



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

---

Corso di laurea magistrale in Economia e Management  
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

**LA RAPPRESENTAZIONE DELLA STRATEGIA  
AZIENDALE ATTRAVERSO IL BUSINESS MODEL:  
IL CASO DEL GRUPPO FILENI**

**REPRESENTING OF CORPORATE STRATEGY  
THROUGH THE BUSINESS MODELL:  
THE CASE OF THE FILENI GROUP**

Relatore:  
Chiar.mo Prof. Marco Gatti

Tesi di laurea di:  
Dimitri Possanzini

Anno accademico 2018-2019



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>I</b>
<b>CAPITOLO I IL BUSINESS MODEL COME STRUMENTO DI CONTROLLO STRATEGICO</b> .....	<b>1</b>
<b>1. IL SISTEMA DI CONTROLLO STRATEGICO</b> .....	<b>1</b>
1.1 INTRODUZIONE .....	1
1.1.1 La pianificazione strategica negli anni 70 e 80 .....	4
1.1.2 Il management strategico .....	9
1.2 IL CONTROLLO STRATEGICO NELLA LETTERATURA SPECIALISTICA .....	16
1.3 IL FRAMEWORK DI RIFERIMENTO .....	24
<b>2. IL BUSINESS MODEL COME STRUMENTO DI ESPLICITAZIONE DELLA STRATEGIA AZIENDALE</b> .....	<b>29</b>
2.1 ASPETTI INTRODUTTIVI .....	29
2.2 RUOLO E FUNZIONI DEL BUSINESS MODEL .....	30
2.2.1 Aspetti definatori .....	30
2.2.2 La struttura del business model .....	39
2.2.3 Lo sviluppo del modello .....	42
2.2.4 Le fasi di implementazione .....	45
<b>3. IL RUOLO DEL BUSINESS MODEL NEL SISTEMA DI CONTROLLO STRATEGICO</b> .....	<b>46</b>
<b>CAPITOLO II IL BUSINESS MODEL CANVAS</b> .....	<b>49</b>
<b>1 INTRODUZIONE</b> .....	<b>49</b>
<b>2 IL BUSINESS MODEL CANVAS</b> .....	<b>52</b>
2.1 ASPETTI INTRODUTTIVI .....	52
2.2 I BLOCCHI DEL BMC .....	54
2.2.1 Segmenti di clientela .....	56
2.2.2 La proposta di valore .....	58
2.2.3 I canali .....	60
2.2.4 Le relazioni con i clienti .....	62
2.2.5 Le risorse chiave .....	64
2.2.6 Le attività chiave .....	66
2.2.7 Le partnership chiave .....	67
2.2.8 I flussi di ricavi .....	69
2.2.9 La struttura dei costi .....	71
2.3 IL VISUAL THINKING .....	74
2.4 PUNTI DI FORZA E LIMITI DEL BUSINESS MODEL CANVAS .....	75
2.4.1 I punti di forza del BMC .....	75
2.4.2 I limiti del BMC .....	77
<b>CAPITOLO III I MODELLI ALTERNATIVI AL BUSINESS MODEL CANVAS</b> .....	<b>81</b>
<b>1. INTRODUZIONE</b> .....	<b>81</b>
<b>2. IL LEAN CANVAS</b> .....	<b>82</b>
<b>3. IL FLUIDMINDS BUSINESS MODEL CANVAS</b> .....	<b>86</b>
<b>4. IL VALUE MODEL CANVAS</b> .....	<b>89</b>
<b>5. IL SERVICE BUSINESS MODEL CANVAS</b> .....	<b>92</b>
<b>6. IL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS</b> .....	<b>95</b>
6.1 IL BLOCCO AMBIENTALE DEL TLMBC .....	97
6.2 IL BLOCCO SOCIALE DEL TLMBC .....	100
<b>7. IL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE DI UN BUSINESS MODEL</b> .....	<b>105</b>
7.1 LA FASE DI PIANIFICAZIONE INZIALE .....	105
7.2 LA FASE DI DISCUSSIONE ED IMPLEMENTAZIONE .....	107
7.3 LA FASE DI CONDIVISIONE .....	109

<b>CAPITOLO IV L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI.....</b>	<b>111</b>
<b>1. LA METODOLOGIA DELLA RICERCA .....</b>	<b>112</b>
<b>2. IL GRUPPO FILENI.....</b>	<b>115</b>
<b>3. IL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS DEL GRUPPO FILENI.....</b>	<b>120</b>
3.1 LA PROSPETTIVA ECONOMICA.....	121
3.1.1 Segmenti di clientela.....	122
3.1.2 La proposta di valore.....	125
3.1.3 I canali.....	128
3.1.4 Le relazioni con i clienti.....	130
3.1.5 Flussi di ricavi.....	133
3.1.6 Le risorse chiave.....	134
3.1.7 Le attività chiave .....	135
3.1.8 Le partnership chiave.....	137
3.1.9 La struttura dei costi.....	138
3.2 LA PROSPETTIVA AMBIENTALE .....	141
3.2.1 Il valore funzionale.....	142
3.2.2 I materiali.....	142
3.2.3 La produzione .....	143
3.2.4 Le forniture e outsourcing.....	144
3.2.5 La distribuzione .....	145
3.2.6 La fase di utilizzo .....	146
3.2.7 La fase di “fine vita” .....	146
3.2.8 Impatto ambientale .....	147
3.2.9 Benefici ambientali .....	147
3.3 LA PROSPETTIVA SOCIALE .....	149
3.3.1 Il valore sociale.....	149
3.3.2 I dipendenti .....	151
3.3.3 Governance.....	152
3.3.4 La comunità.....	153
3.3.5 Cultura.....	154
3.3.6 Scala di sensibilizzazione.....	155
3.3.7 Utenti finali.....	157
3.3.8 Impatti sociali.....	157
3.3.9 Benefici sociali.....	158
<b>4. IL MODELLO DI BUSINESS DEL GRUPPO FILENI A SEGUITO DELLE INTERVISTE CONDOTTE .....</b>	<b>160</b>
4.1 LA PROSPETTIVA SOCIALE .....	160
4.2 LA PROSPETTIVA ECONOMICA.....	166
4.3 LA PROSPETTIVA AMBIENTALE .....	171
4.4. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.....	175
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>181</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>187</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>198</b>

# INTRODUZIONE

A partire dall'opera di Anthony del 1965<sup>1</sup>, i sistemi di pianificazione e controllo hanno conosciuto una considerevole e crescente evoluzione che ha portato ad un maggiore interesse sia del mondo accademico che della prassi verso questa importante tematica. Tale sviluppo, nello specifico, è da attribuire, principalmente, al cambiamento del contesto competitivo in cui le imprese si sono trovate ad operare nell'ultimo ventennio dal quale deriva un'idea di sistema di controllo di gestione che non identifica più lo stesso come un mero sistema deputato al monitoraggio *ex-post* dei risultati aziendali. Ciò che risulta rilevante, invece, è il supporto che tale sistema fornisce ai sempre più complessi processi critici manageriali, inerenti all'analisi e al monitoraggio della strategia competitiva posta in essere dall'organizzazione, nonché delle variabili interne ed esterne rilevanti in quanto in grado di contribuire al successo dell'impresa. Da questo deriva l'abbandono di una logica prettamente orientata al breve periodo e l'adozione di un approccio al controllo maggiormente volto a monitorare l'evoluzione della strategia nel tempo, in una prospettiva di lungo periodo.

Il presente elaborato si propone di studiare ed analizzare gli aspetti teorici e pratici relativi all'attività di pianificazione e di controllo strategico, ponendo particolare attenzione agli strumenti di esplicitazione della strategia aziendale.

L'obiettivo del lavoro, in particolare, è quello di focalizzare l'attenzione sulle principali implicazioni, fasi e tipologie di business model utilizzati nella letteratura e nella prassi, al fine

---

<sup>1</sup> Anthony R.N., *Planning and control system*, Harvard Business School Press, Boston, 1965.

di garantire un allineamento tra la strategia aziendale e la gestione operativa dell'organizzazione. Ciò verrà fatto teoricamente, ovvero analizzando la copiosa letteratura sul tema e l'evoluzione conosciuta dalla stessa nel tempo, ma anche empiricamente, presentando il caso del gruppo Fileni, una delle principali realtà del territorio marchigiano e nazionale operante nel settore avicolo. L'impiego di un caso aziendale risulta strumentale all'illustrazione dei vantaggi e delle criticità collegate all'utilizzo del business model quale strumento di rappresentazione della strategia aziendale.

Il lavoro è articolato in due principali sezioni.

Nella prima, costituita dai primi tre capitoli, vengono analizzati i principali strumenti di esplicitazione della strategia aziendale, ponendo particolare enfasi sui business model. Sono analizzate, in particolare, le varie tipologie di modelli di business sviluppati nel corso del tempo, delineando per ciascuno i punti di forza e i limiti che presentano. Si è cercato, inoltre, di descrivere un processo di implementazione, quanto più generalizzabile, dei business model.

Nel primo capitolo, in particolare, vengono analizzate *in primis* una serie di definizioni ed interpretazioni del sistema di controllo strategico, dopo aver compreso come il suo ruolo e il suo sviluppo all'interno delle imprese sia cambiato nel tempo, conseguentemente al radicale cambiamento del contesto competitivo aziendale. Tra le varie definizioni fornite dalla letteratura specialistica nazionale e internazionale, è stata approfondita quella di Silvi<sup>2</sup> che rappresenta il framework adottato nell'opera. Dopo aver trattato l'evoluzione conosciuta dagli studi su tematiche di controllo strategico, l'attenzione è stata focalizzata sui business model, approfondendo, anche con riferimento a questi ultimi, le varie definizioni proposte dalla

---

<sup>2</sup> Silvi R., *Il controllo strategico della gestione di impresa*, in: *Economia e Gestione delle imprese*, Lipparini A. (a cura di), Il Mulino, Bologna, 2007.

letteratura di riferimento e individuando quella utilizzata per il seguito dell'elaborato. Al fine di comprendere la logica di tale strumento di esplicitazione della strategia aziendale, ne sono state ampiamente analizzate e discusse le funzioni e le fasi di implementazione. In ultimo, sono state poste in evidenza le relazioni esistenti tra il sistema di controllo strategico e il business model.

Il secondo capitolo, invece, entra nel merito dello strumento, analizzando uno dei principali modelli proposti dalla letteratura ed utilizzati nella prassi aziendale: il Business Model Canvas. L'intento, in particolare, è quello di porre in luce gli elementi distintivi di tale strumento, ideato da Osterwalder e Pigneur<sup>3</sup>. Verranno, perciò, presentati i nove elementi costitutivi di base del Canvas, cercando di evidenziarne le relazioni tra gli stessi e, al tempo stesso, l'analisi si soffermerà sui principali punti di forza e sulle più rilevanti criticità che tale strumento analizzato presenta.

Nel terzo capitolo, partendo dai punti di debolezza esposti nel capitolo precedente, si illustrano alcuni dei principali modelli alternativi al Business Model Canvas sviluppati nel tempo. In particolare, viene posto in evidenza come ciascuno di tali strumenti parta dalla volontà di superare uno o più specifici limiti che il Business Model Canvas tradizionale presenta. Al tempo stesso, per ognuno di questi, sono evidenziati gli elementi costitutivi, nonché le differenze con il Canvas tradizionale.

Nella seconda sezione dell'elaborato, coincidente con il quarto capitolo, viene proposto un caso applicativo, con l'intento di rappresentare il business model di una specifica realtà aziendale. Ciò è stato effettuato ricorrendo al Triple Layered Business Model Canvas, uno degli strumenti

---

<sup>3</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare Modelli di Business*, Edizioni LSWR, Milano, 2019.

evoluti descritti nel terzo capitolo. Si è scelto di utilizzare tale modello, rispetto al Canvas tradizionale, in quanto focalizzato non solo sulla prospettiva economica, ma anche sulla sfera sociale e ambientale di un'organizzazione. Pertanto, si tratta di uno strumento che permette di esaminare come un'impresa crei valore in maniera più completa ed integrata. Nel caso applicativo si prende in esame, nello specifico, il gruppo Fileni, terza realtà per fatturato a livello nazionale nel settore avicolo e primo con riferimento alle carni bianche biologiche.

# **CAPITOLO I**

## **IL BUSINESS MODEL COME STRUMENTO DI CONTROLLO STRATEGICO**

### **1. IL SISTEMA DI CONTROLLO STRATEGICO**

#### **1.1 INTRODUZIONE**

Nell'ultimo ventennio, il contesto competitivo in cui le imprese si sono trovate ad operare è stato oggetto di profondi mutamenti. Infatti, mentre gli anni '50 e '60 del Novecento si sono contraddistinti per una certa stabilità, a partire dagli anni '70 il contesto ha iniziato progressivamente a mutare: dopo una fase di sviluppo ininterrotto, il sistema economico internazionale è stato investito da una profonda crisi che ne ha scosso le fondamenta<sup>1</sup>. A determinare l'inversione del ciclo economico è stata la crisi petrolifera del 1973-1974, conosciuta anche come "Shock Petrolifero". A seguito di tale evento, infatti, l'economia ha dovuto fare i conti con un aumento improvviso del prezzo del petrolio, considerato la principale fonte energetica di quel tempo, in quanto, a partire dal dopo guerra, lo stesso è stato utilizzato come fonte privilegiata di energia per l'industria, i trasporti, il riscaldamento, ecc.

Questo fenomeno ha avuto, come ci si può immaginare, delle forti ripercussioni anche per gli anni a seguire. Non è un caso che gli anni '80 si siano caratterizzati per una forte incertezza e

---

<sup>1</sup> Varsori A., *Alle origini del presente: l'Europa occidentale nella crisi degli anni Sessanta*, Franco Angeli Edizioni, Milano, 2013, p.10.

## CAPITOLO I

per il contestuale aumento dell'inflazione, l'incremento della disoccupazione, il mutamento della domanda. Di conseguenza, le imprese si sono trovate ad operare in un nuovo contesto competitivo profondamente diverso rispetto a quello precedente.

Lo scenario ambientale è continuato a mutare anche negli anni '90 del Novecento, caratterizzati dall'emergere del fenomeno della globalizzazione e dell'avvento di Internet (in particolar modo della struttura "*World Wide*" letteralmente "ragnatela globale").

Anche questo nuovo avvenimento ha avuto delle conseguenze importanti per le imprese che hanno riscontrato alcune necessità, come ad esempio:

- investire maggiormente in "High-Tech";
- diversificare maggiormente prodotti, servizi, prestazioni, soluzioni ecc., che ha portato le imprese a ricercare una maggiore flessibilità, il raggiungimento di economie di scopo o di diversificazione e a una riduzione sempre maggiore del rischio;
- orientamento al marketing;
- struttura finanziaria integrata;
- costituire una nuova architettura organizzativa, con un modello organico e una struttura reticolare: si passa così da una concezione di scambio transazionale a uno scambio relazionale dove il trasferimento di risorse non è più unidirezionale, ma l'impresa si trova a gestire un *offering* complesso ed una rete di interazioni per la sua gestione.

Considerando tutto questo, come poi verrà discusso anche nel prosieguo della trattazione di questo paragrafo, il management aziendale ha avvertito l'inevitabile esigenza di essere sempre più interattivo, reattivo e collettivo<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Fiocca R., Snehota I., Tunisini A., *Marketing business to business*, McGraw-Hill, Milano, 2009.

Riassumendo quanto visto finora, è possibile affermare che i mutamenti ambientali dell'ultimo ventennio abbiano portato:

1. **MAGGIORE COMPLESSITÀ:** in termini di fare impresa. Infatti, mentre prima le imprese riuscivano con più facilità ad ottenere molte informazioni nel contesto competitivo, il nuovo scenario risulta più complesso e, di conseguenza, diviene più difficile reperire informazioni e gestire la realtà aziendale in maniera efficace ed efficiente;
2. **ELEVATA COMPETITIVITÀ:** ci sono molti più *competitors* e gli stessi risultano molto più aggressivi rispetto al passato;
3. **DIFFICOLTÀ DI PREVISIONE:** fare delle stime o delle previsioni da inserire nei documenti di pianificazione aziendale diventa molto difficile, in quanto le variabili in gioco sono molto più numerose e sempre più complesse da controllare e governare.

