente, l'e-commerce è il principale canale che lega l'impresa a consumatori individuali e famiglie.

- Coffee shop di proprietà.
- Fiere

La partecipazione a fiere di settore, sia nazionali che internazionali, rappresenta una delle principali modalità con cui promuovere il proprio prodotto. Questo canale permette di contattare sia clienti appartenenti al gruppo *Ho.re.ca.* sia quelli appartenenti al gruppo *Retail.*

Queste fiere rappresentano il principale canale con cui vengono ad essere contattati i clienti esteri.

### **Relazioni con i clienti**

Le relazioni che Saccaria Caffè intrattiene con i propri clienti si differenziano tra i vari gruppi di clienti serviti:

- Relazioni con clienti *Ho.re.ca.*

Essendo il gruppo clienti *Ho.re.ca* particolarmente importante per la Saccaria Caffè in termini di volumi venduti e di fatturato prodotto, le relazioni con questo gruppo di clienti vengono considerate di massima importanza. Le relazioni dell'impresa con i clienti del gruppo *Ho.re.ca.* risultano essere relazioni fortemente personalizzate. I clienti di questo gruppo, come precedentemente descritto, vengono ad essere contattati personalmente dagli agenti di vendita. Durante il corso della relazione con l'impresa, i clienti possono fare riferimento sempre agli stessi agenti, organizzati per area. Prolungandosi nel tempo, la relazione acquisisce una

connotazione emozionale che permette di mantenere in portafoglio più a lungo il cliente. Fin dalla prima fase di acquisizione, le esigenze del cliente vengono tenute in massima considerazione. Per meglio soddisfare tali esigenze, gli agenti sono incaricati di assistere i clienti, garantendo la fornitura del prodotto in linea con gli standard qualitativi e con le tempistiche di consegna. All'inizio del rapporto la Saccaria Caffè fornisce al cliente, in comodato d'uso, l'attrezzatura di cui necessita (macchina da caffè, macinino, lava tazzine, depuratore), assieme ad altri prodotti complementari e merchandising (tazzine, portatovaglioli, grembiuli, rendiresto, ecc.). Tutto ciò favorisce l'acquisizione di nuovi clienti e allo stesso tempo facilita il mantenimento in portafoglio dei clienti stessi nel lungo periodo. Contemporaneamente però, ciò implica un importante investimento effettuato nei confronti del cliente, fin dal primissimo momento di inizio della relazione. Nel caso in cui l'attrezzatura fornita necessitasse di manutenzione o ricambi, sono sempre gli agenti incaricati di occuparsi delle istanze del cliente. La personalizzazione delle relazioni riguarda anche gli aspetti economici che possono essere oggetto di discussione durante il corso della relazione, in modo tale da venir incontro alle esigenze economiche del cliente ed eventuali momenti di difficoltà. L'importanza dell'assistenza nei confronti del cliente e l'elevata personalizzazione della relazione implica necessariamente come

l'acquisizione di nuovi clienti debba risultare in un ampliamento del numero degli agenti, al fine di mantenere il corretto rapporto tra numero degli agenti e numerosità dei clienti serviti. La relazione tra impresa e clienti ha anche il fine di implementare una strategia di *upselling* finalizzata a promuovere l'acquisto di prodotti complementari, con ulteriore beneficio dei volumi prodotti e venduti e dei guadagni realizzati.

- Relazioni con clienti *Retail*

Le relazioni con i clienti della GDO risultano essere basate unicamente circa gli aspetti negoziali della relazione. Di particolare importanza risulta essere la variabile prezzo, intorno alla quale, spesso, ruota l'intera relazione, soprattutto in termini di durata della relazione stessa.

- Relazioni con consumatori individuali e famiglie

I coffee shop di proprietà Saccaria Caffè stringono relazioni con i clienti su base personale, tramite i dipendenti che lì vi lavorano.

La relazione con il cliente risulta ulteriormente rafforzata dalla presenza dell'e-commerce. In questo caso, la piattaforma e-commerce consente al cliente di registrarsi creando un profilo personalizzato. Sulla base dello storico degli acquisti del cliente, la piattaforma e-commerce è in grado di fornire un'offerta personalizzata.

- Relazioni con clienti Vending e OCS.

Le relazioni con i clienti del gruppo Vending e OCS risultano essere improntate intorno alla variabile di prezzo e, soprattutto, circa gli aspetti inerenti al servizio. In questo caso a contare sono l'ampiezza dell'assortimento e dalla tempestività dei rifornimenti.

### **Flussi di ricavo**

I flussi di ricavo della Saccaria Caffè risultano generati dalle seguenti famiglie di prodotti:

- miscele di caffè (grani, macinati);
- monoporzionato (capsule, cialde);
- prodotti complementari (caffè soda, crema caffè, liquori, ecc.).

La vendita si caratterizza per essere ricorrente, in genere con periodicità settimanale o mensile. Altre caratteristiche dei flussi di ricavo riguardano:

- elevata marginalità;
- non si riscontra la presenza di prodotti "best seller". Sia tra le miscele di caffè sia tra i prodotti del monoporzionato, i prodotti contribuiscono in maniera simile alla redditività dell'impresa.

Il metodo di *pricing* risulta differenziarsi in merito ad alcune variabili, in base al gruppo di clienti considerato:

- Clienti del gruppo Ho.re.ca..

L'impresa risulta essere, generalmente, price maker, potendo contare su un certo potere contrattuale nei confronti dei propri clienti. Il prezzo risulta essere dipendente dai volumi richiesti dal cliente e dalla durata della dilazione di pagamento concessa al cliente.

- Clienti Vending e OCS.

Per questi clienti il prezzo risulta differenziato sulla base dei volumi acquistati e del tipo di servizio richiesto in termini di assortimento acquistato dal cliente e periodicità del rifornimento.

- Diversa risulta essere la situazione nei confronti dei clienti del gruppo Retail. In questo caso l'impresa può contare su di un basso potere contrattuale. Da ciò deriva l'importanza del prezzo che spesso viene fissato unilateralmente dal cliente della GDO, con quasi nessun margine di negoziazione lasciato all'impresa. In tutti questi casi, quindi, l'impresa risulta chiamata a rispettare obiettivi di *target price*.

- Nei confronti dei consumatori individuali che acquistano nei coffee shop Saccaria Caffè o presso l'e-commerce, il prezzo non risulta essere differenziato ma, bensì, fisso sulla base di un listino.

## **Struttura dei costi**

Innanzitutto, il business in esame risulta essere basato sui volumi, ovvero, risulta di particolare importanza, ai fini dell'economicità della gestione, il raggiungimento di determinati volumi di produzione e vendita in modo tale da assicurare un margine di contribuzione abbastanza capiente da coprire i costi di fissi, derivanti dall'attività di produzione. Come già chiarito precedentemente, il processo produttivo della Saccaria Caffè risulta caratterizzarsi per una presenza significativa di manodopera indiretta, a cui si associano un elevato ammontare di costi fissi.

Oltre a tali costi, risultano significativi per la gestione i costi associati alla vendita. In particolare, oltre ai compensi (nella forma di provvigioni) corrisposti agli agenti, risultano avere un peso particolare i costi associati agli investimenti effettuati per dotare i clienti del gruppo *Ho.re.ca.* dell'attrezzatura necessaria allo svolgimento della loro attività. Questi investimenti, determinano, a loro volta, un effetto finanziario importante, determinando la necessità di finanziamenti da parte di istituti di credito, con i conseguenti costi derivanti dall'accensione di tali finanziamenti.

## **Risorse chiave**

Per realizzare la sua Value Proposition, la Saccaria Caffè deve gestire cinque risorse chiave:

- Impianti di produzione.

Tutte le fasi del processo produttivo in Saccaria Caffè prevedono l'uso di macchinari, impegnati dalle fasi di pulitura della materia prima (caffè verde) fino alle fasi di macinatura e tostatura delle varie miscele di caffè. Di fondamentale importanza sono le macchine tostatrici che svolgono la fase centrale e più importante del processo produttivo. La Saccaria Caffè dispone di due macchine tostatrici differenti tra loro che permettono di sfruttare due diverse tecniche di tostatura: tostatura a fiamma diretta e tostatura ad aria. La tecnica a fiamma diretta risulta poco utilizzata nel panorama industriale in quanto implica la lavorazione di lotti di quantità inferiori e necessita una conoscenza di tipo artigianale per poter essere utilizzata. Allo stesso tempo, però, garantisce un prodotto particolarmente pregiato. Il possesso di una macchina di questo tipo e delle conoscenze per poterla utilmente impiegare risultano di grande utilità per l'impresa nella produzione di caffè di caratterizzati da qualità particolarmente elevata.

- Agenti di vendita.

Gli agenti di vendita risultano una delle risorse più critiche per la Saccaria Caffè. Sono proprio gli agenti, infatti, ad alimentare le relazioni che legano l'impresa con i propri clienti e rappresentano una risorsa cruciale non solo nel creare valore ma anche nel catturarlo. Gli agenti di vendita svolgono importanti servizi di assistenza nei confronti dei clienti, fin dalla fornitura delle attrezzature di cui necessitano. Inoltre, alcuni agenti specializzati risultano incaricati di svolgere presso i clienti corsi di caffetteria per assicurarsi che il caffè servito sia in linea con gli standard qualitativi dell'impresa. In tal senso, le competenze degli agenti risultano determinanti nel processo di co-creazione del valore.

Da ultimo raccolgono importanti informazioni presso i clienti, utili all'impresa per comprendere l'evoluzione dei gusti dei consumatori, le loro abitudini di consumo ed eventualmente sviluppare nuovi prodotti per assecondarli.

- Personale addetto al controllo qualità.

Il personale addetto al controllo qualità garantisce l'elevata qualità del prodotto finale, seguendo tutte le fasi del processo produttivo.

Poiché i controlli si svolgono quasi sempre senza l'ausilio di macchinari, risultano di fondamentale importanza le conoscenze e l'esperienza del personale. Per sviluppare tali conoscenze questi dipendenti svolgono

periodicamente corsi di formazione specifici, per ciò che riguarda la conoscenza del caffè verde, le tecniche di tostatura e l'assaggio.

- Risorse finanziarie.

Come discusso precedentemente, l'acquisizione di nuovi clienti implica un investimento considerevole in termini di risorse finanziarie. Per questo motivo le risorse finanziarie e la loro gestione risultano di fondamentale importanza nel processo di creazione di valore dell'impresa.

- Brand.

Ad oggi, l'impresa ha riconosciuto la rinnovata importanza del brand, a fronte di consumatori sempre più informati ed esigenti. In particolare, Saccaria Caffè può contare su di un brand dalla grande storicità, che l'impresa si è impegnata a mettere in risalto proprio negli ultimi anni.

### **Attività chiave**

La value configuration di Saccaria Caffè funziona essenzialmente come una value chain, il valore viene creato dalla trasformazione di input, attraverso un processo sequenziale, in un output che incorpora il valore aggiunto ad ogni fase della value chain.

Le attività chiave di Saccaria Caffè sono:

- Approvvigionamento e produzione

Al cuore del Business Model di Saccaria Caffè vi sono le attività di approvvigionamento e produzione. L'approvvigionamento deve garantire la qualità e la continua disponibilità delle materie prime, mentre la produzione deve assicurare che il prodotto sia conforme agli standard produttivi e che risulti disponibile per essere consegnato tempestivamente al cliente.

- Comunicazione.

Negli ultimi anni l'impresa si è impegnata in un profondo restyling del brand, volto a comunicare il posizionamento elevato del prodotto. Tale restyling ha portato a rinnovare il packaging dei prodotti, di fondamentale importanza nel contesto *retail*, dove riconoscibilità e fedeltà al brand risultano fattori critici del successo aziendale<sup>218</sup>.

Il recente lancio dell'e-commerce ha reso l'attività di comunicazione ancor più importante, portando l'impresa a presidiare nuovi canali, come quelli offerti dai social network.

- Vendita tramite agenti.

L'attività di vendita non si limita solamente all'atto negoziale della vendita stessa, ma si estende ad un serie di attività, di assistenza e raccolta di informazioni. L'assistenza al cliente si compone di una serie di servizi che garantiscono al cliente di poter sfruttare convenientemente il prodotto

---

<sup>218</sup> Cfr. Giuli e Pascucci (2014, p.57).

acquistato. L'attività di vendita arricchisce l'offerta dell'impresa, trasformando il prodotto in una vera e propria "soluzione".

- Amministrazione delle risorse finanziarie.

L'importanza attribuita alla disponibilità di risorse finanziarie ai fini del processo di creazione di valore ha fatto sì che l'impresa decidesse di dotarsi di un sistema di controllo di gestione. In tal senso, è previsto un sistema di budgeting che guida attraverso una serie di obiettivi intermedi e finali l'operato dei manager. Al contempo, l'analisi degli scostamenti dei costi e dei ricavi permettono di salvaguardare l'elevata marginalità che caratterizza i flussi di ricavo di questo business.