Quindi, dagli anni '70 e '80 agli anni '90 si è passati da un ambiente statico, prevedibile, semplice e caratterizzato da livelli di concorrenza bassi, ad un ambiente dinamico, incerto, complesso e caratterizzato da elevati livelli di concorrenza.

La possibilità che l'impresa riesca a conseguire un successo duraturo<sup>3</sup> dipende in contesti così complessi da fattori nuovi<sup>4</sup>: la percezione corretta delle attese degli stakeholder, *in primis* quella dei clienti, considerati il fulcro di qualsiasi tipo di organizzazione; la chiara consapevolezza delle risorse e delle capacità (tecniche, organizzative, commerciali, competitive ecc.) disponibili, dopo aver infatti compreso appieno le richieste dei clienti, l'impresa si deve chiedere, attraverso un'apposita analisi interna, se detiene le risorse e le capacità per rispondere

---

<sup>3</sup> per successo possiamo intendere: a) successo competitivo, in termini di quota di mercato, fatturato; b) successo in termini di profitto, ovvero la capacità di trasformare il successo competitivo in successo economico-finanziario.

<sup>4</sup> Salvioni D.M., 2002, Cultura della trasparenza e comunicazione economico-finanziaria d'impresa, *SYMPHONYA Emerging Issue in Management*, estratto da: [www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya), n.1.

alle specifiche esigenze sopra rilevate; la conoscenza delle variabili interne ed esterne che influenzano l'attività e i risultati aziendali; l'orientamento di tutti i comportamenti dei singoli dipendenti verso gli obiettivi espressi dagli organi di governo, occorre cioè che le persone operanti nell'impresa mettano in atto azioni che siano in linea con gli obiettivi organizzativi.

Alla luce di tutti questi mutamenti, le aziende si sono trovate nella necessità di cambiare sia il modo di intendere la strategia aziendale (non più come un insieme di attività per raggiungere gli obiettivi dell'azienda, ma come strumento per raggiungere un vantaggio competitivo duraturo e difendibile), sia il modo di gestire la strategia stessa da parte dell'azienda. In sostanza, nel nuovo contesto competitivo è divenuto necessario definire una nuova concezione di controllo strategico e, conseguentemente, dei collegati strumenti utilizzati nell'ambito dello stesso.

È proprio partendo da questo contesto che, nei prossimi paragrafi, si illustrerà come sono cambiati il concetto di strategia, gli approcci, i modelli di riferimento e gli strumenti di controllo strategico.

### 1.1.1 La pianificazione strategica negli anni 70 e 80

Negli anni '70 e '80 del Novecento, secondo la nozione di Hofer e Schendel, per strategia si intendeva "l'enunciazione dei principali mezzi che l'impresa impiegherà, vincoli ambientali permettendo, per cercare di raggiungere i propri obiettivi"<sup>5</sup>. In altre parole, secondo i due Autori, la strategia era "il sistema fondamentale di impiego attuale e pianificato delle risorse e di interazione con l'ambiente che definisce il modo in cui l'impresa intende raggiungere i propri

---

<sup>5</sup> Hofer C.H., Schendel D., *La formulazione della strategia aziendale*, Franco Angeli Edizioni, Milano, 1987, p. 48-49.

obiettivi”<sup>6</sup>. È opportuno, inoltre, sottolineare che se la strategia è importante per l’impresa, la sua formulazione non deve risultare causale. Piuttosto, essa deve derivare da un processo ragionato e formalizzato.

In base alla definizione data dagli Autori, la strategia verte su una relazione a catena tra: mezzi, ambiente e obiettivi.

Prima di Hofer e Schendel, Andrews e Ansoff furono i primi che cercarono di studiare specificamente ed esclusivamente il concetto di strategia e il processo attraverso il quale questa viene elaborata<sup>7</sup>.

Secondo Andrews la strategia risulta essere l’insieme delle scelte di un’organizzazione che “determina e rivela i suoi obiettivi, produce le principali politiche e piani per realizzare tali obiettivi, definisce il raggio d’azione da perseguire, il modo in cui l’azienda è o intende essere e la natura dei contributi che intende rendere ai suoi azionisti, dipendenti, clienti e comunità sociali”<sup>8</sup>.

Ansoff, invece, identifica la strategia con un concetto più “ristretto” rispetto ad Andrews: egli per strategia intende “il filo conduttore che collega l’attività di un’impresa e le combinazioni prodotto/mercato a cui si rivolge, e che definisce il tipo di area d’affari in cui opera o intende operare in futuro”<sup>9</sup>. Nonostante i due Autori forniscano definizioni differenti di strategia, le premesse risultano essere simili<sup>10</sup>: entrambi, infatti, convengono che la gestione della strategia

---

<sup>6</sup> Hofer C.H., Schendel D., *La formulazione della strategia aziendale*, op. cit., p. 49.

<sup>7</sup> Hofer C.H., Schendel D., *La formulazione della strategia aziendale*, op. cit., p. 39.

<sup>8</sup> Garzoni A., *Il controllo strategico. Modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, Egea, Milano, 2004, p. 15.

<sup>9</sup> Ansoff in realtà non ha mai definito formalmente che cosa egli intende per strategia. La definizione sopra citata è stata tratta da: Hofer C.H., Schendel D., *La formulazione della strategia aziendale*, op. cit., p. 39.

<sup>10</sup> Garzoni A., *Il controllo strategico. Modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, op. cit., p. 16-17.

## CAPITOLO I

derivi da un processo di pianificazione strategica. Si tratta di un pensiero che sarà poi ripreso anche da Hofer e Schendel.

L'azienda, in questo contesto, è chiamata a valutare e fare delle previsioni su come evolverà in futuro l'ambiente competitivo e quale strategia dovrà attuare per consentire il miglior posizionamento competitivo possibile.

Per comprendere meglio il concetto, ci si rifà al modello struttura-condotta-performance<sup>11</sup> (d'ora in avanti SCP). Secondo questo modello, la strategia dipende dalle caratteristiche del settore industriale di appartenenza dell'impresa. Ad esempio,  $n$  imprese operanti nello stesso settore, in presenza delle stesse informazioni, metteranno in atto lo stesso piano. Ovviamente, questo strumento di diagnosi strategica è stato poco utilizzato in quanto tiene conto solo delle variabili esterne, trascurando completamente quelle interne all'impresa. Inoltre, il modello SCP evidenzia l'invarianza del comportamento strategico delle imprese e, quindi, non considera la soggettività strategica dell'azienda. In sostanza, il modello non riusciva a spiegare perché le imprese operanti nello stesso settore ottenessero dei risultati diversi.

Per quanto riguarda il processo di gestione della strategia, negli anni '70 e '80, si fa riferimento alla pianificazione strategica. Come accennato precedentemente, Ansoff e Andrew risultano seguire questa impostazione. Entrambi convengono, infatti, verso l'idea che il processo di formazione della strategia derivi dal top management e che si sviluppi attraverso una serie di

---

<sup>11</sup> Viene sviluppato negli anni '30 del Novecento negli Stati Uniti presso l'Università di Harvard. Secondo la letteratura uno dei primi ad introdurre il modello Struttura-Condotta-Performance è stato Mason e alcuni suoi colleghi di Harvard: Mason E.S., 1939, Price and production policies of large-scale enterprise, *American Economic Review*, vol. 29, n. 1, pp. 61-74; Mason E.S., 1949, The current State of the Monopoly Problem in the United States. *Harvard Law Review*, vol. 63, pp. 1265-1285; Stigler G., *The Organization of Industry*, Homewood, Ill., R.D. Irwin, 1968.

fasi sequenziali; da questo, deriva che alla fase di formulazione segue sempre una fase di implementazione, tale per cui questi due step debbono essere considerati separati<sup>12</sup>.

Inoltre, secondo Ansoff, la pianificazione strategica risulta essere un processo decisionale<sup>13</sup> e, se altamente formalizzata, consente di procedere all'elaborazione della strategia attraverso un processo consapevole e controllato<sup>14</sup>.

Brusa, invece, considera la pianificazione strategica come un processo "con cui si formulano e si valutano le strategie aziendali in vista del raggiungimento degli obiettivi di fondo della gestione, e si redigono i piani operativi mediante i quali il disegno strategico viene reso concretamente possibile"<sup>15</sup>. Quindi, anche secondo quest'ultimo Autore, la pianificazione della strategia risulta essere un processo di fasi sequenziali, volto ad esprimere l'orientamento strategico d'impresa: dagli obiettivi di medio-lungo termine alle azioni da attuare<sup>16</sup>. In altre parole, non è nient'altro che la procedura che permette di trasferire la strategia nella realtà aziendale.

Le fasi di questo processo possono essere articolate in tre macro-fasi: analisi, formulazione e implementazione<sup>17</sup>:

1. la fase di analisi può essere, a sua volta suddivisa, in ulteriori stadi: l'analisi dell'ambiente esterno e della concorrenza, l'individuazione delle diverse opzioni strategiche e la

---

<sup>12</sup> Garzoni A., *Il controllo strategico. Modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, op. cit., p. 16-17.

<sup>13</sup> Ansoff H.I., *The state of practice in planning system*, Sloan Management Review, Editore M. Wiener, 1977, pp. 8-9.

<sup>14</sup> Ansoff H.I., *Corporate Strategy*, McGraww-Hill, New York, 1965, pp. 46-48.

<sup>15</sup> Brusa L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2012, p. 14.

<sup>16</sup> Brusa L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, op. cit., p. 15.

<sup>17</sup> Zamponi nel suo testo ne individua ben otto, ma per comodità le abbiamo raggruppate in tre macro-gruppi. Zamponi L., *Sistemi di pianificazione e controllo*, Ipsoa, Milano, 1998, pp. 14-53.

valutazione delle opzioni ricercate. Al termine dell'analisi, l'impresa avrà tutti gli elementi per poter scegliere la strategia più idonea;

2. nella fase di formulazione, invece, si procede con la scelta in merito ai mezzi per raggiungere gli obiettivi di medio e lungo termine;
3. nella fase di implementazione, infine, l'azienda mette in atto il piano deliberato precedentemente.

Ovviamente, è opportuno sottolineare che le persone e le competenze utilizzate dall'azienda nella fase di analisi e di scelta della strategia sono diverse rispetto alle persone e alle competenze che la mettono in atto. Quindi, in questa visione di processo di gestione strategica, emerge una differenza tra “chi pensa” e “chi esegue”.

Gli studi di strategia, nel periodo considerato, fanno riferimento ad un approccio di tipo razionalistico, di cui Ansoff risulta essere uno dei principali esponenti. In questa visione, il manager risulta essere un soggetto razionale che, in quanto tale, identifica gli obiettivi da raggiungere, elabora le alternative di azione e seleziona la scelta ottimale<sup>18</sup>. In modo coerente con le accezioni sopra enunciate, il controllo strategico “nella visione tradizionale, doveva riguardare il mantenimento dell'organizzazione sui rispettivi sentieri strategici”<sup>19</sup>. Il controllo strategico non è altro, quindi, che il controllo della strategia, in grado di assicurare la realizzazione e l'implementazione della strategia deliberata dal management, e la verifica dei mezzi impiegati per raggiungere tali obiettivi<sup>20</sup>. La letteratura sulla pianificazione, infatti, riconosce solo le intenzioni pienamente realizzate (anche dette strategie

---

<sup>18</sup> Riciardi A., *L'evoluzione degli studi di strategia in: Economia Aziendale. Aspetti evolutivi, letture e casi aziendali*, di Fabbrini G. e Montrone A., Franco Angeli, Milano, 2007.

<sup>19</sup> Mintzberg H., *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, ISEDI, Torino, 1996, p. 263.

<sup>20</sup> Mintzberg H., *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, op. cit., p. 263.

deliberate), trascurando completamente la strategia emergente, ovvero la realizzazione di un modello che non era esplicitamente previsto<sup>21</sup>. Spetta, perciò, al controllo strategico la verifica di coerenza tra la strategia implementata e quella deliberata.

Negli anni '70 e '80, inoltre, la strategia deriva “come un tutt’uno dal centro, vale a dire dal general management”<sup>22</sup> che essendo un soggetto razionale in un ambiente prevedibile e non soggetto a mutamenti, perviene alla definizione di un piano strategico unico e immodificabile. In sintesi, il controllo strategico è interpretato in questa fase come un controllo sulla corretta implementazione del piano deliberato e si caratterizza per alcuni aspetti fondamentali<sup>23</sup>: a) la formulazione della strategia deriva da un processo controllato e consapevole; b) la strategia risulta essere unica e immodificabile perché il contesto esterno è prevedibile e non soggetto a mutamenti; c) gli obiettivi strategici sono automaticamente raggiunti se la strategia deliberata è implementata in modo conforme a quanto stabilito in fase di pianificazione strategica; d) il controllo ex-post risulta basato su meccanismi feedback (ovvero confronta i risultati programmati o attesi e obiettivi raggiunti); e) la responsabilità del processo strategico rimane in capo al general management, che rappresenta lo stratega.

### 1.1.2 Il management strategico

Come è stato evidenziato nel paragrafo introduttivo, tra gli anni '70 e '80 e gli anni '90 il contesto ambientale è cambiato in modo radicale. Alla fine degli anni '80, infatti, “il focus degli studi di strategia si sposta progressivamente dall’ambiente esterno alle risorse e competenze

---

<sup>21</sup> Mintzberg H, *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, op. cit., p. 15-16.

<sup>22</sup> Mintzberg H, *Ascesa e declino della pianificazione strategica* op. cit., p. 16-17.

<sup>23</sup> Mintzberg H, *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, op. cit., p. 27-28.

## CAPITOLO I

aziendali”<sup>24</sup>. Prima, quindi, la strategia si focalizzava sulle variabili esterne per determinare opportunità e minacce mentre le variabili interne (risorse aziendali sia materiali che immateriali) erano considerate omogeneamente distribuite fra gli agenti economici<sup>25</sup>. Per questo, l’analisi strategica era incentrata “su aspetti esterni all’azienda, e in particolare, sul contesto settoriale e sul posizionamento competitivo rispetto ai concorrenti”<sup>26</sup>, mentre le variabili interne assumevano un ruolo di secondo piano.

A partire dagli anni ‘90, per rispondere alle forti pressioni dell’ambiente turbolento in cui le imprese si sono trovate ad operare, la strategia aziendale inizia ad essere definita considerando le risorse a disposizione, “le quali rappresentano una base solida quando vi sono cambiamenti frequenti, di portata elevata e difficilmente prevedibili”<sup>27</sup>. In sostanza, continua Chiucchi: “i percorsi strategici che si intraprendono sono scelti in relazione alle risorse disponibili”<sup>28</sup>.

In questo contesto, si abbandona la logica del modello SCP, secondo il quale il vantaggio competitivo derivava dalle variabili esterne: il settore, infatti, risulta essere troppo ampio e tale da non permettere di individuare delle variabili utili per confrontare i propri risultati con quelli dei concorrenti. Secondo la nuova prospettiva che emerge nel corso degli anni ‘90, il vantaggio competitivo di un’impresa dipende dalle sue risorse interne, in quanto non esiste omogeneità tra le aziende operanti all’interno del medesimo settore<sup>29</sup>. Sono, quindi, queste tipologie di

---

<sup>24</sup> Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli, Torino, 2004, p.15.

<sup>25</sup> Solari L., Zanon A., *La “quasi” fine della gerarchia. Organizzazioni come vantaggio competitivo nella New Economy*, Franco Angeli Edizioni, Milano, 2007, p. 6.

<sup>26</sup> Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, op. cit., pp. 15-16.

<sup>27</sup> Grant R.M., *L’analisi strategica nella gestione aziendale: concetti, tecniche, applicazione*, Il Mulino, Bologna, 1994, pp. 123-124.

<sup>28</sup> Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, op. cit., p.16.