- Controllo qualità del prodotto finito.

Produrre un prodotto di qualità elevata è al centro della Value Proposition della Saccaria Caffè. Realizzare tale proposta di valore non sarebbe possibile senza un personale addetto al controllo qualità e una serie di attività preposta alla realizzazione dello stesso.

In questo senso, vengono previsti tre livelli per il controllo qualitativo. Quando la materia prima (caffè verde) viene stoccata presso i magazzini dell'impresa, il personale addetto ispeziona il prodotto assicurandosi che sia conforme a quanto dichiarato dalle bolle di carico. Lo stesso personale si occupa di supervisionare il prodotto.

Una volta che il caffè è stato tostato, il personale addetto al controllo qualità, utilizzando uno strumento detto “colorimetro”, si assicura che il profilo di tostatura sia conforme a quanto previsto. Da ultimo, il caffè tostato viene stoccato all’interno di silos (ed eventualmente macinato), da cui vengono prelevati alcuni campioni per la prova di assaggio.

- Innovazione di prodotto.

Poiché il settore del caffè risulta ormai da tempo maturo, l’impresa è costantemente impegnata nello sviluppo di nuovi prodotti che permettano di estendere le potenziali occasioni di consumo del caffè. Proprio per questo, l’impresa ha sviluppato una linea di prodotti complementari, che utilizzano il caffè come principale input della produzione. Ad esempio, tra questi prodotti sono presenti bevande alcoliche a base di caffè, oppure, più recentemente, l’impresa ha sviluppato una nuova bevanda frizzante analcolica al gusto di caffè. In tutto ciò risulta fondamentale l’apporto dei negozi di proprietà, i quali si impegnano regolarmente a testare nuove miscele e proporre nuovi prototipi di prodotto ai clienti.

## **Partner chiave**

Il processo di creazione del valore in Saccaria Caffè risulta posto in essere grazie all'apporto di alcuni importanti partner.

- **Broker**

L'impresa, per approvvigionarsi del caffè verde, utile come input al processo produttivo, si serve di broker specializzati che acquistano tale materia prima per suo conto. La relazione con il broker risulta importante nei processi innovativi, in quanto, periodicamente, questo invia campioni di caffè crudo che l'impresa può testare, sperimentando nuove miscele.

- **Organizzatori eventi fieristici ed enti promotori**

La Saccaria Caffè risulta impegnata in un numero consistente di eventi fieristici durante il corso dell'anno, con l'obiettivo di ricercare nuovi clienti. Di questi eventi, molti si svolgono all'estero ultimi, in particolare, implicano il sostenimento di costi molto elevati, per questo motivo risulta cruciale la partnership con alcuni enti promotori come la Regione Marche e l'Istituto nazionale per il commercio estero (ICE), i quali si fanno carico di una serie di costi per conto dell'impresa, facilitandone la partecipazione a tali eventi fieristici.

- **Organizzatori altri eventi**

La Saccaria Caffè è impegnata nel sostenere tramite sponsorship alcuni eventi culturali e di spettacolo che si tengono sul territorio nazionale e, in soprattutto, sul territorio di appartenenza dell'impresa. La partecipazione a questi eventi permette all'impresa di consolidare il proprio radicamento sul territorio regionale e allo stesso tempo migliorare la propria *brand awareness*.

- Imprese produttrici di prodotti complementari e merchandising  
Per completare le proprie linee di prodotti, la Saccaria Caffè ha stretto relazioni con aziende partner, le quali si occupano di produrre una serie di prodotti complementari. Queste partnership risultano di assoluta rilevanza per ciò che riguarda la capacità dell'impresa di lanciare nuovi prodotti, in quanto da tali aziende partner la Saccaria Caffè, acquisisce, innanzitutto, le competenze mancanti per sviluppare e produrre nuovi prodotti.
- Imprese produttrici di macchine da caffè  
Poiché è la Saccaria Caffè stessa a fornire ai propri clienti le macchine da caffè da utilizzare in combinazione con le proprie miscele, la disponibilità di macchine da caffè da consegnare ai clienti è un elemento fondamentale del meccanismo con cui la Saccaria Caffè acquisisce e fidelizza i propri clienti. Tali macchina da caffè vengono fabbricate presso le imprese partner e conservate presso i magazzini della Saccaria Caffè fino a quando

dovranno essere consegnate al cliente. Queste aziende partner si occupano, inoltre, della manutenzione di tali macchine e di fornire parti di ricambio.

### **3.4 Lo sviluppo di un cruscotto di indicatori per la misurazione del capitale intellettuale**


Nel precedente paragrafo si è proceduto a mappare il Business Model di Saccaria Caffè S.r.l.. A questo punto, è possibile notare come il processo di creazione del valore per l'impresa in esame faccia leva in maniera cruciale su di un ampio novero di risorse immateriali. In particolar modo, emergono in maniera chiara le componenti del capitale umano, che si concentrano nelle attività legate alla produzione e alla vendita. Da una parte, le attività produttive risultano far leva su un ampio bagaglio di conoscenze che debbono integrarsi al fine di garantire un prodotto in linea con l'offerta di valore dell'impresa. Dall'altra, le attività legate alla vendita si basano fortemente su esperienze e capacità della forza vendita, ponendosi in tal modo come elemento imprescindibile nel processo con cui il valore viene creato e catturato. Gli aspetti inerenti al capitale relazionale risultano di fondamentale importanza considerato i meccanismi relazionali che legano l'impresa ai suoi clienti ed ai suoi partners. La mappatura del Business Model ha consentito quindi di far emergere e focalizzare l'attenzione sui principali elementi immateriali che sono alla base del vantaggio competitivo di Saccaria Caffè S.r.l.. Tale mappatura, quindi, risulta il presupposto fondamentale per

l'identificazione di una serie di indicatori volti a misurare gli elementi immateriali emersi.

La figura 3.2 presenta una serie di indicatori, sviluppati al fine di monitorare il capitale intellettuale della Saccaria Caffè. Gli indicatori vengono presentati all'interno dei "building blocks" utilizzati per mappare il Business Model dell'impresa, per un totale complessivo di ventinove indicatori. In questo modo è possibile, sulla base del Business Model appena discusso, comprendere come risorse e attività interagiscono tra loro per dar vita alla performance intellettuale e quale sia il loro apporto al processo di creazione del valore dell'impresa.

Gli indicatori selezionati risultano essere, per la maggioranza, di tipo non-finanziario. Contemporaneamente, i "building blocks" riferiti alla struttura dei costi e i flussi di ricavi introducono alcuni indicatori di natura finanziaria che permettono, in questo modo, di legare la performance intellettuale ad alcuni aspetti della performance economica, collegando anche quest'ultima al processo di creazione del valore.

**Figura 3.2** – Il cruscotto di indicatori

<p><b>Partner Chiave</b> </p> <p>Numero partecipazioni ad eventi fieristici Rapporto tra fatturato clienti esteri e costi relativi ad eventi fieristici</p>	<p><b>Attività Chiave</b> </p> <p><i>Brand awareness</i> Numero ore utilizzo tostatrice a fiamma diretta Turnover personale addetto alla produzione Numero resi Numero nuove miscele testate Numero nuovi prodotti complementari lanciati Margine di struttura</p> <hr/> <p><b>Risorse Chiave</b> </p> <p>Turnover personale addetto al controllo qualità Numero ore formazione controllo qualità Turnover agenti di vendita Rapporto tra numero di agenti specializzati e numero totale di agenti</p>	<p><b>Proposte di Valore</b> </p>	<p><b>Relazioni con i Clienti</b> </p> <p>Numero visite presso il cliente nel periodo <i>Customer retention rate</i> <i>Customer defection rate</i> <i>Customer acquisition rate</i> Numero ore di formazione tenute presso il cliente Durata media relazione con il cliente Customer satisfaction Percentuale clienti che acquistano prodotti complementari</p> <hr/> <p><b>Canali</b> </p> <p>Percentuale di consegne in tempo e complete Percentuale di fatturato per agente</p>	<p><b>Segmenti di Clientela</b> </p> <p>Clienti top 5 per fatturato per ogni segmento di riferimento Percentuale di clienti esteri in portafoglio</p>
<p><b>Struttura dei Costi</b> </p> <p><i>Payback period</i> medio Investimento medio sul cliente</p>		<p><b>Flussi di Ricavi</b> </p> <p>Margine per cliente Durata media del credito</p>		

**Fonte:** Elaborazioni proprie.

Guardando gli indicatori selezionati per i blocchi delle attività chiave e risorse chiave, ben si comprende come la creazione di valore, in Saccaria Caffè, si basi su un insieme ampio insieme di risorse e attività. Come precedentemente osservato, peculiarità della produzione in Saccaria Caffè è l'utilizzo di una macchina

tostatrice a fiamma diretta. L'utilizzo di un indicatore per monitorare l'utilizzo di tale tostatrice permette di assicurarsi che la conoscenza (tacita) che ne permette l'utilizzo sia impiegata con continuità, in modo tale da favorirne la diffusione. Allo stesso tempo, monitorare il "turnover del personale addetto alla produzione", consente individuare livelli critici di turnover, oltre i quali la conoscenza rischia di vedersi depauperata. Altrettanto importanti sono gli indicatori riferiti al controllo qualità, funzione centrale nell'assicurare che la produzione raggiunga gli standard quantitativi previsti dalla *value proposition* dell'impresa. Monitorare il grado di formazione del personale addetto al controllo qualità permette di verificare che la conoscenza del personale impiegato nel controllo qualità continui a crescere adeguatamente. Contemporaneamente, osservarne il turnover consente di assicurarsi che tale conoscenza non si disperda, a fronte degli investimenti effettuati per formare questi dipendenti. Il "numero di resi" mostra, invece, l'efficacia del controllo qualità. L'innovazione di prodotto è un'altra delle attività chiave individuate durante la mappatura del Business Model. Per individuare i risultati di tale attività può risultare utile monitorare il "numero di miscele testate nel periodo" e il "numero di nuovi prodotti complementari lanciati". Il primo monitora l'apprendimento dell'impresa circa nuove miscele che possono rappresentare il punto di partenza per sviluppare nuovi prodotti. Il secondo consente di capire come questa maggiore conoscenza della materia prima, assieme alle conoscenze relative al cliente e le tendenze del mercato, si trasformi in

prodotti in grado di generare ulteriori vendite. Ancora, il monitoraggio della Brand awareness è utile per misurare l'efficacia delle attività di comunicazione e di brand building.

Come evidenziato precedentemente, indispensabili sono le capacità degli agenti di vendita: misurarne il turnover consente di capire se le conoscenze (tacite) rimangono o meno all'interno del perimetro dell'impresa. Un altro elemento da monitorare è il “rapporto tra numero di agenti specializzati e numero totale di agenti”. Come emerso dal Business Model, l'impresa si serve di un gruppo di agenti specializzati, i quali sono incaricati di svolgere, presso il cliente, formazione circa l'uso dell'attrezzatura fornita. Questo gruppo di agenti rappresenta una risorsa di cruciale importanza, in quanto il loro operato garantisce che il prodotto venga servito al meglio al consumatore finale.

Gran parte del processo di creazione di valore in Saccaria Caffè ruota intorno agli aspetti relazionali nei confronti della clientela. Per comprendere tali dinamiche riferite al capitale relazionale dell'impresa è necessario fornirsi di diversi indicatori. Innanzitutto, gli indicatori “numero di visite presso il cliente nel periodo” e “customer retention rate” mostrano la forza delle relazioni e come queste evolvono in relazioni di lungo periodo. L'indicatore “numero di ore di formazione presso il cliente” consente ulteriormente di capire la forza del legame tra l'impresa e il cliente. Molto importante monitorare anche l'evoluzione del

portafoglio clienti. In particolar modo, l'indicatore "*customer acquisition rate*" permette di tener traccia anche delle nuove relazioni che stanno nascendo. Come mostrato nel paragrafo precedente, le relazioni tra impresa e cliente sono improntate ad un elevato livello di personalizzazione. Per garantire che il servizio nei confronti del cliente rimanga elevato è necessario che all'espansione del portafoglio clienti segua anche l'aumento del numero degli agenti. Monitorare eventuali situazioni di squilibrio può permettere di intervenire prima che questo danneggi in qualche modo le relazioni tra l'impresa e i suoi clienti. Altri indicatori riguardano la durata del rapporto con il cliente e la "*customer satisfaction*", che identificano la capacità dell'impresa di porre in essere relazioni di lungo periodo. Da ultimo, la "percentuale di clienti che acquistano prodotti complementari" aiuta a rivelare se le relazioni sono abbastanza forti per permettere di ampliare il novero di prodotti acquistati dal cliente. Le relazioni con i clienti, e i meccanismi che attivano tali relazioni, possono utilmente essere indagati anche sotto il profilo economico-finanziario, questo è reso possibile dalla presenza dei blocchi "flussi di ricavo" e "struttura dei costi". Dal lato dei ricavi è possibile monitorare la "marginalità per cliente" in modo da comprendere se la relazione con il cliente sia o meno conveniente sotto l'aspetto economico. Indagare anche la durata del credito medio in essere con i clienti permette di comprendere eventuali disfunzioni nelle relazioni oggetto di indagine. Dal lato dei costi, occorre ricordare come, nell'acquisire nuovi clienti l'impresa si impegni a fornire