<sup>29</sup> Barney J.B., 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 105-112.

risorse a permettere di acquisire, mantenere e sfruttare un vantaggio competitivo. Questo permette di spiegare perché le  $n$  imprese presenti in un dato settore, ottengono  $n$  diversi risultati (mentre se ci si attendesse solo a quanto stabilito dal modello SCP queste  $n$  imprese dovrebbero conseguire tutte lo stesso risultato). Non è un caso che nel periodo considerato si siano affermate le teorie della “Resource Based View”<sup>30</sup> e della “Competence Based Theory”<sup>31</sup>. La prima si basa su due assunti fondamentali. *In primis*, le risorse strategiche controllate da un’organizzazione, se risultano *firm-specific*, costituiscono una fonte di differenziazione. Inoltre, si assume che, all’interno di un certo settore, non vi sia perfetta mobilità delle risorse, ovvero le imprese mettono in atto dei comportamenti tra di loro eterogenei nel lungo periodo<sup>32</sup>. L’eterogeneità esistente tra le imprese nella dotazione di risorse scarse e difficilmente replicabili è la causa del conseguimento di rendite differenziali rispetto ai concorrenti, a prescindere dal comparto di settore di appartenenza<sup>33</sup>. Quindi, in modo concettualmente

---

<sup>30</sup> Uno dei primi a dare una definizione di risorse e sottolineare l’importanza che queste rivestono nell’ottica d’impresa è stato Wernerfelt. L’autore sostiene che: “By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or a weakness of a given firm. More formally, a firm’s resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firms”. Wernerfelt B., 1984, A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, n. 2, vol. 5, pp. 171-180. Il lavoro passa inizialmente quasi inosservato e viene enormemente rivalutato solo dopo la pubblicazione su Harvard Business Review dell’articolo di Prahalad e Hamel (1990) “The Core Competence of The Corporation”. Altri autori hanno successivamente approfondito la teoria, tra i principali troviamo: Amit R., Schoemaker P.J., 1993, Strategic assets and organisational rent, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46; Barney J.B., 1986, Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy, *Management Science*, vol. 32, n. 10, pp. 1231-1241; Barney J.B., 1989, Assets stocks and sustained competitive advantage: a comment, *Management Science*, vol. 35, n. 12, pp. 1511-1513; Barney J.B., 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, op. cit., pp. 99-120; Grant R.M., 1991, The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, vol. 33, pp. 114-135; Peteraf M.A., 1993, The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.

<sup>31</sup> Il filone riguardo la centralità delle competenze viene sviluppato tra l’altro da: Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, HBS Press, Boston Mass, 1994; Sanchez R., Heene A., Thomas H., 1996, Towards the Theory and Practice of Competence-based Competition. In: Sanchez R., Heene A., Thomas H., *Dynamics of Competence-based Competition*, Oxford, pp. 1-35; Teece D.J., Pisano G., Shuen A., 1997, Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 509-533.

<sup>32</sup> Barney J., 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, op. cit., p. 101.

<sup>33</sup> Wernerfelt B., Montgomery C.A., 1986, What is an attractive industry, *Management Science*, vol. 32, n. 10, pp. 1223-1230.

opposto rispetto a quanto sostenuto fino agli anni 80, un'impresa riesce a conseguire un vantaggio competitivo sostenibile tramite le risorse controllate dall'azienda<sup>34</sup>. Secondo quanto stabilito da Barney, affinché un asset possa essere considerato strategicamente rilevante, deve rispettare quattro condizioni necessarie<sup>35</sup>: deve consentire di sfruttare le opportunità nel contesto di riferimento; deve neutralizzare le minacce che derivano dall'ambiente esterno; deve essere scarsamente diffuso tra le  $n$  aziende presenti nel settore; e, infine, deve essere difficilmente imitabile o sostituibile. Tuttavia, la Resource Based View, non esclude completamente l'analisi delle risorse esterne, ma a cambiare è il focus dell'analisi che si concentra ora sulle risorse aziendali<sup>36</sup>. In altre parole, la strategia messa in atto dall'impresa viene scelta in funzione delle risorse disponibili. Un altro elemento innovativo rispetto al passato, risulta essere la maggiore centralità attribuita alle risorse immateriali, in quanto le stesse sono frutto delle conoscenze e delle competenze accumulate lentamente nel tempo e per questo difficilmente imitabili o trasferibili<sup>37</sup>.

La Competence-Based Theory, sviluppata agli inizi degli anni '90, pur riprendendo alcuni presupposti della Resource Base View, se ne differenzia in quanto pone maggiore enfasi sulle competenze. Secondo questa teoria, infatti, le risorse non sono sufficienti da sole per creare un vantaggio competitivo, ma "un ruolo primario deve essere attribuito alla capacità di organizzare e gestire tali risorse"<sup>38</sup>. In particolare, non è solo necessario che un'impresa controlli risorse in modo più efficace/efficiente di un'altra per avere successo, ma la visione basata sulle

---

<sup>34</sup> Barney J., 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, op. cit., pp. 105-112.

<sup>35</sup> Barney J., 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage op. cit., pp. 105-112.

<sup>36</sup> Grant R.M., *L'analisi strategica nella gestione aziendale: concetti, tecniche, applicazione*, op. cit., pp. 123-124.

<sup>37</sup> Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, op. cit., p.16.

<sup>38</sup> Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, op. cit., p.17.

competenze sostiene che un'organizzazione possa riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo se è in grado di utilizzare le risorse disponibili in modo più efficace e/o efficiente.<sup>39</sup>

In questo filone di studi risultano rilevanti le cosiddette *core competences*, ovvero un insieme coordinato di risorse che vengono attivate congiuntamente<sup>40</sup>. In un'ulteriore definizione, Hamel e Prahalad sostengono che “le competenze sono il risultato dell'apprendimento collettivo riguardo alle modalità di integrazione delle abilità produttive, di coordinazione delle tecnologie e delle conoscenze e di organizzazione del lavoro in azienda”<sup>41</sup>. Inoltre, queste competenze, affinché possano essere definite *core*, non devono risiedere solo in un solo individuo o in un gruppo di persone, ma devono essere diffuse in tutta l'organizzazione, così da permettere all'azienda di conseguire un vantaggio competitivo sostenibile<sup>42</sup>.

Ricapitolando, seppur questi due filoni teorici presentino molti presupposti comuni, essi si differenziano per l'oggetto dell'analisi. Secondo Buttignon, “nella catena causale del vantaggio competitivo, le competenze si collocano a un livello superiore rispetto alle risorse [...] questo perché, mentre le risorse possono essere oggetto di acquisizione esterna o oggetto di specifici progetti di costruzione interna, le competenze rappresentano delle qualità o delle potenzialità del sistema aziendale, che possono essere specificate in un insieme di componenti (umane, tecnologiche, organizzative, culturali), ma che assumono identità solo nell'interazione sistemica che si sviluppa tra le componenti medesime”<sup>43</sup>.

---

<sup>39</sup> Freiling J., 2004, A competence-based theory of the firm, *Management Revue*, vol. 15, n. 1, pp. 29.

<sup>40</sup> Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the future*, op. cit., p. 224.

<sup>41</sup> Hamel G., Prahalad C.K., *The core competence of the corporation*, Harvard Business School Press, Boston, 1990, p. 82.

<sup>42</sup> Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, op. cit., p.17.

<sup>43</sup> Buttignon F., *Le competenze aziendali. Profili di analisi, valutazione e controllo*, Utet, Torino, 1996, pp. 15-16.

## CAPITOLO I

Proprio per questo, secondo Hamel e Prahalad, la strategia consiste nella fissazione degli obiettivi di creazione delle competenze e deve indicare “ciò che dobbiamo fare ora per intercettare il futuro, in termini di acquisizione di competenze, per prepararci a conquistare una consistente fetta delle future entrate in un’area di opportunità che sta aprendosi”<sup>44</sup>. Essa diventa il mezzo per permettere all’azienda di acquisire un vantaggio competitivo, fondato sulle risorse e sulle competenze interne all’impresa. Il successo di un’organizzazione, quindi, non deriva più esclusivamente dalle variabili esterne di settore. Piuttosto, l’impresa deve domandarsi quali siano le risorse immateriali sulle quali far leva per acquisire un vantaggio competitivo durevole e difendibile e comprendere come acquisirle, combinarle e trattenerle per portare l’impresa al successo.

Per quanto riguarda, invece, il processo di management strategico, inizia a prendere forma una nuova idea: la strategia tende a “svilupparsi per “piccoli passi”, seguendo una logica incrementale, che si muove da una concezione generale verso concezioni più specifiche, man mano che si ottengono più informazioni, maggiore coesione e fiducia<sup>45</sup>. Emerge, perciò, “un processo iterativo di sperimentazione e si evidenzia come questo proceda attraverso una serie di azioni incrementali rispetto alle attività che già si realizzano”<sup>46</sup>. In sostanza, si utilizza un approccio di tipo creativo ed intuitivo, del tutto differente rispetto al processo utilizzato negli anni ‘80 e basato sulla razionalità. “La strategia è un processo che emerge dalle continue interazioni e decisioni di tutti i membri presenti nell’organizzazione. Una parte del processo di formulazione della strategia viene formalizzata dal top management, un’altra, invece, emerge

---

<sup>44</sup> Hamel G., Prahalad C.K., *Alla conquista del futuro. Le nuove strategie per vincere la competizione e creare mercati di domani*, Il Sole 24 Ore Management, Milano, 1995, p.123.

<sup>45</sup> Cecchi M., *Strategie e Sistemi di Controllo. Uno schema di analisi*, Franco Angeli Editore, Milano, 2001, p.55.

<sup>46</sup> Cecchi M., *Strategie e Sistemi di Controllo. Uno schema di analisi*, op. cit., p.55.

spontaneamente dall'agire quotidiano con il fare dell'impresa (*learning by doing*)<sup>47</sup>. Mintzberg, inoltre, afferma che è più opportuno lasciare che gli orientamenti emergano, piuttosto che imporre indirizzi; perciò non si potrà pianificare il momento esatto in cui le strategie tenderanno ad emergere o chi sono i soggetti coinvolti<sup>48</sup>. Tutte queste considerazioni portano a stabilire che la strategia realizzata dipenda da:

- la strategia deliberata dal top management;
- le strategie emergenti e colte dal *middle management*;
- le risposte spontanee a eventi imprevisti.

Nell'ambito del management strategico, la formulazione della strategia diviene un processo intuitivo, creativo, dinamico, legato alla sperimentazione e all'esperienza. Da ciò deriva che la definizione della strategia è sempre contestuale all'azione: non ci deve essere una distinzione troppo netta tra formulazione e implementazione di questa (come avveniva prima degli anni '90). Infatti, in modo del tutto coerente con il *learning by doing*<sup>49</sup>, le persone agiscono per pensare e pensano per agire. Inoltre, secondo questa nuova logica, lo stratega risulta essere l'intera organizzazione e di conseguenza non più compito specifico del top management<sup>50</sup>.

Infine, secondo il management strategico, la strategia è modificabile e può essere oggetto tanto di formulazione, quanto di riformulazioni successive. Questo dipende dal fatto che possono mutare sia le premesse strategiche sulla base delle quali la strategia era stata originariamente formulata, sia le variabili ambientali interne ed esterne.

---

<sup>47</sup> Cravera A., *La guida del Sole 24 Ore ai classici del management nell'era della complessità*, Gruppo 24 ore, Milano, 2012, p. 70.

<sup>48</sup> Mintzberg H, *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, op. cit., pp.16-18.

<sup>49</sup> Schank R.C., Berman T.R., Macpherson K.A., *Learning by doing in: Instructional design. Theories and models: a new paradigm of instructional theory*, Lawrence Erlbaum Associates Inc., New York, 1999.

<sup>50</sup> Mintzberg H, *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, op. cit., pp.16-18.

A questa nuova idea di processo di management strategico si associa, inevitabilmente, un nuovo modo di intendere e di attuare il controllo strategico. Mentre la pianificazione strategica utilizzava solo su un controllo basato su meccanismi di feed-back, il management strategico utilizza due tipi di controlli<sup>51</sup>: un controllo di feed-back (controllo *ex post*, finalizzato a confrontare gli obiettivi desiderati con gli obiettivi effettivi) e meccanismi di feed-forward (controllo *in itinere*, finalizzati a controllare se gli obiettivi desiderati sono allineati con i risultati attesi). Questo in quanto “il processo di controllo deve essere svolto il più possibile in anticipo rispetto al momento in cui si andrà a verificare il grado di conseguimento degli obiettivi prefissati”<sup>52</sup>.

Dopo aver compreso come è cambiato nel tempo il concetto di strategia e di controllo strategico, nel paragrafo successivo si cercherà di fornire un’ampia trattazione relativamente al modo in cui il controllo strategico è stato interpretato nell’ambito della letteratura specialistica.

### **1.2 IL CONTROLLO STRATEGICO NELLA LETTERATURA SPECIALISTICA**

In un ambiente turbolento e sempre più incerto, l’ottica di breve termine, tipica del controllo di gestione, potrebbe non guidare verso i risultati attesi. In particolar modo, a causa dei rapidi mutamenti dei mercati, delle innovazioni tecnologiche e di prodotto, nonché dell’inasprimento della concorrenza, c’è bisogno che l’azienda si avvalga di meccanismi in grado di orientare il

---

<sup>51</sup> De Santis F., *ERP e strumenti di Business Intelligence. Supporto gestionale e impatto organizzativo*, Giappichelli Editore, Torino, 2016, p.8.

<sup>52</sup> De Santis F., *ERP e strumenti di Business Intelligence. Supporto gestionale e impatto organizzativo*, op. cit., p.8.

manager nel medio-lungo periodo, obbligandolo così a recepire e a rispondere adeguatamente alle spinte provenienti dal contesto attuale<sup>53</sup>.

Nonostante l'importanza assunta, ad oggi non esiste ancora un'accezione universalmente accettata di controllo strategico, ma differenti impostazioni che a volte si integrano tra di loro e talvolta si scontrano; tra di questa poi c'è spazio per speculazioni scientifiche e soluzioni applicative.

Nel pensiero di Brusa il controllo strategico è articolato in due dimensioni: la prima relativa al controllo della strategia mentre la seconda dimensione riguarda il controllo gestionale delle variabili ritenute strategiche per il successo aziendale<sup>54</sup>. Affinché un elemento sia considerato **strategicamente rilevante** esso deve produrre un impatto nel lungo periodo e, al tempo stesso, deve incidere sulla relazione tra l'azienda e l'ambiente. Entrambe queste condizioni devono essere presenti. In questa accezione, il focus è relativo all'oggetto del controllo, ovvero le variabili strategiche che permettono all'impresa di ottenere un successo duraturo. Secondo Brusa, quindi, il controllo strategico si deve concentrare su tutti quegli elementi che possono essere considerati come fonti del vantaggio competitivo per l'azienda<sup>55</sup>. Si evidenzia, così, una forte presenza degli assunti principali contenuti nella Resource Based View: un'organizzazione riesce ad avere successo nel contesto in cui opera se riesce ad individuare e sfruttare le risorse strategiche in suo possesso.

Nella molteplicità di approcci interpretativi, è da sottolineare anche quello di Garzoni, secondo il quale “il controllo strategico è il sistema finalizzato a mettere a disposizione degli organi di

---

<sup>53</sup> Ansoff. H.J., Declerck R.L., Hayes R.L., *From strategic planning to strategic management*, Willey, New York, 1976; Quinn J.B., Mintzberg H., James R.M., *The strategy Process, Concepts, Contexts and Cases*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1988.

<sup>54</sup> Brusa L., Zampogna L., *Pianificazione e controllo di gestione*, Etaslibri, Roma, 1991.

<sup>55</sup> Brusa L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, op. cit.

governo e del vertice aziendale, tutte le informazioni necessarie per decidere se e come modificare la strategia realizzata”<sup>56</sup>. Poiché, come più volte riscontrato, l’impresa opera in un contesto ambientale turbolento e dinamico, la modifica della strategia può essere realizzata con un certo ritardo temporale e con l’impiego di ingenti risorse economiche ed organizzative<sup>57</sup>. Per questo, non è solo necessario un controllo volto a confrontare la coerenza tra obiettivi e risultati, bensì anche un controllo impiegato come strumento di apprendimento strategico per migliorare la qualità del processo di gestione della strategia”<sup>58</sup>. Si può ben comprendere come questa definizione di Garzoni si incentri non tanto sull’oggetto del controllo, quanto più sulla sua finalità: esso deve essere in grado di supportare i processi di cambiamento della strategia, se e quando risulta necessario per il top management.