l'attrezzatura utile al cliente per svolgere la propria attività. Ecco che monitorare i costi che ne derivano può essere utile se le relazioni con i clienti risultino o meno improntate a profili di economicità. In particolare, l'osservazione del “*paybackperiod* medio” permette di capire se gli agenti sono in grado di acquisire clienti che, dati i loro profili di volumi acquistati, sono in grado di ripagare l'investimento su di loro effettuato in breve tempo. L'allungarsi di queste tempistiche può rivelare incapacità o mancanza di attenzione nella valutazione del potenziale di redditività del cliente.

Importante è anche monitorare la relazione, non solo nei confronti dei clienti, ma anche nei confronti degli agenti. In particolare, l'indicatore “percentuale di fatturato per agente” (inserito nel “blocco” riferito ai Canali) permette di analizzare eventuali dipendenze eccessive nei confronti di alcuni agenti, che in caso di abbandono, potrebbero recare danno all'economicità della gestione.

Ancora, tra le partnership chiave si è scelto di monitorare quelle con gli organizzatori degli eventi fieristici, che rappresentano una grande opportunità per l'impresa di acquisire clienti stranieri ma che contemporaneamente richiedono il sostenimento di costi elevati. Valutare il numero di nuovi clienti esteri acquisiti permette di monitorare l'efficacia degli eventi fieristici nel mettere in contatto l'impresa con clienti interessati ai suoi prodotti. Dall'altro lato, monitorare il “rapporto tra fatturato clienti esteri e costi relativi ad eventi fieristici”, consente di

avere nozione circa il potenziale economico delle relazioni con i partner organizzatori degli eventi fieristici.

Da ultimo è possibile notare come, avendo già mappato il processo di creazione del valore, sia possibile individuare utilmente i legami tra gli indicatori, iscritti in “blocchi” differenti, in modo da permettere un’interpretazione ampia e omnicomprensiva del sistema di indicatori proposti. Ad esempio, l’indicatore “percentuale di clienti che acquistano prodotti complementari” può essere letto come l’efficacia delle attività di innovazione di prodotto monitorate tra le attività chiave. Allo stesso modo, l’indicatore “percentuale di fatturato per agente” può essere utilmente letto in relazione con gli indicatori “turnover agenti di vendita” e “rapporto tra numero di agenti specializzati e numero totale di agenti”, in modo da avere un’ampia panoramica in merito allo stato di salute delle relazioni con gli agenti. Da ultimo, osservare il “*customer acquisition rate*” assieme ad agli indicatori riferiti al blocco “Struttura dei costi” può aiutare ad individuare se l’aumento del numero dei clienti è avvenuto o meno nel rispetto dei criteri di economicità della gestione. Aggiungendo l’osservazione del “Margine di struttura” è possibile comprendere come, a fronte delle nuove relazioni instaurate con i clienti, l’attività di amministrazione delle risorse finanziarie sia riuscita o meno a garantire il mantenimento dell’equilibrio finanziario.

## CONCLUSIONI

Il punto di partenza di questo lavoro è costituito dalle problematiche che affliggono i *framework* proposti in letteratura per la misurazione e il reporting del capitale intellettuale, soprattutto con riferimento alla loro scarsa capacità di focalizzare l'attenzione sugli elementi cardini del processo di creazione di valore e sulle modalità con cui questi si combinano. Queste ed altre problematiche, si è visto, hanno condotto nel corso del tempo ad una scarsa diffusione tra le aziende di tali sistemi di misurazione, con una conseguente carenza di indicatori in grado di fornire informazioni per finalità gestionali sulle risorse chiave per il successo competitivo delle aziende, ossia le risorse immateriali. Allo stesso modo, nel corso della trattazione si è mostrato come, recentemente, il Business Model sia stato proposto come punto di partenza per riorientare il dibattito circa il capitale intellettuale (Beattie e Smith, 2013). Sulla base delle idee proposte da Dane-Nielsen e Nielsen (2017, p. 430), secondo cui "*IC is the platform of any business model and it's value creation*", questo lavoro si è posto l'obiettivo di comprendere in che modo il Business Model sia in grado di supportare e favorire la misurazione del capitale intellettuale. Per realizzare l'obiettivo di questo lavoro, è stato condotto un caso di studio, attraverso il quale, partendo dalla mappatura del Business Model dell'impresa Saccaria Caffè S.r.l., è stato sviluppato un set di

indicatori per la misurazione del capitale intellettuale. Sulla base dei risultati ottenuti è possibile operare alcune riflessioni.

Innanzitutto, fin dai primi contatti con gli interlocutori aziendali si è riscontrata una certa difficoltà nel dialogare circa le tematiche di capitale intellettuale. Tale difficoltà è da ricondurre ad un ostacolo prima di tutto terminologico e, in seconda battuta, alla mancanza di esperienza dell'impresa circa misurazioni afferenti la sfera del capitale intellettuale. In riferimento a questa problematica, l'utilizzo del Business Model si è rivelato più "*appealing*" agli occhi degli interlocutori aziendali ed ha permesso di superare questo ostacolo iniziale, facilitando il dialogo circa gli elementi che partecipano alla creazione del valore aziendale, capitale intellettuale in primis.. In tal senso, durante lo svolgimento delle interviste, l'utilizzo del Business Model Canvas ha fornito una terminologia facile e condivisa, che è stata subito compresa e adottata dai partecipanti, così come dei punti di riferimento, ossia i building blocks, da cui è stato semplice procedere alla mappatura degli aspetti chiave del processo di creazione di valore. Proseguendo su questa linea di pensiero, l'impiego del Business Model Canvas ha fatto sì che le risorse immateriali emergessero con facilità, all'interno del loro contesto di utilizzo quotidiano, senza che fosse necessario ricorrere direttamente ed esplicitamente ai concetti di capitale umano, strutturale e relazionale. Questo ha favorito l'osservazione delle relazioni tra le risorse immateriali e tra queste e le

altre risorse aziendali nel processo di creazione di valore. È quindi possibile affermare che l'utilizzo del Business Model Canvas ha permesso non solo di individuare le risorse immateriali, ma anche di considerare tali risorse "in azione", evitando di "estrarle" dal contesto in cui sono impiegate<sup>219</sup>. Il Business Model ha quindi consentito di porre al centro della riflessione gli aspetti dinamici del capitale intellettuale, in riferimento sia al processo di creazione del valore sia delle attività attraverso cui la conoscenza dell'impresa trova concretezza<sup>220</sup>.