Differente dall’approccio di Garzoni è quello di Bergamin secondo la quale: “il controllo strategico rappresenta uno spirito di fondo, in grado di permeare l’agire dell’impresa, che conduce al monitoraggio del progresso graduale lungo le dimensioni strategiche rilevanti e all’eventuale modifica della strategia sulla base di tale valutazione”<sup>59</sup>. Secondo l’Autrice il controllo strategico non è riconducibile ad un semplice strumento utilizzato dall’organizzazione nello svolgimento della propria attività d’impresa, bensì esso rappresenta un vero e proprio modo d’agire. Per l’impresa diventa necessario, quindi, diffondere la dimensione strategica

---

<sup>56</sup> Garzoni A., *Il controllo strategico. Modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, op. cit., p. 74.

<sup>57</sup> Relazione di Guido Corbetta al Convegno nazionale dell’Unione Giovani Dottori Commercialisti del 21 settembre 2001.

<sup>58</sup> Relazione di Guido Corbetta al Convegno nazionale dell’Unione Giovani Dottori Commercialisti del 21 settembre 2001.

<sup>59</sup> Bergamin M., *Programmazione e controllo in un’ottica strategica*, UTET, Torino, 1991, p. 31.

all'interno del proprio contesto organizzativo, cercando di far sì che non vi sia una distinzione netta tra la fase di formulazione della strategia e quella di implementazione<sup>60</sup>.

Le differenze tra la definizione di Garzoni e quella di Bergamin risultano evidenti in alcuni aspetti: secondo il primo Autore, l'esplicitazione della strategia spetta solo al top management, trascurando completamente i soggetti coinvolti nell'attività d'impresa; Bergamin, invece, attribuisce a questi ultimi un ruolo di maggiore importanza e rilevanza ai fini della realizzazione della strategia secondo gli obiettivi predefiniti.

Anche Amigoni sembra convergere verso la posizione di Bergamin. La sua definizione si focalizza sulle finalità che il controllo strategico presenta: quest'ultimo, infatti, deve riuscire a generare allineamento rispetto alla strategia deliberata. Secondo l'Autore, il controllo strategico seppur risulti un sistema gestito dalla direzione centrale, deve riuscire a coinvolgere anche tutti gli organi aziendali, al fine di renderli sensibili alle scelte strategiche<sup>61</sup>. Nell'ottica della strategia dell'impresa, il comportamento da attuare deve essere condiviso tra tutti i componenti dell'azienda, cosicché si possa raggiungere un allineamento tra la strategia deliberata e le azioni messe in atto dal personale aziendale.

È opportuno, a questo punto, mettere in risalto alcune analogie tra il concetto di controllo strategico secondo l'interpretazione fornita da Amigoni e quella fornita da Bergamin. Infatti, per entrambi, tale controllo deve sostanziarsi in un comportamento strategico diffuso in tutta l'organizzazione. Da questo si può trarre un'altra importante conclusione, tra l'altro del tutto coerente con il management strategico: non esiste un momento di separazione marcata tra la fase di formulazione e di realizzazione della strategia. La realizzazione di questa non dipende

---

<sup>60</sup> Bergamin M., *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, op. cit., p. 31

<sup>61</sup> Amigoni, F., 1982, *Dal controllo direzionale al controllo strategico: il controllo della dominanza*, Milano, *Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi*.

## CAPITOLO I

solo dalla capacità del top management di riuscire a fare una buona analisi del contesto ambientale, di valutare correttamente le risorse strategiche interne, di formulare la strategia più idonea ecc, ma dipende anche dalle singole decisioni prese quotidianamente da parte di tutti i soggetti aziendali.

Un'altra prospettiva interpretativa è quella di Brunetti che definisce il controllo strategico come “il controllo volto ad accertare l'efficacia, a breve e lungo termine, con cui si svolge l'attività, e tende a verificare non solo il conseguimento degli obiettivi e delle strategie, ma anche l'andamento dei fattori ambientali e di quelli interni al fine di individuare opportunità e minacce incombenti. È un modo di aggiornamento delle scelte strategiche che conferisce all'impresa una flessibilità ed una consapevolezza nei confronti del cambiamento ambientale”<sup>62</sup>. Quindi, secondo Brunetti, l'impresa deve concentrarsi sia sull'oggetto che sulle finalità del controllo, in particolare basandosi su tre elementi: a) obiettivi, b) fattori ambientali e interni, c) aggiornamento delle scelte strategiche.

Anche la letteratura internazionale ha cercato di approfondire il concetto di controllo strategico. Si ritiene che uno dei primi ad introdurre questo concetto sia stato Anthony verso la metà degli anni '60. Nella sua trattazione l'Autore ha articolato il sistema di controllo in tre attività principali: l'attività di pianificazione strategica, il controllo direzionale e il controllo operativo<sup>63</sup>. Seppur Anthony non abbia definito in maniera puntuale il concetto di controllo strategico, egli ha comunque voluto evidenziare l'importanza di mantenere distinte l'attività di pianificazione strategica dalle altre due attività di controllo. Nello specifico, l'Autore per controllo direzionale intende: “il processo mediante il quale i dirigenti si assicurano che le

---

<sup>62</sup> Brunetti G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco Angeli Editore, Milano, 1999, p. 179.

<sup>63</sup> Anthony R.N., *Planning and control system*, Harvard Business School Press, Boston, 1965.

risorse sono ottenute ed usate efficacemente ed efficientemente per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione"<sup>64</sup>. Il controllo operativo, invece, sempre secondo Anthony: "è il processo attraverso il quale si perseguono l'efficacia e l'efficienza nell'esecuzione dei compiti"<sup>65</sup>. In sostanza, queste ultime due attività devono essere considerate in maniera a sé stante rispetto alla pianificazione strategica, che invece si prefigge di esplicitare la strategia aziendale.

Il lavoro di Anthony ha dato corpo all'intera disciplina del *management accounting*, che si sviluppa in parallelo con i primi studi di *strategic management* volti, come approfondito nella parte precedente dell'elaborato, ad analizzare le dinamiche relative alla formazione della strategia e ai processi di pianificazione strategica, con Ansoff e Andrews tra i principali esponenti di questo filone di pensiero<sup>66</sup>.

Seguendo questa impostazione e i concetti espressi sia da Anthony che da questi ultimi, Hofer e Schendel, oltre a definire la strategia, hanno voluto dare il loro personale contributo in merito al concetto di controllo strategico. Come già visto, secondo i due Autori, questo risulta essere un'attività volta a verificare la coerenza tra strategia deliberata (incorporata nei piani) e la strategia realizzata. In tal modo, si ipotizza che la funzione di controllo segua la fase di creazione dei piani e si configuri esclusivamente su meccanismi di *feedback*.

Rispetto alla letteratura internazionale, gli Autori che sono proposti nel prosieguo della trattazione si distaccano completamente dalla concezione di controllo strategico fornita da Hofer e Schendel. Essi, infatti, vogliono evidenziare che il controllo strategico non dovrebbe

---

<sup>64</sup> Anthony R.N., *Planning and control system*, Harvard Business School Press, Boston, 1965, p. 18.

<sup>65</sup> Anthony R.N., *Planning and control system*, op. cit., p. 19.

<sup>66</sup> Garzoni A., *Il controllo strategico. Modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, op. cit., p. 77.

realizzarsi solo ex post (tramite meccanismi *feedback*), ma anche ex ante (tramite meccanismi di *feedforward*).

Tra questi è opportuno citare il lavoro di Newman che scompone il controllo strategico in due parti essenziali<sup>67</sup>: la prima è il *controllo della direzione di marcia*, che si deve concentrare sulla valutazione e sul monitoraggio della strategia deliberata nell'ambito della definizione degli obiettivi e dei piani strategici; la seconda è il *controllo post-azione*, che, invece, tende a verificare l'eventuale gap che si potrebbe venire a creare tra il risultato atteso e quello effettivamente conseguito.

Un punto di vista interessante viene introdotto da Lorange. Egli, in modo coerente con quanto definito da Ansoff, spiega che il controllo di gestione, con i soli dati economico-finanziari, non riesce a dare informazioni relativamente all'evoluzione dell'ambiente in cui l'impresa opera. Per questo viene ad emergere la necessità di svolgere il controllo sia sulla dimensione economico-finanziaria (il cosiddetto feed-back operativo), sia su quella strategica (chiamato invece feedback strategico)<sup>68</sup>. Nel suo articolo Lorange, sulla base dei fattori ambientali, costruisce una matrice (Tab. 1), dalla quale derivano quattro modelli alternativi di controllo strategico riscontrabili.

**Tabella 1** - Tipologie di controllo strategico

		Grado di prevedibilità	
		Alto	Basso
Grado di capacità di risposta potenziale	Alto	CONTROLLO PILOTATO	CONTROLLO CONTINGENTE
	Basso	CONTROLLO ANTICIPATIVO	CONTROLLO POST-FACTO

**Fonte:** Lorange P., 1977, Strategic control: a framework for effective response to environmental change, op. cit., p. 10.

<sup>67</sup> Garzoni A., *Il controllo strategico. Modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, op. cit., p. 78.

<sup>68</sup> Lorange P., 1977, Strategic controll: a framework for effective response to environmental change, inserita nel 20<sup>th</sup> anniversario dalla pubblicazione di IMEDE, *Management Development Institute*, Losanna, pp. 2-21.

Le variabili prese in esame per costruire la matrice sono, come già accennato, le variabili ambientali distinte in base grado di prevedibilità dei loro comportamenti ed effetti, e il loro grado di fornire risposte tempestive ed adeguate di fronte a opportunità e minacce che si presentano.

Nella parte in alto a sinistra, si colloca il *controllo pilotato*, contraddistinto sia da un elevato grado di capacità di prevedere i cambiamenti dei fattori ambientali, sia di dare risposte aziendali efficaci. E' intuibile che, in questo caso, il controllo strategico si presenta come un'area strategica a basso rischio, nell'ambito della quale il management si limita solo a pilotare l'organizzazione, con ampi margini di manovra sia verso l'esterno che verso l'interno.

Nel caso opposto, quando in un'area strategica entrambe le variabili prese in esame risultano limitate, l'Autore parla di *controllo post-facto*, nell'ambito del quale il manager non ha margini di manovra per modificare il piano strategico e, quindi, il controllo strategico si riconduce ad una semplice attività di verifica di dove si è sbagliato.

Nella matrice vengono altresì esposte situazioni intermedie: da una parte il *controllo anticipativo*, dall'altra il *controllo contingente*. Il primo si manifesta quando per l'impresa, o per una sua area strategica, vi sono limitate capacità di risposta in maniera tempestiva ed efficace ai cambiamenti ambientali, ma che possono essere facilmente prevedibili. Il secondo, invece, è tipico delle organizzazioni che presentano una scarsa capacità di prevedere i mutamenti del contesto ambientale di appartenenza, ma allo stesso tempo sono in grado di dare risposte strategiche in maniera tempestiva e corretta.

Come si può facilmente comprendere, queste diverse forme di controllo strategico, introdotte da Lorange, risultano in linea con l'idea di strategia tipica della pianificazione strategica, in quanto l'Autore, nella sua trattazione, trascura completamente le variabili interne all'impresa.

Sempre nello stesso anno, Lorange insieme a Vancil nell'opera *Strategic planning system*, definiscono che il processo di controllo strategico deve supportare l'organizzazione nel continuo adattamento della strategia rispetto ai continui mutamenti ambientali<sup>69</sup>. I due Autori individuano quattro diverse dimensioni<sup>70</sup>: il primo controllo deve riguardare la definizione dei fini e degli obiettivi aziendali. Infatti, un cambiamento delle ipotesi di partenza deve portare a modificare la strategia; la seconda dimensione del controllo è volto a monitorare se la strategia deliberata stia procedendo lungo la direzione pianificata ed esplicitata nei piani; infine, le ultime due tipologie evidenziate dagli Autori riguardano l'attività operativa sia relativa al breve che al lungo periodo.

Per concludere, dall'analisi della letteratura è possibile distinguere una concezione di controllo strategico cosiddetta ristretta, in cui il controllo si basa solo ed esclusivamente sulla verifica dello scostamento tra strategia attesa e quella deliberata nei piani e un'accezione di controllo strategico ampia, nell'ambito della quale, invece, si fa riferimento all'insieme degli strumenti per monitorare l'evoluzione della strategia nel tempo.

### 1.3 IL FRAMEWORK DI RIFERIMENTO

Tra la moltitudine di definizioni di controllo strategico offerte dalla letteratura, nel seguito della trattazione sarà presa in considerazione l'impostazione sviluppata da Silvi, il quale ha sviluppato un framework in grado di esplicitare le varie dimensioni del sistema di controllo strategico<sup>71</sup>.

---

<sup>69</sup> Lorange P., Vancil F., *Strategic planning system*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1977.

<sup>70</sup> Lorange P., Vancil F., *Strategic planning system*, op. cit.

<sup>71</sup> Silvi R., *Il controllo strategico della gestione di impresa*, in: *Economia e gestione delle imprese*, Bologna, Il Mulino, 2007.

L'idea che si colloca alla base del modello di Silvi è che la gestione di qualsiasi impresa orientata a generare valore economico richieda una sistematica attività di:

- monitoraggio del grado di attuazione della strategia aziendale;
- analisi del grado di coerenza attuale e prospettica del modello di business perseguito;
- individuazione delle possibili minacce ed opportunità provenienti dall'ambiente in cui l'impresa opera;
- valutazione del grado di razionalità strategica ed economica e delle decisioni aziendali.

L'insieme di queste attività definiscono il controllo strategico che, secondo l'Autore, “è un'attività che, supportata da adeguati meccanismi organizzativi e informativi, si propone di agevolare la formulazione e il monitoraggio della strategia competitiva”<sup>72</sup>. È quindi “il sistema finalizzato a supportare i processi di riformulazione, attuazione e monitoraggio della strategia aziendale attraverso l'analisi della coerenza dei fattori sui quali la strategia è basata e sulle dinamiche competitive in atto”<sup>73</sup>.

In questa prospettiva interpretativa, il sistema di controllo strategico si propone di agevolare la formulazione e il monitoraggio della strategia competitiva ed è un sistema basato sia su meccanismi organizzativi che su supporti informativi<sup>74</sup>. Con riferimento ai primi, si intendono le specifiche modalità attraverso le quali svolgere l'attività, quali le routine, le procedure, le fasi, le responsabilità organizzative, ecc. Al contrario, i supporti informativi sono basati su parametri di performance rappresentati da report, “*table de bord*”, “cruscotti”, finalizzati a

---

<sup>72</sup> Silvi R., *Il controllo strategico della gestione di impresa*, in: *Economia e gestione delle imprese*, op. cit., p.436.

<sup>73</sup> Silvi R., *Il controllo strategico della gestione di impresa*, in: *Economia e gestione delle imprese*, op. cit., p.436.

<sup>74</sup> Silvi R., *Il controllo strategico della gestione di impresa*, in: *Economia e gestione delle imprese*, op. cit., p. 437.

informare il management circa lo stato di attuazione della strategia e il contesto in cui la stessa risulta essere adottata.

In particolare, il supporto informativo, nell'ambito del controllo strategico assolve due principali compiti<sup>75</sup>. Il primo consiste nel fornire indicazioni e informazioni sulle dinamiche competitive e aziendali in atto, i cosiddetti "sistemi di visibilità strategica", mentre il secondo cerca di fornire delle indicazioni riguardo lo stato di attuazione della strategia, tramite i "sistemi di misurazione dell'attuazione strategica".

Per quanto riguarda il primo punto, l'obiettivo principale è quello di "fornire indicazioni in merito all'attuazione della strategia, allo scopo di ottenere un feedback informativo circa la presenza di eventuali gap di prestazione e porre in essere eventuali azioni correttive o migliorative"<sup>76</sup>. Quindi, attraverso questo insieme integrato di parametri, si cerca di verificare "la sostenibilità e la coerenza competitiva del modello di business aziendale"<sup>77</sup>. Si tratta di sistemi che riescono a cogliere minacce ed opportunità, punti di forza e di debolezza per far sì che l'impresa riesca non solo ad acquisire, ma anche mantenere valore economico.

Sempre secondo Silvi, invece, l'obiettivo del sistema di misurazione del grado di attuazione della strategia è di definire un sistema di indicatori di performance che riescano a riflettere la strategia messa in atto dall'impresa e i corrispondenti risultati. Attraverso questi indicatori, il management aziendale comunica e riceve delle informazioni circa i programmi, i piani e la priorità aziendali. Inoltre, essi permettono di ottenere un controllo, ovvero un feed-back informativo riguardo la presenza di eventuali gap, riuscendo così a mettere in atto una serie di interventi correttivi per eliminare o ridurre il più possibile questo scostamento. È evidente che,

---

<sup>75</sup> Silvi R., *Il controllo strategico della gestione di impresa*, in: *Economia e gestione delle imprese*, op. cit., p.437.

<sup>76</sup> Silvi R., *Il controllo strategico della gestione di impresa*, in: *Economia e gestione delle imprese*, op. cit., p.437.

<sup>77</sup> Silvi R., *Il controllo strategico della gestione di impresa*, in: *Economia e gestione delle imprese*, op. cit., p.438.

affinché si riesca a costituire un sistema di parametri validi ed efficace, è opportuno comprendere ed esplicitare la strategia. Silvi stabilisce che questi indicatori devono essere in grado di rappresentare in maniera puntuale: a) le leve con cui l'impresa intende creare valore economico, b) le eventuali responsabilità organizzative per il conseguimento dei risultati, c) gli orizzonti temporali di riferimento.

Secondo quanto affermato fino a questo momento, il framework di riferimento può essere rappresentato come segue:

**Tabella 2** - *Il framework proposto da Silvi*

<b>Sistemi di visibilità strategica</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strumenti di visibilità strategica esterna</li><li>• Strumenti di visibilità strategica interna</li></ul>
<b>Sistemi di misurazione del grado di attuazione della strategia</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strumenti di esplicitazione della strategia aziendale</li><li>• Strumenti di misurazione dei risultati della strategia</li><li>• Strumenti di misurazione del valore prodotto dalla strategia aziendale</li></ul>

**Fonte:** Nostra rielaborazione

I “sistemi di visibilità strategica” si distinguono, a loro volta, in esterni ed interni. I primi, si concentrano sul monitoraggio delle dinamiche poste in essere nell'arena competitiva di riferimento attuale o potenziale dell'impresa; quelli interni, invece, riguardano il monitoraggio delle dinamiche aziendali, in termini sia di efficienza che di efficacia.

I sistemi di misurazione del grado di attuazione della strategia utilizzano tre distinte classi di strumenti, che assolvono ruoli e compiti differenti<sup>78</sup>:

- esplicitazione della strategia: si tratta di tutti gli strumenti che consentono di declinare le modalità specifiche con cui un'impresa intende creare valore economico;

---

<sup>78</sup> Silvi R., *Il controllo strategico della gestione di impresa*, in: *Economia e gestione delle imprese*, op. cit.

- misurazione dei risultati: sono gli strumenti che permettono di misurare il grado di realizzazione della strategia aziendale tramite indicatori. A titolo di esempio, si fa riferimento al *Performance Measurement System*<sup>79</sup> e alla *Balanced Scorecard*<sup>80</sup>;
- misurazione del valore prodotto dalla strategia: sono gli strumenti che consentono di misurare il valore economico generato dall'implementazione della strategia.

Dopo aver compreso come si sviluppa il framework del controllo strategico predisposto da Silvi, d'ora in avanti l'attenzione verrà focalizzata, in particolare, sugli strumenti di esplicitazione della strategia. Il business model (e il Canvas, con le varie alternative concettuali), infatti, viene inserito proprio all'interno di questo sistema di strumenti, in quanto permette di diffondere in tutta l'organizzazione la mission, i valori, la vision e la strategia aziendale, nonché quindi "le modalità attraverso cui un'impresa intende creare valore economico in modo durevole, distintivo e, quando possibile, superiore alla concorrenza"<sup>81</sup>.

---

<sup>79</sup> Dixon J.R., Nanni A.J., Vollmann T.E., *The new performance challenge, measuring operations for world-class competition*, Business One, Irwin, Homewood, 1990; Silvi R., *La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale*, Giappichelli Editore, Torino, 1995; Marasca S., *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, Società Editrice Esculapio Economia, Bologna, 2011.

<sup>80</sup> Kaplan R.S., Norton D.P., 1996, *The Balanced Scorecard - Measures that drive performance*, Harvard Business School Press, vol. 70, n.1; Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard. Traslating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996; Gatti M., *Balanced Scorecard e Cost Management. Riferimenti teorici e casi aziendali*, Società Editrice Esculapio Economia, Bologna, 2011.

<sup>81</sup> Silvi R., *Il controllo strategico della gestione di impresa*, in: *Economia e gestione delle imprese*, op. cit., p. 439.

## **2. IL BUSINESS MODEL COME STRUMENTO DI ESPLICITAZIONE DELLA STRATEGIA AZIENDALE**

### **2.1 ASPETTI INTRODUTTIVI**

Il business model rientra tra gli strumenti di esplicitazione della strategia, nell'ambito del sistema di misurazione dei risultati conseguiti attraverso la strategia aziendale.

Secondo Magretta “un buon business model inizia con una visione delle motivazioni umane e finisce con un ricco flusso di profitto”<sup>82</sup>. Sempre secondo l'accademico “un buon modello di business rimane essenziale per ogni organizzazione di successo, che si tratti di una nuova impresa o di un attore affermato”<sup>83</sup>, sono infatti delle storie che spiegano come funzionano le imprese. Magretta nel suo articolo afferma che “tutti i modelli di business sono variazioni della catena del valore generico alla base di tutte le attività”<sup>84</sup>, in cui è possibile distinguere due parti: la prima comprende tutte le attività che permette all'impresa di realizzare qualcosa come, ad esempio, progettare un nuovo prodotto, acquisire le materie prime, produrlo ecc. L'altra riguarda tutte le attività strettamente connesse alla vendita.

Secondo Magretta, inoltre, “quando i manager operano consapevolmente con il proprio modello di business, comprendono come funzionerà l'intero sistema aziendale; ogni decisione, iniziativa, misurazione fornisce un prezioso feedback”<sup>85</sup>. I profitti, in questo senso, rappresentano un indicatore valido, in quanto comunicano se il modello funziona o meno. Se, infatti, non si riesce a raggiungere i risultati previsti è opportuno riesaminarlo. Alcuni modelli

---

<sup>82</sup> Magretta J., 2002, Why Business Model Matter, *Harvard Business School Publishing Corporation*, vol. 80, n. 5, p.3.

<sup>83</sup> Magretta J., 2002, Why Business Model Matter, op. cit., pp.3-4.

<sup>84</sup> Magretta J., 2002, Why Business Model Matter, op. cit., p.4.

<sup>85</sup> Magretta J., 2002, Why Business Model Matter, op. cit., p.5.

potrebbero fallire a causa di modelli di business poco interessanti, basati su ipotesi errate sul comportamento del cliente; oppure perché, seppur il business model crei valore per i soggetti a cui è rivolto, questo non permette di avere dei profitti tali da conseguire valore economico per l'imprenditore. Inoltre, Magretta sottolinea che il concetto di modello di business è differente rispetto a quello di strategia. Mentre il primo, infatti, cerca di descrivere come i vari "pezzi" di un'impresa si combinino insieme, non tenendo conto della concorrenza, la strategia spiega proprio come riuscire a fare meglio dei propri competitors<sup>86</sup>. Attraverso quest'ultima, quindi, l'impresa cerca di essere unica e di differenziarsi agli occhi dei clienti rispetto ai rivali di settore, ottenendo così delle prestazioni superiori. In altri termini, il modello di business, rispetto alla strategia, "presta maggiore attenzione al cliente e alle modalità di trasferimento del valore, mentre la strategia pone più enfasi su problematiche quali la remunerazione degli stakeholder e le modalità di gestione della competizione nel settore"<sup>87</sup>.

## 2.2 RUOLO E FUNZIONI DEL BUSINESS MODEL

### 2.2.1 Aspetti definatori

Sebbene i modelli di business siano stati parte integrante del commercio e del comportamento economico sin dai tempi preclassici<sup>88</sup>, il concetto di business model è diventato prevalente con l'avvento di Internet, a partire da metà degli anni '90, e da allora ha continuato a raccogliere

---

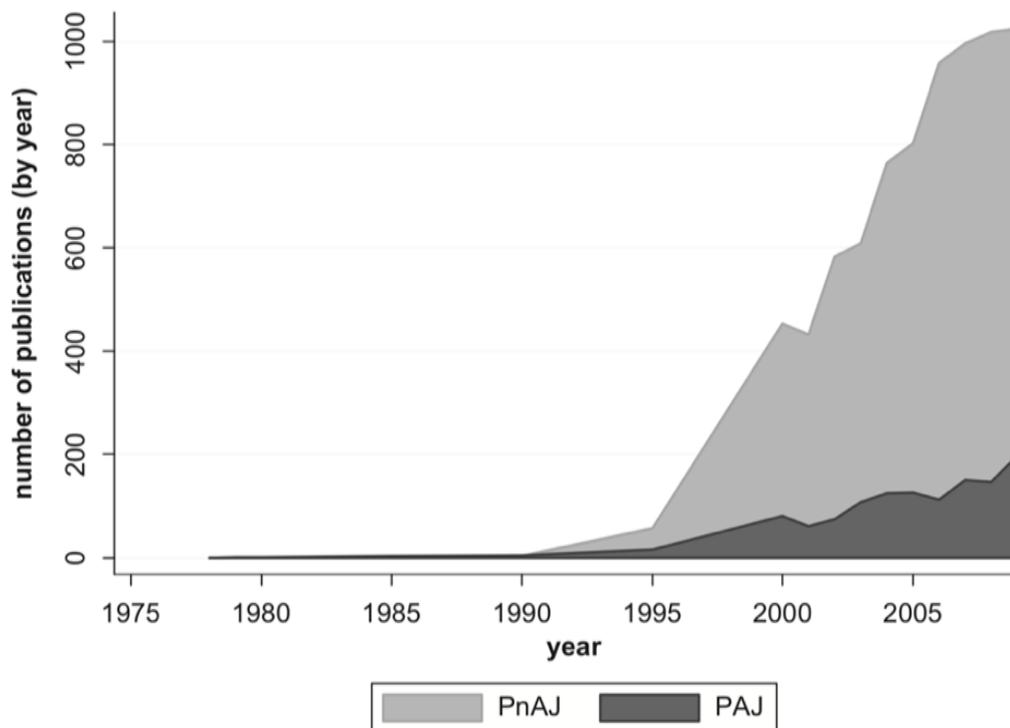
<sup>86</sup> Magretta J., 2002, Why Business Model Matter, op. cit., p.6-7.

<sup>87</sup> Chesbrough H., Rosenbloom R., 2002, The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, n. 3, pp. 529 – 555.

<sup>88</sup> Teece D.J., 2010, Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 172-194.

consensi<sup>89</sup>. In particolare, come si può osservare dalla figura 1, la sua diffusione è esplosa tra il 1995 e il 2010. Inoltre, nella figura è possibile riscontrare che la ricerca accademica sui modelli di business risulta essere ancora in ritardo rispetto alla pratica: gli articoli di pubblicazione non accademica (PnAJ), infatti, risultano essere prevalenti rispetto a quelli di natura accademica (PAJ).

Figura 1 - Articoli sui Business Model nel campo del Management



Fonte: Business Source Complete, EBSCOhost database, January 1975 – December 2009

<sup>89</sup> Amit R., Massa L., Zott C., July 2011, The Business Model: Recent Developments and Future Research, *Journal of Management*, vol. 37, n.4.

In generale, il business model è stato spesso definito “come una dichiarazione<sup>90</sup>, una descrizione<sup>91</sup>, una rappresentazione<sup>92</sup>, un’architettura<sup>93</sup>, uno strumento o un modello concettuale<sup>94</sup>, un modello strutturale<sup>95</sup>, un metodo<sup>96</sup>, una cornice<sup>97</sup>, un modello<sup>98</sup> e un set<sup>99</sup>”.

Anche in questo caso (come visto precedentemente per il concetto di controllo strategico) si può comprendere come non esista una definizione universalmente accettata quando si parla di business model, neanche tra gli stessi accademici. Tutto questo porta, di conseguenza, ad un elevato grado di confusione, dovuta “alla dispersione piuttosto che alla convergenza delle prospettive, ostacolando il progresso cumulativo della ricerca sui modelli di business”<sup>100</sup>, come sostenuto da Zott & Amit.

---

<sup>90</sup> Stewart D.W., Zhao Q., 2000, Internet marketing, business models and public policy, *Journal of Public Policy and Marketing*, vol. 19, pp. 287-296.

<sup>91</sup> Applegate L.M., 2000, E-business models: Making sense of the internet business landscape, in G. Dickson & G. DeSanctis (Eds.), *Information technology and the future enterprise: New models for managers*, pp. 49-101; Weill P., Vitale M.R., 2001, Place to space: Migrating to e-business models, *Harvard Business School Press*, Boston.

<sup>92</sup> Morris M., Schindehutte M., Allen J., 2005, The entrepreneur’s business model: Toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, vol. 58, pp. 726-35; Shafer S.M., Smith H.J., Linder J., 2005, The power of business models, *Business Horizons*, vol. 48, pp. 199-207.

<sup>93</sup> Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur, Y., 2002, E-business model design, classification, and measurements, *Thunderbird International Business Review*, vol. 44, n. 1, pp. 5-23; Timmers P., 1998, Business models for electronic markets, *Electronic Markets*, vol. 8, n. 2, pp. 3-8.

<sup>94</sup> George G., Bock A., 2009, The business model in practice and its implications for entrepreneurship research, *Working paper, Imperial College*, London; Osterwalder, A., 2004, The business model ontology—A proposition in a design science approach, *Dissertation 173, University of Lausanne*, Switzerland; Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., 2005, Clarifying business models: Origins, present and future of the concept, *Communications of the Association for Information Science (CAIS)*, vol. 16, pp. 1-25.

<sup>95</sup> Amit R., Zott C. 2001, Value creation in e-business, *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 493-520.

<sup>96</sup> Afuah A., Tucci C.L., *Internet business models and strategies: Text and cases*, McGraw-Hill, New York, 2001.

<sup>97</sup> Afuah A., *Business models: A strategic management approach*, Irwin/McGraw-Hill, New York, 2004.

<sup>98</sup> Brousseau E., Penard T., 2006, The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms, *Review of Network Economics*, vol. 6, n. 2, pp. 81-110.

<sup>99</sup> Seelos C., Mair J., 2007, Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view, *Academy of Management Perspectives*, vol. 21, pp. 49-63.

<sup>100</sup> Amit R, Massa L., Zott C., July 2011, The Business Model: Recent Developments and Future Research, op. cit.

Secondo Timmers, nel 1998, il business model “è un’architettura del flusso di prodotti, servizi e informazioni, inclusa una descrizione dei vari attori aziendali e dei loro ruoli; una descrizione dei potenziali benefici per i vari attori aziendali; una descrizione delle fonti di entrata”<sup>101</sup>.

Nel 2001, Amit & Zott definiscono il business model come: “il contenuto, la struttura e la governance delle transazioni progettate in modo da crea valore attraverso lo sfruttamento delle opportunità commerciali”<sup>102</sup>. Qualche anno più tardi, nel 2010, i due studiosi, basandosi sul fatto che le transazioni collegano le attività, hanno apportato un’ulteriore definizione, intendendo il business model come: “un sistema di attività interdipendenti che trascende l’impresa focale e attraversa i suoi confini”<sup>103</sup>. Si può riscontrare come nella versione più recente, i due Autori abbiamo attribuito al business model un significato molto più esteso e ampio.

E’ possibile notare una netta differenza tra il concetto di business model per Timmers rispetto all’ultima versione fornita da Amit & Zott. Infatti, mentre il primo tende a concentrarsi solo sulla prospettiva interna all’impresa, gli altri due Autori, nella definizione del 2010, tendono a focalizzare l’attenzione non solo sugli attori interni all’azienda, ma anche sulle relazioni che questa instaura nel contesto competitivo in cui la stessa opera con altre organizzazioni, tramite un insieme di relazioni di interdipendenza e specifici meccanismi di coordinamento. Al contrario, con riferimento alla versione del 2001 di Amit & Zott, è possibile riscontrare una certa analogia, ovvero entrambi risultano concentrati sulla logica interna all’organizzazione.

---

<sup>101</sup> Timmers P., 1998, Business Model for electronic markets, op. cit., pp.3-8.