Un ulteriore aspetto, emerso con forza dall'analisi del caso, riguarda la possibilità offerta dal Business Model di visualizzare il processo di creazione del valore. Come già sottolineato da Marr *et al.* (2004, p. 316) e Montemari e Nielsen (2013, p.537), l'utilizzo degli strumenti di visualizzazione, attraverso la mappatura del processo di creazione del valore, permette di individuare quali sono i principali "value driver" del successo aziendale, assegnando a questi un ordine di priorità. A ben vedere, nel caso aziendale preso in esame, l'utilizzo del Business Model Canvas ha consentito di elaborare indicatori specifici rispetto al processo di creazione del valore dell'impresa. Ciò sembra pienamente coincidere con quanto auspicato da Nielsen *et al.* (2017a, p. 54), circa la possibilità offerta dal concetto di Business Model di limitare l'utilizzo di indicatori generici. Tutto ciò ha permesso di ottenere un sistema di misurazione del capitale intellettuale formato

---

<sup>219</sup> Cfr. Mouritsen (2009).

<sup>220</sup> Cfr. Kianto (2007, pp. 348-351).

da un numero contenuto di indicatori che al contempo si presentano come altamente rilevanti e rappresentativi dei “*material aspects*” del processo di creazione di valore aziendale. Indicatori come “numero di ore di utilizzo tostatrice a fiamma diretta” o “numero di ore di formazione tenute presso il cliente”, sono fortemente radicati nel contesto aziendale preso in esame e permettono di tener conto delle dinamiche della conoscenza dell’impresa a partire dalle attività che contribuiscono alla creazione e diffusione di tali conoscenze.

Inoltre, come emerso dai contatti con l’impresa a seguito della mappatura del Business Model, la visualizzazione del processo di creazione del valore ha permesso di individuare facilmente i legami tra le risorse ed anche quelli che necessariamente si sviluppano tra gli indicatori. In linea con quanto affermato da Montemari e Chiucchi (2017, p.280), è stato possibile osservare come il Business Model favorisca l’“*entangling*” tra gli indicatori.

In ultima istanza, il caso aziendale oggetto di studio ha permesso di comprendere, coerentemente con quanto affermato da Dane-Nielsen e Nielsen (2017), come alla base del Business Model dell’impresa in esame vi sia un ampio novero di risorse immateriali tra loro connesse. Ciò ha anche permesso di ribadire il carattere dinamico del capitale intellettuale e, da ultimo, di comprendere le potenzialità del Business Model come livello di analisi e prospettiva da cui osservare e misurare il capitale intellettuale. Per concludere, il presente lavoro ha mostrato che il

Business Model può effettivamente fungere da “ponte” tra le aziende e l’identificazione di un set rilevante e selettivo di indicatori per la misurazione delle risorse immateriali in quanto questo concetto e gli strumenti ad esso collegati consentono di limitare, o in alcuni casi addirittura superare, le problematiche identificate in letteratura con riferimento ai sistemi di misurazione del capitale intellettuale.

## BIBLIOGRAFIA

Afuah, A. & Tucci, C.L. (2000). *Internet business models and strategies: Text and cases*. McGraw-Hill Higher Education, New York.

Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Nos. 6–7, pp. 493–520.

Amit, R. & Zott, C. (2010). *Business model innovation: Creating value in times of change*. Working Paper, No. WP-870, IESE Business School, Spain.

Baden-Fuller, C. & Morgan, M.S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, Vol. 43, Nos 2–3, pp. 156–171.

Bailey, K.D. (1994). *Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques*. Sage Publications, Los Angeles, CA.

Barney, J.(1995), Looking Inside Competitive Advantage, *Academy of Management Executive*, Vol. 9, pp. 46-61.

Barney, J.B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99–120.

- Beattie, V. & Smith, J.S. (2013) Value creation and business models: Refocusing the intellectual capital debate, *British Accounting Review*, Vol.45 No.4, pp.243-254.
- Bell, T. & Solomon, I. (2002). *Cases in strategic-systems auditing*. KPMGLLP, Chicago, IL.
- Bontis, N. (1998), “Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models”, *Management Decision*, Vol. 36 No. 2, pp. 63-76.
- Bontis, N., Dragonetti, N.C., Jacobsen, K. &Roos, G. (1999), “The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and to manage intangible resources”, *European Management Journal*, Vol. 17 No. 4, pp. 391-402.
- Boulton, R.E.S., Libert, B.D., & Samek, S.M. (1997). *Cracking the value code: How successful businesses are creating wealth in the New Economy*. Harper Collins Publishers, New York.
- Bray, M. (2002). *New directions in business: Performance reporting, communication and assurance*. The Institute of Chartered Accountants in Australia, Sydney, NSW.
- Brooking, A. (1996), *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, London.
- Casadesus-Masanell, R., and Ricart, J.E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, Vol. 43, Nos 2–3, pp. 195–215.
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business School Press, Brighton, MA.

Chesbrough, H., and Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, No. 3, pp. 529–555.

Chiucchi, M.S. & Dumay, J. (2015), Unlocking intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.16 No.2, pp.305-330.

Chiucchi, M.S. & Montemari, M. (2016), Investigating the “fate” of intellectual capital indicators: a case study, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.17 No.2, pp.238-254.

Chiucchi, M.S. (2004), *Sistemi di misurazione e reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli Editore, Torino.

Chiucchi, M.S., Di Giampaolo, J.(2011), La misurazione e il reporting del capitale intellettuale, in Marasca,S.(a cura di), *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, Esculapio, Bologna.

Choong, K.K. (2008), Intellectual Capital: Definitions, Categorization and Reporting Models, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9 No. 4, pp. 609-638.

Cinquini, L., Corvino, A., Doni, F., Rita, E., Magnaghi, E., Pisano, V., Ragazzini, A. & Santacroce, V. (2018), Business Model Representation in Integrated Reporting: Best Practices and Guidelines, Network italiano Business Reporting, <http://integratedreporting.org/wp>.

Dane-Nielsen, H. & Nielsen, N. (2017), Value creation in business models is based in intellectual capital – and only intellectual capital!, In J. Guthrie, J. Dumay, F. Ricceri, & C. Nielsen (Eds.), *The Routledge Companion to Intellectual Capital*. Routledge, Londra.

Demil, B. & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, Vol. 43, Nos 2–3, pp. 227–246.

Doty, D.H. & Glick, W.H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modelling. *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 230–251.

Dumay, J & Cuganesan, S. (2011), Making sense of intellectual capital complexity: measuring through narrative, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol.15 No.1, pp.24-49.

Dumay, J. (2009), “Intellectual capital measurement: a critical approach”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10 No. 2, pp. 190-210.

Dumay, J. (2012), “Grand theories as barriers to using IC concepts”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 13 No. 1, pp. 4-15.

Dumay, J. (2013), The third stage of IC: towards a new IC future and beyond, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14 No.1, pp.5-9.

Edvinsson, L. (1997), “Developing intellectual capital at Skandia”, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 366-373

Edvinsson, L. and Malone, M.S. (1997), *Intellectual Capital*, Harper Business, New York, NY.

Ferraris Franceschi, R.(1995), *Appunti di Economia Aziendale. Introduzione. L'azienda: forme, aspetti, caratteri e criteri discriminatori*, Edizioni Kappa, Roma.

Fielt, E. (2014). Conceptualising business models: definitions, frameworks and classifications. *Journal of Business Models*, Vol. 1, No. 1, pp. 85–105.

Foss, N.J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, Vol. 43, No. 1, pp. 200–227.

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator*. Pearson, Harlow.

Ghaziani, A., & Ventresca, M.J. (2005). Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975–2000. *Sociological Forum*, Vol. 20, No. 4, pp. 523–559.

Giuli, M. & Pascucci, F.(2014), *Il ritorno alla competitività dell'espresso italiano – Situazione attuale e prospettive future per le imprese della torrefazione di caffè*, Franco Angeli, Milano.

Giuliani, M. (2015), Intellectual Capital dynamics: seeing them “in practice” through a temporal lens, *VINE*, Vol. 45 No. 1, 2015, pp. 46-66.

Giuliani, M., Chiucchi, M.S. & Marasca, S. (2016), A history of intellectual capital measurements: from production to consumption, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.17 Issue 3, pp.590-606.

Gordjin, J., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2005). Comparing two business model Ontologies for designing e-business models and value constellations. *18<sup>th</sup> Bled eConference – eIntegration in Action*, pp. 1-17.

Groth, P., & Nielsen, C. (2015). Constructing a business model taxonomy: Using statistical tools to generate a valid and reliable business model taxonomy. *Journal of Business Models*, Vol. 3, No. 1, pp. 4–21.

Guthrie, J., Ricceri, F. and Dumay, J. (2012), “Reflections and projections: a decade of intellectual capital accounting research”, *British Accounting Review*, Vol. 44 No. 2, pp. 68-82.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, 1990.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.

Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, Vol. 12, No. 1, pp. 49–59.

Johnson, M., Christensen, C.M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 12, pp. 50–59.

Johnson, M.W. (2010). *Seizing the white space*. Harvard Business Press, Boston, MA.

Junell, J. & Stähle, P. (2011), Measuring Organizational Renewal Capability, Case Training Service Business, *Competitiveness Review An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, Vol 21 No 3, pp. 247 – 268.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000), “Having trouble with your strategy? Then map it”, *Harvard Business Review*, September/October, pp. 167-76.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P.(1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1.

Kaplan, S. (2011). Business models aren’t just for business. *Harvard BusinessReview*(<http://blogs.hbr.org/2011/04/business-models-arent-just-for/>).

Kianto, A. (2007), “What do we really mean by the dynamic dimension of intellectual capital?”, *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Vol. 4 No. 4, pp. 342-356.

Lambert, S. & Montemari, M. (2015). Business model research: From concepts to theories. *International Journal of Business and Management*, Vol. 12, No. 11, pp. 41-51.

Lambert, S. (2006). *Do we need a general classification scheme for e-businessmodels?* ACIS 2006 Proceedings. ( <http://aisel.aisnet.org/acis2006/36>).

Lambert, S.C. (2015). The importance of classification to business model research. *Journal of Business Models*, Vol. 3, No. 1, pp. 49–61.

Linder, J., & Cantrell, S. (2000). Changing business models: Surveying the landscape. *Accenture*(<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&dq=intitle:Changing+Business+Models:+Surveying+the+Landscape#0>).

Linder, J., & Cantrell, S. (2002). What makes a good business model anyway? Can yours stand the test of change? *Outlook* ([www.accenture.com](http://www.accenture.com)).

Lindgart, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M.S. (2009). Business Model Innovation. When the game get tough, change the game, Boston Consulting Group, pp. 1-8.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 5, pp. 86–92.

Marr, B., Schiuma, G. and Neely, A. (2004), “The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 2, pp. 224-229.

Massa, L., & Tucci, C.L. (2014). Business Model Innovation, in Dogson, M., Gan, D., & Nelson, P., *The Oxford Handbook Of Innovation Management*, Oxford University Press, UK, pp. 420-421.

Massa, L., Viscusi, G., Tucci, C. (2018). Business Model and Complexity. *Journal of Business Models*, Vol. 6, No. 1, pp.70-82.

Mayo, M.C., & Brown, G.S. (1999). Strategic Planning: The business model: Relied upon for years, the traditional business model is on shaky ground. *Ivey Business Journal*, Vol. 63, pp. 18–23.

Meritum (2002), *Proyecto Meritum: Guidelines for Managing and Reporting Intangibles*, European Commission, Madrid

Montemari, M. & Nielsen, C.(2013), The role of causal maps in intellectual capital measurement and management, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14 No. 4, pp. 522-546.

Montemari, M., & Chiucchi, M. S. (2017). Enabling Intellectual Capital Measurement Through Business Model Mapping: The Nexus Case. In J. Guthrie,

J. Dumay, F. Ricceri, & C. Nielsen (Eds.), *The Routledge Companion to Intellectual Capital*. Routledge, Londra.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneurs business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 726–735.

Mouritsen, J. (2009), Classification, measurement and the ontology of intellectual capital entities, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 13 Iss 2, pp. 154 – 162.