<sup>102</sup> Amit R., Zott C., 2001, Value creation in e-business, op. cit., pp.493-520.

<sup>103</sup> Amit R., Zott T., 2010, Business model design: An activity system perspective, *Long Range Planning*, vol. 43, pp.216-226.

Secondo Chesbrough & Rosenbloom: “il business model è la logica euristica che collega il potenziale tecnico con la realizzazione di valore economico”<sup>104</sup>. Sempre gli stessi Autori affermano che il modello di business “consiste nello sviluppo concettuale e strutturale di una strategia e si fonda sull’ implementazione di processi di business”<sup>105</sup>. Quindi viene ad emergere una relazione gerarchica: nel livello più alto della piramide si colloca la strategia (livello di pianificazione e di relazione con l’ambiente); nella fascia intermedia si colloca il modello di business (rappresenta invece il livello strutturale, ovvero la modalità di trasferimento del valore); nella base si trovano i processi di business (definiscono il livello operativo). Secondo i due Autori, quindi, il business model deve concentrarsi sulla generazione e il successivo trasferimento del valore al cliente.

Come è stato analizzato nel paragrafo precedente, secondo Magretta i business models sono delle storie che spiegano come l’impresa opera: un business model cerca di spiegare chi è il cliente, cosa apprezza, come è possibile guadagnare nel business, qual è la logica economica che spiega come creare ed offrire valore ai clienti ad un costo adeguato<sup>106</sup>. In sostanza, creare un modello di business è molto simile a scrivere una storia, secondo l’Autore. Anche in questo caso, è possibile riscontrare una certa analogia tra la definizione fornita da Magretta e quella proposta da Chesbrough & Rosenbloom: entrambi convergono, infatti, sull’idea che il business model debba focalizzarsi sul cliente e sulle modalità di trasferimento del valore, non occupandosi delle problematiche relative ai competitors.

---

<sup>104</sup> Chesbrough H., Rosenbloom R.S., 2002, The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation’s technology spinoff companies, op. cit., pp.533-534.

<sup>105</sup> Chesbrough H., Rosenbloom R.S., 2002, The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation’s technology spinoff companies, op. cit., pp.533-534.

<sup>106</sup> Magretta J., 2002, Why Business Model Matter, op. cit., p.4.

Morris et al., nel 2005, non si limitano soltanto a dare la definizione di business model, ma ne stabiliscono anche le sei componenti fondamentali. Innanzitutto, i due accademici intendono il modello di business come “una rappresentazione coincisa di come un insieme interrelato di variabili decisionali nei settori della strategia di impresa, dell’architettura e dell’economia è indirizzato a creare un vantaggio competitivo sostenibile nei mercati definiti”<sup>107</sup>. Essi vogliono, in sostanza, mettere in risalto come il concetto di strategia e di business model aziendale siano da considerare in modo interconnesso, al fine di riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo nel contesto in cui l’azienda opera. Per quanto riguarda il secondo aspetto, i sei elementi identificati sono: la proposta di valore, i clienti, i processi/competenze interne, il posizionamento esterno, il modello economico e i fattori personali.

Quindi, gli Autori<sup>108</sup>, sembrano essere in parziale disaccordo rispetto all’idea di business model messa a punto da Magretta e da Chesbrough & Rosenbloom: secondo Morris et al., infatti, per ottenere un vantaggio competitivo, il business model non può non tenere conto dell’aspetto competitivo e di quello concorrenziale.

Altri studiosi che si sono concentrati sugli elementi del modello sono Johnson, Christensen e Kagermann, secondo i quali i modelli di business “consistono in quattro elementi interconnessi (proposte di valore per i clienti, formula di profitto, risorse chiave e processi chiave) che, uniti, creano e forniscono valore”<sup>109</sup>. Secondo questi Autori, un’organizzazione tramite le proprie risorse e i propri processi *firm specific*, può generare una proposta di valore per i clienti in

---

<sup>107</sup> Morris M., Schindehutte M., Allen J., 2005, The entrepreneur’s business model: Toward a unified perspective, op. cit., pp.726-735.

<sup>108</sup> Morris M., Schindehutte M., Allen J., 2005, The entrepreneur’s business model: Toward a unified perspective, op. cit.

<sup>109</sup> Johnson M., Christensen C., Kagerman H., 2008, Reinventing your business model, *Harvard Business Review*, vol. 85, n. 12, pp.50-59.

grado di soddisfare i loro bisogni. Ciò si tramuta, in ultima istanza, in prezzi pagati e, quindi, in profitti per l'impresa. E' proprio tramite questi ultimi che l'impresa riesce a sopravvivere e ad operare con successo. Come sarà analizzato nel corso del capitolo successivo, questa definizione è molto vicina, seppur ancora troppo elementare, rispetto alla logica di funzionamento di business model Canvas.

Le definizioni di business model fornite, da una parte, da Casadesus-Masanell & Ricart e, dall'altra, da Teece sono state formulate entrambe nel 2010: mentre per i primi “un modello di business è [...] un riflesso della strategia realizzata dall'impresa”<sup>110</sup>; per l'altro esso “[...] articola la logica, i dati e altre prove a supporto di una proposta di valore per il cliente e una struttura fattibile di ricavi e costi per l'impresa che fornisce quel valore”<sup>111</sup>. Nonostante lo stesso anno di pubblicazione, i due Autori giungono a definizioni e logiche diverse per definire il business model aziendale. Teece, infatti, sembra essere molto più vicino all'idea di modello di business sviluppata da Magreta e Chesbrough & Rosenbloom.

Nel corso del tempo sono state fornite altre definizioni di business model da parte di diversi studiosi che hanno apportato contenuti e significati differenti rispetto all'oggetto di studio. Secondo Drucker il business model non è nient'altro che una rappresentazione di come un'organizzazione fa (o intende fare) soldi<sup>112</sup>.

Su un binario completamente opposto Weil e Vitale, invece, definiscono il business model come “la descrizione dei ruoli e delle relazioni tra i consumatori, i clienti, gli alleati e i fornitori

---

<sup>110</sup> Casadesus-Masanell R., Ricart J., 2010, From strategy to business models and to tactics, *Long Range Planning*, vol.43, pp.195-215.

<sup>111</sup> Teece D.J., 2010, Business models, business strategy and innovation, op. cit., pp.172-194.

<sup>112</sup> Drucker P., The practice of management, *Allied Publishers*, 1955.

dell'azienda che identifica i principali flussi di prodotto, informazioni e denaro, e i maggiori vantaggi per i partecipanti”<sup>113</sup>.

Vogliono, invece, collegare il concetto di business model a quello di strategia Shafer, Smith e Linder, in quanto, nella loro prospettiva, il modello di business aziendale “è semplicemente la rappresentazione della realtà”<sup>114</sup>, riflettendo, infatti, le scelte strategiche di un'azienda. Inoltre, continuano gli Autori, un business model facilita l'analisi, il test e la convalida delle scelte strategiche dell'azienda”<sup>115</sup>.

Anche Hedman & Kalling proseguono sulla strada di Shafer, Smith e Linder, in quanto interpretano il business model come un modello strategico che unisce gli aspetti alla base della strategia, ovvero basi di risorse, attività, struttura, prodotti e fattori esterni<sup>116</sup>. Seppur queste ultime due accezioni presentino un aspetto in comune, la strada perseguita da Hedman e Kalling risulta più centrata su aspetti specifici, introducendo già degli elementi importanti relativi alla rappresentazione aziendale del business model, come attività, risorse, infrastrutture ecc., elementi fondamentali per la rappresentazione del Canvas.

Nonostante non ci sia ancora convergenza nelle definizioni fornite, gli studiosi hanno individuato dei temi comuni emergenti che vengono sintetizzati nei seguenti punti<sup>117</sup>:

1. il modello di business sta emergendo come una nuova unità di analisi che è distinta dal prodotto, dall'azienda, dall'industria o dalla rete ed è ovviamente centrata su un'impresa focale, ma i suoi confini sono più ampi di quelli dell'azienda;

---

<sup>113</sup> Weill P., Vitale M.R., *Place to space*, op. cit., p. 34.

<sup>114</sup> Shafer S.M., Smith H.J., Linder J., 2005, *The power of business models*, op. cit., p. 202.

<sup>115</sup> Shafer S.M., Smith H.J., Linder J., 2005, *The power of business models*, op. cit., pp. 203.

<sup>116</sup> Hedman J., Kalling T., 2003, *The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations*, *European Journal of Information Systems*, vol. 12, pp. 49-59.

<sup>117</sup> Amit R., Massa L., Zott C., 2011, *The Business Model: Recent Development and Future Research*, op. cit.

## CAPITOLO I

2. i modelli di business enfatizzano un approccio olistico a livello di sistema per spiegare come le imprese “fanno affari”;
3. le attività aziendali svolgono un ruolo importante nelle varie concettualizzazioni dei modelli di business proposte;
4. i modelli di business cercano di spiegare come viene creato valore, non solo come viene catturato.

Nonostante questi punti di convergenza, in modo del tutto coerente con quanto affermato sopra, possiamo confermare che gli studiosi non sono ancora d'accordo su cosa sia un modello di business; per questo motivo la letteratura si sta sviluppando in ampiezza piuttosto che in maniera incrementale.

Infatti, come visto sopra, alcuni studiosi accostano il termine di business model al concetto di strategia, mentre altri la trascurano completamente; alcuni tendono a ricondurre l'accezione di modello di business solo relativamente alla sfera interna all'organizzazione, secondo altri, invece, non può non essere preso in considerazione ciò che avviene oltre i confini dell'azienda (*in primis* i competitors). Altri ancora hanno delineato alcuni elementi costitutivi di base per la definizione del proprio modello: tra di questi un elemento che risulta comune a tutti è la proposta di valore. Perciò la definizione di business model deve essere incentrata ed agganciata al concetto di valore.

Per questo motivo, la definizione che verrà presa in considerazione nel seguito della trattazione è quella elaborata da Osterwalder e Pigneur. Secondo i due Autori per modello di business si intende: “la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore”<sup>118</sup>.

---

<sup>118</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare Modelli di Business*, Edizioni LSWR, Milano, 2019, pp. 14.

Nonostante tale definizione risulti molto generale, a parere di chi scrive risulta essere valida, in quanto poco vincolante per l'impresa. Infatti, come sarà approfondito successivamente, ogni organizzazione parte con una situazione di partenza specifica, presenta determinati elementi e, in base a questi, mette in atto la strategia più idonea con l'obiettivo di fornire una proposta di valore in grado di soddisfare il cliente ed ottenere un vantaggio competitivo.

Un altro motivo per il quale è stata scelta questa definizione tra le tante è che Osterwalder e Pigneur, come fatto da altri precedentemente, non si sono solo limitati a definire il concetto di business model, ma hanno costruito anche uno strumento operativo: il Business Model Canvas, su cui si focalizzerà l'attenzione nel prossimo capitolo.

### 2.2.2 La struttura del business model

Per comprendere la logica del business model, oltre alla definizione e agli elementi costitutivi, è opportuno evidenziare anche quali siano le funzioni svolte. In particolar modo, Chesbrough e Rosenbloom in uno dei loro studi definiscono i seguenti compiti<sup>119</sup>:

1. articolare la value proposition, che è il valore creato per i clienti attraverso le tecnologie che caratterizzano l'offerta dell'impresa;
2. identificare un segmento di mercato, che è l'insieme dei clienti per i quali la tecnologia è utile e ai quali ci si rivolge;
3. definire la struttura della value chain attraverso la quale l'impresa crea e distribuisce la propria offerta;

---

<sup>119</sup> Chesbrough H., Rosenbloom R., The role of Business Model in Capturing Value from innovation: evidence from Xerox Corporation's Technology spin off Companies, op. cit.

4. stimare una struttura dei costi e dei potenziali risultati economici prodotti dall'offerta in conseguenza della prescritta value chain;
5. descrivere la posizione dell'impresa nell'ambito del value network che lega i fornitori ai clienti, includendo l'identificazione dei potenziali competitor;
6. formulare una strategia competitiva dalla quale l'impresa trarrà vantaggio verso i rivali.

Si parte, quindi, da una formula imprenditoriale, chiamata anche *Business Idea*, che è funzione<sup>120</sup>: a) delle esigenze dei clienti, b) del sistema di prodotto predisposto per rispondere a questi bisogni specifici, c) della struttura che l'impresa si è data per riuscire ad offrire il sistema progettato. Ovviamente, questi tre elementi devono essere tra di loro combinati. Infatti, tanto più risultano essere coerenti, tanto più i risultati competitivi ed economico-finanziari risulteranno soddisfacenti.

Inoltre, se si considera il modello di business di un'azienda come un sistema di attività interdipendenti che trascende l'impresa focale e attraversa i suoi confini (in modo del tutto coerente con quanto evidenziato dalla dottrina), è importante comprendere cosa si intenda per attività. Amit & Zott, nella loro pubblicazione la definiscono come “l'impegno umano, fisico e/o risorse di capitale di qualsiasi parte del modello di business, per servire uno specifico scopo verso il raggiungimento dell'obiettivo generale”<sup>121</sup>. A sua volta, quindi, un sistema di attività non è altro che: “un'insieme di attività organizzative interdipendenti incentrate su un'impresa focale, comprese quelle condotte dall'impresa focale, dai suoi partner, venditori o clienti, ecc.”<sup>122</sup>. Per questo motivo, come evidenziato precedentemente, il sistema di attività trascende

---

<sup>120</sup> Chesbrough H., Rosenbloom R., The role of Business Model in Capturing Value from innovation: evidence from Xerox Corporation's Technology spin off Companies, op. cit.

<sup>121</sup> Amit R., Zott C., 2010, Business model design: An activity system perspective, op. cit., pp.217.

<sup>122</sup> Amit R., Zott C., 2010, Business model design: An activity system perspective, op. cit., pp.217.

e supera i confini dell'impresa. In questo contesto, le interdipendenze tra le attività risultano essere di fondamentale importanza e “forniscono approfondimenti sui processi che consentono l'evoluzione nel tempo del sistema di attività di un'impresa focale man mano che il suo ambiente competitivo cambia”<sup>123</sup>.

Le tipologie di parametri che i progettisti devono considerare sono essenzialmente due: da una parte gli elementi di progettazione (contenuto, struttura e governance), che descrivono l'architettura di un sistema di attività; dall'altra i temi di progettazione (novità, lock-in, complementarità ed efficienza, sintetizzati con l'acronimo NICE), che rappresentano le fonti della creazione di valore di questo sistema<sup>124</sup>.

Da queste due serie di elementi, Amit & Zott sottolineano che si può ottenere un framework di progettazione del sistema di attività, il quale permette, innanzitutto, di dare al business model design un linguaggio, dei concetti e degli strumenti, ma anche di evidenziare la progettazione del modello di business come attività manageriale chiave<sup>125</sup>.

Per definire un framework che riesca a raggiungere questi obiettivi è necessario inserire, come sopra accennato, alcuni temi di design, quali:

- novità: adottare elementi di design (contenuti, struttura o governance) innovativi;
- lock-in (bloccare): far interagire tra di loro le parti che partecipano al business model. Può manifestarsi come costi di commutazione o come esternalità di rete che derivano dagli elementi di design;
- complementarità: impacchettare le attività per generare più valore;

---

<sup>123</sup> Amit R., Zott C., 2010, Business model design: An activity system perspective, op. cit., pp.218.

<sup>124</sup> Amit R., Zott C., 2010, Business model design: An activity system perspective, op. cit., pp. 216-226.

<sup>125</sup> Amit R., Zott C., 2010, Business model design: An activity system perspective, op. cit., pp. 216-226.

- efficienza: riorganizzare le attività per ridurre i costi di transazione.

### 2.2.3 Lo sviluppo del modello

Per sviluppare un valido modello di riferimento è necessario ricercare la *generalizzabilità*, ovvero fare in modo che il modello individuato sia applicabile a tutti i tipi di imprese ma, allo stesso tempo, riesca a soddisfare le esigenze del singolo imprenditore e, conseguentemente, della singola impresa.

Morris, Schindehutte e Allen, nel 2005, sviluppano un framework articolato su tre livelli sempre più specifici, definiti livelli: “fondazione”, “proprietario” e “regole”<sup>126</sup>. Ciascun livello si focalizza sui diversi scopi gestionali. Inoltre, per ogni livello vengono prese in considerazione sei aree decisionali.