Mouritsen, J., & Larsen, H.T. (2005), The 2<sup>nd</sup> wave of knowledge management; the management control of knowledge resources through intellectual capital information, *Management Accounting Research*, Vol.16 No.3, pp.371-394.

Mouritsen, J., Bukh, P. & Larsen, H. (2001a) Guideline for Intellectual Capital Statements – A Key to Knowledge Management, *Agency for Trade and Development*, Copenhagen.

Mouritsen, J., Bukh, P.N., Flagstad, K., Thorbjørnsen, S., Johansen, M.R., Kotnis, S., Larsen, H.T., Nielsen, C., Kjærgaard, I., Krag, L., Jeppesen, G., Haisler, J. & Stakemann, B. (2003), *Intellectual Capital Statements – The New Guideline*, Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, Copenhagen.

Mouritsen, J., Bukh, P.N., Larsen, H.T. & Johansen, M.R. (2002), “Developing and managing knowledge through intellectual capital statements”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 No. 1, pp. 10-29.

Mouritsen, J., Johansen, M., Larsen, H. & Bukh, P. (2001b), "Reading an intellectual capital statement", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2 No. 4, pp. 359-383.

Mouritsen, J., Larsen, H.T. & Bukh, P.N.D. (2001c), "Intellectual capital and the 'capable firm': narrating, visualising and numbering for managing knowledge", *Accounting, Organization and Society*, Vol. 26 Nos 6/7, pp. 735-62.

Newth, F. (2012). *Business models and strategic management*. Business Expert Press, New York.

Nielsen, C. & Dane-Nielsen, H. (2010), "The emergent properties of intellectual capital: a conceptual offering", *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 14 No. 1, pp. 6-27.

Nielsen, C., Lund, M. & Thomsen, P. (2017a), Killing Balance Scorecard to improve internal disclosure, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.18 No.1, pp.45-62.

Nielsen, C., Lund, M., Montemari, M., Paolone, F., Massaro, M., & Dumay, J. (2019), *Business Models: A Research Overview*. *Routledge Focus*, Londra, 2019, p.12.

Nielsen, C., Roslender, R. & Bukh, P.N. (2009), Intellectual capital reporting: Can a strategy perspective solve accounting problems?, in Lytras, M. & Ordonez de Pablos, P., *Knowledge Ecology in Global Business: Managing Intellectual Capital*, Information Science Reference, Hersey, PA, pp.174-191.

Nielsen, C., Roslender, R. & Schaper, S. (2017b) Explaining the demise of the intellectual capital statement in Denmark, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 30, Iss. 1, pp. 38–64.

Oliveira D., Nascimento, D. & Kimiz, D. (2016), The evolution of the intellectual capital concept and measurement, *Ciência da Informação*, Vol.45 No.3, pp.136-155.

Olve, N.G., Roy, J. & Wetter, M. (1999), A practical guide to using the balance scorecard – performance drivers. John Wiley & Son, Chichester.

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology – A proposition in a designscience approach*. Tesi di Dottorato, Universite de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Svizzera.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per chi deve creare o innovare un modello di business*. FAG, Milano.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 15, No. 1, pp. 1–43.

Pablos, P.O.D. (2003), “Knowledge management projects: state of the art in the Spanish manufacturing industry International”, *Journal of Manufacturing Technology and Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 297-310.

Petty, R. & Guthrie, J. (2000), “Intellectual capital literature review – measurement, reporting and management”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 No. 2, pp. 155-76.

- Pisano, G.P. (2019). The Hard Truth About Innovation Cultures. *Harvard Business Review*, Vol.1, No. 2, pp. 62-71.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6, pp. 61–78.
- Porter, M.E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 3, pp. 62–78.
- Prahalad, C.K., & Bettis, R.A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 6, pp. 485–501.
- Rappa, M. (2001). *Managing the digital enterprise – Business models on the Web*, North Carolina State University, Raleigh ([http://ecommerce.ncsu.edu/business\\_models.html](http://ecommerce.ncsu.edu/business_models.html)).
- Roos, J. and Roos, G. (1997), “Measuring your company’s intellectual performance”, *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 3, p. 325.
- Seddon, P.B. & Lewis, G.B. (2003). Strategy and Business Models: What’s the Difference?. 7<sup>th</sup> Pacific Asia Conference on Information Systems, 10-13 luglio 2003, Adelaide, South Australia.
- Shafer, S.M., Smith, H.J., & Linder, J.C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, Vol. 48, No. 3, pp. 199–207.

Simon, H.A. (1962). The architecture of complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, Vol. 106, pp. 467–482.

Slàvik, S., & Zagoresk, B.(2016). Relationship between Business Strategy and Business Model Studied in a Sample of Service Companies. *Journal of Competitiveness*, Vol.8, No. 4, pp. 72-84.

Stabell, C.B., & Fjeldstad, O.D. (1998). Configuring value for competitive advantage: On chains, shops and networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 413–437.

Stewart, D.W., & Zhao, Q. (2000). Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 19, No. 2,pp. 287–296.

Stewart, T.A. (1997), *Intellectual Capital*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York.

Stewart, T.A. (1998), *Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations*, Nicolas Brealey Publishing, London.

Stieglitz, N., & Foss, N.J. (2015). *Business model innovation. The role of leadership*. Oxford Press. Oxford.

Sveiby, K.E. (1997), The intangible assets monitor, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 2 No. 1, pp. 73-97.

Tapscott, D., Lowy, A., & Ticoll, D. (2000). *Digital capital: Harnessing the power of business webs*. Harvard Business School Press, Brighton, MA.

Taran, Y., Nielsen, C., Montemari, M., Thomsen, P., & Paolone, F. (2016). Business model configurations: A five-V framework to map out potential innovation routes. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 19, No. 4, pp. 492–527.

Teece, D.J. & Pisano, G.P. (1994), The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction, *Industrial and Corporate Change*, Vol.3 No.3, pp.537-556.

Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, Vol. 43, Nos 2–3, pp. 172–194.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, Vol. 8, No. 2, pp. 3–8.

Veltri, S. (2007), *Sistemi di misurazione del capitale intellettuale*, Franco Angeli, Milano.

Weill, P., & Vitale, M.R. (2001). *Place to space: Migrating to eBusiness models*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Wirtz, B.W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Gottel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, Vol. 49, No. 1, pp. 36–54.

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lesson from the Grameen experience. *Long Range Planning*, Vol. 43, Nos. 2–3, pp. 308–325.

Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 1, pp. 1–26.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, pp. 1019–1042.