#### ∇ Livello “di fondazione”

Nasce per rispondere alla necessità del top management nel prendere decisioni generiche in merito a ciò che l’impresa “è e non è, e garantire che tali decisioni siano internamente coerenti”<sup>127</sup>. Le sei componenti base che costituiscono questo livello sono di seguito elencate e permettono di rispondere ad altrettante domande:

1. proposta di valore: “in che modo l’impresa crea valore?”. Le decisioni prese riguardano la natura del mix prodotti/servizi, il ruolo dell’azienda nella produzione o nella fornitura di servizi, e infine di come l’offerta viene messa a disposizione del cliente”;

---

<sup>126</sup> Morris M., Schindehutte M., Allen J., 2005, The entrepreneur’s business model: Toward a unified perspective, op. cit., pp.726-735.

<sup>127</sup> Morris M., Schindehutte M., Allen J., 2005, The entrepreneur’s business model: Toward a unified perspective, op. cit., pp.729.

2. clienti: “per chi l’azienda creerà valore?”. Ci si concentra sulla tipologia dei clienti, la loro distribuzione geografica e i requisiti significativi che hanno un impatto sull’impresa;
3. processi e competenze interne: “qual è la fonte del vantaggio interno dell’azienda?”. “La competenza di base non è nient’altro che una capacità interna o un insieme di abilità che l’impresa riesce ad eseguire meglio di altre aziende”<sup>128</sup>;
4. posizionamento esterno: “come si posizionerà l’azienda?”. Le *core competences* interne forniscono la base per il posizionamento esterno dell’azienda; infatti, l’imprenditore deve stabilire come riuscire ad ottenere un vantaggio rispetto ai competitors. Queste decisioni devono riguardare i punti differenziali che contraddistinguono un’impresa da un’altra;
5. profitti: “come farà l’azienda a generare risultati economici positivi?”. Un aspetto rilevante del business model aziendale è che esso permette di definire il modello economico dell’azienda<sup>129</sup>. Questo, a sua volta, fornisce all’impresa una logica coerente per ottenere profitti. Per sviluppare questo modello economico in modo efficace è opportuno definire quattro ulteriori elementi: la leva operativa (struttura dei costi fissi sui costi variabili), i volumi realizzati (in funzione delle opportunità di mercato e delle capacità interne), i margini realizzati e, infine, il modello di entrate dell’azienda, comprensiva della flessibilità delle fonti e dei prezzi delle entrate<sup>130</sup>.
6. crescita e tempo dell’imprenditore: “quali sono le ambizioni di tempo, ambito e dimensione dell’imprenditore?”. Gli imprenditori creano diversi tipi di imprese, dove le

---

<sup>128</sup> Hamel G., 2001, *Leading the revolution*, Harvard Business School Press, Boston.

<sup>129</sup> Linder J.C., Cantrell S., 2000, *Changing business models*, Institute for Strategic Change, Chicago.

<sup>130</sup> Linder J.C., Cantrell S., 2000, *Changing business models*, op. cit.

differenze hanno delle forti ripercussioni sulla strategia competitiva predisposta dall'impresa, sull'architettura aziendale, sulla gestione delle risorse, sulle competenze interne e sulle prestazioni economiche. Ad esempio, quattro sono i tipi di “modelli di investimento” dell'azienda: a) sussistenza (l'obiettivo è la sopravvivenza), b) reddito (si generano dei flussi di reddito continui e stabili), c) crescita (dove, a fronte di un investimento iniziale significativo e di un successivo reinvestimento, si riesce ad accrescere il valore dell'azienda), d) speculazione (l'imprenditore con un tempo a disposizione più breve si pone come obiettivo accrescere il valore rapidamente per poi svendere).

### ∇ Livello “proprietario”

In questo livello lo scopo è quello di consentire “lo sviluppo di combinazioni uniche tra le variabili decisionali che comportino un vantaggio sul mercato”<sup>131</sup>. Il quadro, in questo livello, è molto più personalizzabile da parte dell'imprenditore, per comprendere su quali delle sei aree decisionali puntare maggiormente. Andando più nello specifico, nell'articolo di Morris et. al del 2005 emerge che, mentre il livello di base è generico e quindi facilmente imitabile, il “livello proprietario” risulta di difficile replicazione a causa delle interazioni tra le componenti che costituiscono questo livello.

### ∇ Livello “delle regole”

Ha il compito di specificare le linee guida che regolano lo svolgimento delle decisioni prese nei livelli precedenti. Queste regole, infatti, assicurano che la base del modello e gli elementi proprietari riescano a riflettere le azioni strategiche messe in atto dall'impresa.

---

<sup>131</sup> Morris M., Schindehutte M., Allen J., 2005, The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective, op. cit., pp.729.

### 2.2.4 Le fasi di implementazione

Secondo Bubbio<sup>132</sup>, la fase di implementazione del business model si articola in quattro fasi principali.

Il primo step consiste nell'individuare i fattori critici di successo (FCS) del target dei clienti che l'impresa intende servire. Per FCS si intendono quelle “variabili sulle quali il management può agire con le sue decisioni e che possono incidere in modo consistente sulla posizione competitiva delle varie imprese all'interno del settore”<sup>133</sup>. È attraverso questi elementi che l'impresa riesce a caratterizzare la propria offerta e a distinguerla rispetto a quella dei concorrenti.

Dopo aver individuato i FCS aziendali si passa alla seconda fase di implementazione, basata sulla definizione della *customer value proposition* (CVP), intesa come “l'insieme delle attività e dei conseguenti elementi che caratterizzano l'offerta”<sup>134</sup>. Ipotizzando, ad esempio, che il fattore critico di successo dell'impresa sia il prezzo, i processi gestionali critici sono quelli relativi agli acquisti di materie prime, alla produzione e alla distribuzione, in modo tale che i costi siano contenuti al massimo.

Quando la CVP risulta essere delineata, si può passare al terzo step di definizione del business model aziendale che è rappresentato dall'individuazione dei processi di supporto alla CVP che è necessario attivare.

Infine, è opportuno definire le caratteristiche delle risorse chiave necessarie per svolgere i processi in modo più efficace ed efficiente possibile. Sempre secondo Bubbio, tali risorse sono

---

<sup>132</sup> Bubbio A., Gruppì A., Lagonigro F., Solbiati M., *Reinventare il Business Model*, IPSOA Gruppo Wolters Kluwer, Milano, 2012.

<sup>133</sup> L'espressione fu coniata da Hofer C., Schendel D., *Strategy Formulation: Analytical concepts*, St. Paul, Minn., West Publishing, 1977; trad. it. *La formulazione della strategia aziendale*, op. cit., p. 108.

<sup>134</sup> Bubbio A., Gruppì A., Lagonigro F., Solbiati M., *Reinventare il Business Model*, op. cit., pp. 29.

tipicamente di tre tipologie: a) persone con le competenze ritenute necessarie; b) tecnologie; c) risorse finanziarie.

Alla luce di quanto detto, appare evidente che il business model non è, e non può neppure essere interpretato come, uno strumento statico: ad esempio può cambiare l'ambiente esterno, cambiano le necessità e le richieste dei clienti, cambiano le tecnologie e può cambiare la strategia intrapresa dall'azienda. Per questo non è sufficiente pensarlo una volta e basta: in presenza dei fattori sopra citati, nessuna azienda riesce a mantenere immutato il proprio posizionamento competitivo e la propria strategia per sempre. Di conseguenza il business model aziendale deve essere rivisto frequentemente al fine di poterlo adattare ai cambiamenti del contesto interno ed esterno.

### **3. IL RUOLO DEL BUSINESS MODEL NEL SISTEMA DI CONTROLLO STRATEGICO**

È già stato evidenziato come il business model possa essere inserito tra gli strumenti idonei a esplicitare la strategia aziendale, all'interno del framework di riferimento del controllo strategico. Infatti, un modello di business ben strutturato e definito riesce a rendere evidenti le modalità specifiche con cui un'impresa intende creare valore economico.

Tuttavia, questa non risulta essere l'unica relazione esistente tra il sistema di controllo strategico e il business model.

Le imprese quotidianamente sono chiamate a far fronte all'incertezza e alla forte instabilità che caratterizza l'ambiente competitivo attuale attraverso la predisposizione di veri e propri processi di *innovazione strategica*, realizzati attraverso la ridefinizione del loro business model. È attraverso la misurazione delle performance ottenute dall'impresa che quest'ultima è in grado di rendere chiare le eventuali problematiche del proprio sistema di gestione. Solo dopo averne identificato le cause, infatti, l'azienda sarà in grado di mettere in atto degli interventi correttivi, più o meno radicali, fino ad arrivare a realizzare delle innovazioni strategiche. Una recente indagine predisposta dall'Economist Intelligence Unit, ha evidenziato che su oltre 4.000 manager, la maggior parte (54%) sostiene che un nuovo modello di business rappresenti la fonte per un futuro vantaggio competitivo<sup>135</sup>. In altre parole, come l'impresa gestisce il proprio business model risulta essere spesso più importante di ciò che l'azienda produce<sup>136</sup>.

In sostanza, il controllo strategico è utile per monitorare la validità nel tempo del Business Model<sup>137</sup>. Se, da una parte, quest'ultimo deve essere il modello in grado di rappresentare sia la strategia sia i principali meccanismi operativi, il sistema di controllo strategico deve permettere al management di monitorare il funzionamento del modello di business attuato e degli elementi fondamentali che lo costituiscono.

In altre parole, il sistema di controllo strategico deve monitorare le principali aree del business model, che sono: le condizioni dell'ambiente socioeconomico, la proposta di valore dell'azienda, il profilo dei clienti, il profilo organizzativo, i risultati economico-finanziari e i risultati sociali. Da questa integrazione e interazione può scaturire un efficace utilizzo del business model e un adeguato funzionamento del sistema di controllo strategico.

---

<sup>135</sup> Amit R., Zott C, 2005, *Business 2010: Embracing the Challenge of Change*, Economist Intelligence Unit, pp.9.

<sup>136</sup> Amit R., Zott C, 2005, *Business 2010: Embracing the Challenge of Change*, op. cit., pp.9.

<sup>137</sup> Bubbio A., Gruppi A., Lagonigro F., Solbiati M., *Reinventare il Business Model*, op. cit., pp. 135.



## CAPITOLO II

### IL BUSINESS MODEL CANVAS

#### 1 INTRODUZIONE

Come è stato sottolineato nella prima parte della trattazione, le imprese oggi sono sottoposte a forti pressioni generate da una pluralità di fattori: “la congiuntura economica, l’innovazione legislativa, la trasformazione sociale, demografica e di comportamento d’acquisto del consumatore”<sup>1</sup>.

Per queste ragioni, sono poche le aziende che nel corso del tempo sono riuscite a mantenere immutato il proprio posizionamento competitivo e il proprio modello di business. Alcune imprese “sono uscite o stanno uscendo dal mercato, altre hanno ridimensionato le proprie attività, alcune, infine, sono in crescita grazie alla capacità di ripensare in modo strategico il proprio business model”<sup>2</sup>.

La necessità per l’organizzazione diventa, quindi, quella di rappresentare in modo chiaro e dettagliato il modello di business dell’impresa sia per crearne uno nuovo, sia per innovare un business model già esistente. È opportuno, però, sottolineare che “rappresentare un modello di business esistente è una cosa, progettarne uno nuovo e innovativo è un’altra”<sup>3</sup>. Ciascuna organizzazione, infatti, parte da una situazione e da un contesto differente, così come da obiettivi diversi<sup>4</sup>. Ad esempio, alcune imprese potrebbero dover reagire a situazioni di crisi,

---

<sup>1</sup> Bubbio A., Gruppi A., Lagonigro F., Solbiati M., *Reinventare il Business Model*, op. cit., pp. 53.

<sup>2</sup> Bubbio A., Gruppi A., Lagonigro F., Solbiati M., *Reinventare il Business Model*, op. cit., pp. 53.

<sup>3</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 136.

<sup>4</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 244.

altre cercare un nuovo potenziale di crescita, altre trovarsi in una fase di startup e altre, infine, progettare un nuovo prodotto, una nuova tecnologia o un nuovo processo. Tuttavia, in entrambe le situazioni, ciò di cui l'impresa ha bisogno è di avviare “un processo creativo che porti alla generazione di molte idee e quindi alla selezione delle migliori di esse”<sup>5</sup>.

Detto questo, l'impresa deve essere in grado di sviluppare delle nuove capacità intuitive e di modificare il proprio modello di business adattandolo alle nuove realtà che si troverà a dover fronteggiare nel contesto competitivo<sup>6</sup>. Se, infatti, il business model è “la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore”<sup>7</sup>, un cambiamento dell'ambiente competitivo così importante come quello attuale deve stimolare il management a rivedere sempre più frequentemente gli elementi che lo costituiscono, “per ricercare una nuova logica, un nuovo equilibrio più soddisfacente dal punto di vista delle opportunità di business o che sia almeno in grado di far sopravvivere il business stesso nel nuovo contesto competitivo”<sup>8</sup>.

Tanto che si tratti di un'opportunità o di una necessità di innovare il business model aziendale, l'aspetto fondamentale è che tale situazione deve partire, innanzitutto, da una profonda consapevolezza del modello attuale che permetta poi all'impresa di proiettare il proprio modello di business verso il futuro<sup>9</sup>, attraverso una rappresentazione efficace dello stesso. Questo risulta possibile tenendo in considerazione quattro elementi<sup>10</sup>:

- obiettivi semplici, coerenti, a lungo termine;

---

<sup>5</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 244.

<sup>6</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 136.

<sup>7</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare Modelli di Business*, op. cit., p. 14.

<sup>8</sup> Bubbio A., Gruppi A., Lagonigro F., Solbiati M., *Reinventare il Business Model*, op. cit., pp. 54.

<sup>9</sup> Bubbio A., Gruppi A., Lagonigro F., Solbiati M., *Reinventare il Business Model*, op. cit., pp. 56.

<sup>10</sup> Bubbio A., Gruppi A., Lagonigro F., Solbiati M., *Reinventare il Business Model*, op. cit., pp. 54.

## IL BUSINESS MODEL CANVAS

- comprensione minuziosa dell'ambiente competitivo che presenta, come si può ben capire, una serie di ostacoli (tempo limitato, elevata disponibilità di informazioni, offerta proveniente da mercati emergenti ecc.) che possono essere letti anche come importanti opportunità nel caso in cui l'azienda metta in atto un comportamento di tipo proattivo, adottando strumenti e metodologie in grado di percepire in modo anticipato eventuali problematiche, così da poter pianificare le azioni opportune in tempo;
- valutazione obiettiva delle risorse;
- implementazione efficace.

Inoltre, la concettualizzazione del modello di business aziendale permette di comprendere tre aspetti chiave<sup>11</sup>:

1. in che modo i componenti e le funzioni chiavi, o parti, sono integrate per fornire valore al cliente;
2. in che modo tali parti sono interconnesse all'interno dell'organizzazione attraverso la sua catena di fornitura e le reti delle parti interessate;
3. in che modo l'organizzazione genera valore o crea profitto attraverso tali interconnessioni.

Per questo, se il business model viene effettivamente compreso e costruito, esso può fornire informazioni riguardo l'allineamento tra le strategie di alto livello e le azioni implicite di un'organizzazione che, in ultima istanza, supportano la competitività strategica<sup>12</sup>. Inoltre, visto che queste interconnessioni risultano essere comprese solo tacitamente dall'organizzazione<sup>13</sup>,

---

<sup>11</sup> Chesbrough H., 2010, Business model innovation: opportunities and barriers, *Long Range Plan*, vol. 43, pp. 354-363; Osterwalder A., 2004, The Business Model Ontology – a Proposition, *A Design Science Approach*, disponibile su: <http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/>.

<sup>12</sup> Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., 2010, From strategy to business models and onto tactics, op. cit., pp. 195-215.

<sup>13</sup> Teece D.J., 2010, Business models, business strategy and innovation, op. cit., pp. 172-194.

gli studiosi e i professionisti si sono sempre più frequentemente rivolti alla rappresentazione visiva dei modelli di business per rendere queste connessioni più esplicite<sup>14</sup>.

Nel seguito del capitolo sarà analizzato il Business Model Canvas<sup>15</sup> (d'ora in poi BMC) quale strumento estremamente importante non solo per rappresentare il modello di business aziendale ma anche per “esplorare le innovazioni che possono riguardare l'adattamento dell'attuale business model a un particolare archetipo”<sup>16</sup>.

## 2 IL BUSINESS MODEL CANVAS

### 2.1 ASPETTI INTRODUTTIVI

Gli strumenti per rappresentare i modelli di business possono essere utilizzati per supportare la sostenibilità attraverso approcci “outside-in” o “inside-out”<sup>17</sup>. “Un approccio outside-in prevede l'esplorazione di opportunità innovative attraverso diversi tipi di modelli di business idealizzati o archetipi di business model”<sup>18</sup>, permettendo, così, di evidenziare “i potenziali impatti dell'innovazione verso diversi tipi di modelli, ispirando una forma di confronto

---

<sup>14</sup> Chesbrough H., Rosenbloom R.S., 2002, The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, op. cit., pp. 529-555; Amit R., Zott C., 2010, Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change, *IESE Business School*, WP-870, pp. 1-15; Schaltegger S., Lüdeke-Freund F., Hansen E.G., 2012, Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability, *Int. J. Innovation Sustain*, vol. 6, pp. 95-119.

<sup>15</sup> Il BMC è stato proposto da Alexander Osterwalder nel suo primo lavoro, *Business Model Onotology* (2004), e poi sviluppato dallo stesso Osterwalder, da Yves Pigneur e da Alan Smith insieme ad una community di 470 esperti in 45 Paesi del mondo. Questo ha portato alla pubblicazione del libro “Creare modelli di business”. Cfr. <http://businessmodelcanvas.it/business-model-canvas/>

<sup>16</sup> Joyce A., Paquin R.L., 2016, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, *Journal of Cleaner Production*, n. 135, p. 1475.

<sup>17</sup> Baden-Fuller C., 1995, Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside-out approaches to strategy, *Br. J. Management*, vol.6, pp. S3-S16; Simanis E., Hart S.L., 2009, Innovation from the inside out, *MIT Sloan Management Review*, vol. 50, n. 4, pp. 77-86; Chesbrough H., Garman A.R., 2009, How open innovation can help you cope in lean times, *Harvard Business Review*, vol. 87, n. 12, pp. 68-76, 128.

<sup>18</sup> Bocken N.M.P., Short S.W., Rana P., Evans S., 2014, A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes, *J. Clean Production*, vol. 65, pp. 42-56.

creativo”<sup>19</sup>. In altre parole, questo approccio permette di adattare e tradurre un particolare archetipo di modello nell’organizzazione.

L’approccio “inside-out” per l’innovazione del business model, invece, parte con gli elementi attuali dell’organizzazione<sup>20</sup>. Quindi, non si fa altro che descrivere inizialmente le componenti già esistenti e successivamente ricercare le potenziali modifiche del modello. Il Canvas viene inserito proprio all’interno di questa seconda prospettiva di analisi.

Il BMC, sviluppato da Osterwalder e Pigneur nel 2010, può aiutare gli utenti a comprendere in modo molto più efficace il proprio modello di business. Questo strumento, in uno schema semplificato, contiene gli oggetti, i concetti e le loro relazioni in grado di esprimere la logica alla base del business. In altre parole, esso permette di rappresentare visivamente gli elementi che compongono il modello di business aziendale, le interconnessioni tra di questi e l’impatto che queste interconnessioni hanno sulla creazione del valore<sup>21</sup>.

In questo modo, è possibile valutare come viene concepita l’impresa rispetto alla creazione di valore, alle relazioni con i clienti, ai processi interni e agli aspetti finanziari. Fornisce, quindi, una “rappresentazione visiva e accessibile di un sistema aziendale per guidare la fase della prototipazione, raccogliendo feedback e rivedendo iterazioni sull’innovazione del modello”<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> Fleming L., 2004, Perfecting cross-pollination, *Harvard Business Review*, vol. 82, n. 9, pp. 22-24.

<sup>20</sup> Joyce A., Paquin R.L., June 2016, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, op. cit., p. 1476.

<sup>21</sup> Joyce A., Paquin R.L., June 2016, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, op. cit., p. 1476.

<sup>22</sup> Joyce A., Paquin R.L., June 2016, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, op. cit., p. 1476.

Data la sua facilità d'uso, il BMC ha trovato un'ampia adozione sia da parte di professionisti che da ricercatori, poiché, come sostenuto da Joyce e Paquin nel loro articolo, esso rappresenta una “base ideale su cui espandersi integrando la sostenibilità”<sup>23</sup>.

### 2.2 I BLOCCHI DEL BMC

Se il BMC è uno “strumento utilizzato per descrivere, analizzare e progettare modelli di business”<sup>24</sup>, questo ha bisogno di un linguaggio condiviso per riuscire a raccontare, visualizzare, valutare e cambiare il modello di business. Infatti, senza un modo uniforme di interpretare lo strumento, è difficile mettere “in discussione, in modo sistematico, i presupposti di qualsiasi modello e di innovarlo con successo”<sup>25</sup>.

Nel loro libro “Creare Modelli di Business” Osterwalder e Pigneur stabiliscono che, affinché un business model possa essere descritto con successo e nel modo migliore possibile, deve essere scomposto in nove elementi costitutivi di base che mostrano la logica con cui un'impresa intendere generare valore economico. I nove blocchi, a loro volta, possono essere raggruppati in quattro principali aree di business<sup>26</sup>: i clienti, il prodotto, le infrastrutture e la solidità finanziaria, che permettono di analizzare tutti gli aspetti rilevanti del modello aziendale.

Nell'area prodotto del Canvas, si descrive la proposta di valore. Mentre i blocchi relativi ai segmenti di clienti, alle relazioni con questi e ai canali utilizzati dall'impresa per raggiungere i segmenti serviti, riguardano l'area del cliente. L'area della gestione dell'infrastruttura si riferisce, invece, ai blocchi relativi alle risorse, alle attività e ai partner chiave. Infine, le

---

<sup>23</sup> Joyce A., Paquin R.L., June 2016, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, op. cit., p. 1476.

<sup>24</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 2.

<sup>25</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 15.

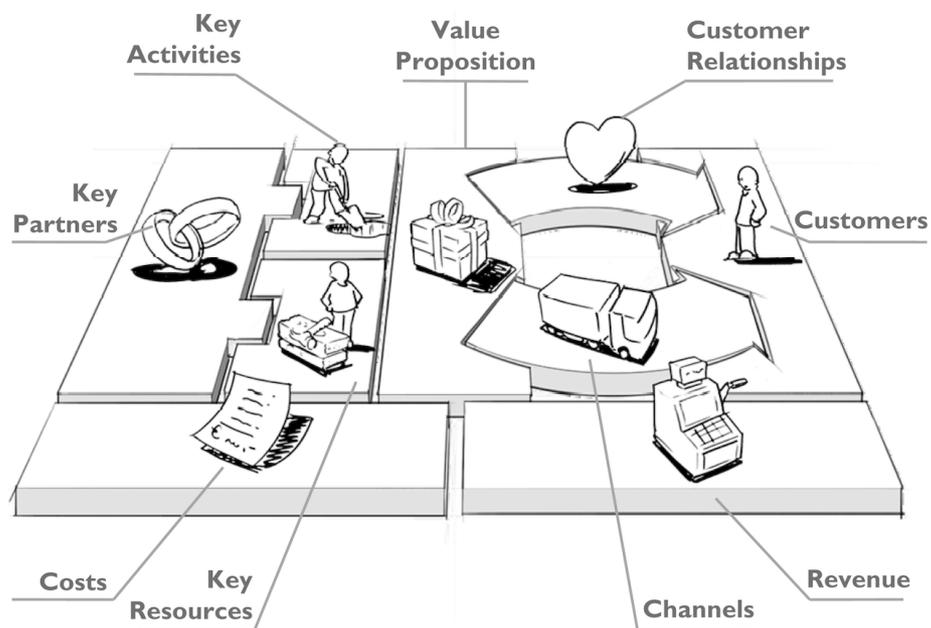
<sup>26</sup> Osterwalder A., 2004, The Business Model Ontology – a Proposition, op. cit.

## IL BUSINESS MODEL CANVAS

informazioni riguardo la sostenibilità dell'organizzazione, in termini alla struttura dei costi e al modo in cui l'azienda guadagna in entrata, vengono prese in considerazione all'interno dell'area finanziaria<sup>27</sup>.

Nel seguito della trattazione saranno analizzati nello specifico i nove blocchi e le interrelazioni che si vengono a creare tra gli stessi.

Figura 2 - I nove elementi di base del Business Model Canvas

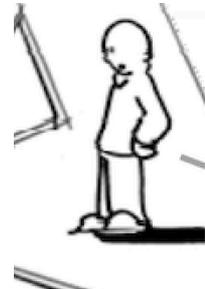


Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., Creare modelli di business, Edizioni LSWR, Milano, 2019.

<sup>27</sup> Trimi S., Berbegal-Mirabent J., 2012, Business model innovation in entrepreneurship, *Int Entrep Manag J*, vol. 8, pp. 449-465.

### 2.2.1 Segmenti di clientela

“Una qualsiasi impresa si rivolge a uno o più segmenti di clientela”<sup>28</sup> affermano Osterwalder e Pigneur nella loro trattazione. Questo primo blocco di base del BMC “descrive i diversi gruppi di persone o di organizzazioni che un’azienda desidera raggiungere e/o servire”<sup>29</sup>.



Ovviamente i clienti rappresentano il fulcro di ogni modello di business: nessuna organizzazione, infatti, sopravvive a lungo senza clienti. Come già accennato precedentemente, nell’attuale contesto ambientale i clienti si sono evoluti rispetto al passato: oltre ad essere sempre più informati riguardo i prodotti e i servizi da acquistare, essi hanno sviluppato nuove esigenze, necessità e richieste. Per questo motivo risulta fondamentale per l’impresa riuscire a segmentare la propria clientela, dove per segmentazione si intende il processo attraverso il quale è possibile individuare gruppi composti da individui il più possibile simili per ciò che riguarda le modalità e le motivazioni di acquisto o di consumo di un bene<sup>30</sup>. Obiettivo dell’impresa è quello di raggruppare i clienti in segmenti differenti, a seconda delle loro richieste, del loro comportamento d’acquisto o delle loro caratteristiche, allo scopo di individuare segmenti più attraenti, scegliere le strategie per ciascuno di essi e stabilire a quali l’impresa dovrà rivolgersi e quali, invece, trascurare<sup>31</sup>.

In generale, sono da considerare gruppi distinti di clienti quelli che richiedono diversi valori, canali, relazioni o se sono disposti a pagare prezzi diversi per alcuni elementi dell’offerta<sup>32</sup>. È, inoltre, opportuno sottolineare che spesso le organizzazioni guadagnano molto di più da certi

<sup>28</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 20.

<sup>29</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 20.

<sup>30</sup> Porter M.E., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, 1987, cap. VII.

<sup>31</sup> Grant R.M., 2006, *L’analisi strategica nella gestione aziendale*, op. cit., p. 144-152.

<sup>32</sup> Clark T., Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model You*, HOEPLI Editore, Milano, 2014, p. 35

segmenti di clienti e molto meno da altri. Ciò nonostante, l'impresa non dovrà per forza trascurare quest'ultima tipologia: seppur poco redditizio, un determinato cliente potrebbe garantire all'impresa ulteriori benefit come, ad esempio, il prestigio di servire un'azienda con un brand ben affermato, oppure di connettere l'impresa con un'altra organizzazione importante ecc. È opportuno anche sottolineare che “alcune organizzazioni lavorano sia per clienti paganti, sia per clienti non paganti”<sup>33</sup>; ad esempio la maggior parte degli utenti di Facebook non paga nulla alla società di Zuckerberg per usufruire dei suoi servizi. Tuttavia, i “clienti non paganti” risultano essere fondamentali per il successo del suo modello di business perché è proprio grazie a questi che Facebook riesce a vendere agli inserzionisti pubblicitari o a chi fa ricerche di mercato.

Osterwalder e Pigneur, nella loro opera, definiscono anche alcune tra le principali tipologie di segmenti di clientela a cui l'impresa può rivolgersi<sup>34</sup>. Quando l'organizzazione è rivolta al mercato di massa, i modelli di business aziendali non fanno distinzione tra i diversi gruppi di clienti, ma gli elementi di base risultano focalizzati su un'unica grande categoria.

Nella situazione opposta si colloca, invece, il mercato di nicchia; in questo caso i business model sono rivolti a specifici gruppi di clientela. La proposta di valore, i canali e le relazioni risultano stabiliti ad hoc per soddisfare le specifiche esigenze e necessità dei clienti serviti.

Un'altra tipologia fa riferimento al cosiddetto mercato segmentato, nel quale i “modelli di business distinguono tra segmenti di mercato con esigenze e problemi leggermente differenti”<sup>35</sup>.

---

<sup>33</sup> Clark T., Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model You*, op. cit., p. 35.

<sup>34</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 21.

<sup>35</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 21.

Infine, è possibile individuare anche le cosiddette piattaforme multi-sided, nell'ambito delle quali l'impresa serve due o più categorie di clientela che risultano essere fortemente interdipendenti tra di loro. Ad esempio, un'impresa che vende giornali gratuiti avrà bisogno di molti lettori per incentivare gli inserzionisti.

Si può ben capire, quindi, che per l'organizzazione risulta di fondamentale importanza la scelta del cliente da servire: non è un caso che Osterwalder e Pigneur partono proprio da questo elemento per costruire il Canvas. Scegliere, infatti, un segmento piuttosto che un altro, porta a strutturare in modo differente gli elementi successivi.

### 2.2.2 La proposta di valore



“Descrive l'insieme dei prodotti e servizi che creano valore per uno specifico segmento di clientela”<sup>36</sup>. La proposta di valore è il modo in cui l'azienda cerca di risolvere i problemi dei clienti e di soddisfarne le specifiche esigenze. Essa sintetizza, quindi, il motivo per cui questi scelgono una data azienda piuttosto che un'altra.

Questi benefit vengono generati attraverso un mix di elementi sia di tipo qualitativo (progettazione, *customer experience* e così via), che quantitativo (prezzo, velocità del servizio ecc.)<sup>37</sup>. Qui di seguito un'elencazione (ovviamente non esaustiva) degli elementi che possono creare valore per il cliente<sup>38</sup>.

Un primo elemento è l'innovazione. Attraverso questo fattore l'impresa cerca di soddisfare delle esigenze completamente nuove che prima il segmento di clientela servito non avvertiva.

L'innovazione è spesso connessa a nuove introduzioni tecnologiche (si pensi ad esempio al

---

<sup>36</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 22.

<sup>37</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., pp. 23-23.

<sup>38</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., pp. 23-25.

mercato dei telefoni cellulari), oppure alla realizzazione di un prodotto o servizio completamente nuovo per il cliente.

Anche la performance riesce a generare valore per il segmento servito, permettendo di migliorare le prestazioni di un prodotto o di un servizio. Un classico esempio è quello dei personal computer, nell'ambito del quale i PC nuovi risultano più performanti rispetto ai vecchi modelli.

Negli ultimi anni, con la presenza sul mercato di clienti sempre più esigenti, la personalizzazione riveste un fattore competitivo importante per contraddistinguere le varie imprese presenti nel settore. L'azienda si ritrova a creare prodotti e servizi "su misura" rispetto alle specifiche esigenze dei clienti: tanto più l'organizzazione riesce a fornire un prodotto o servizio personalizzato e tanto più riuscirà a creare valore per il segmento servito.

Anche il design, in alcuni casi, risulta essere un elemento rilevante per la creazione di valore per un determinato segmento. Un prodotto può contraddistinguersi agli occhi del cliente per via di un design considerato superiore. Si pensi ai prodotti relativi al settore della moda o dell'elettronica di consumo.

“Il cliente può trovare valore nel semplice atto di usare e/o mostrare un determinato marchio”<sup>39</sup> affermano Osterwalder e Pigneur. Ad esempio, spesso a chi indossa un Rolex viene attribuito lo status di “ricco” oppure Apple che, attraverso una serie di strategie di marketing molto accurate, è riuscita a far sì che il proprio brand venga considerato come “un simbolo globale di ricchezza e cultura che incarna appieno i valori occidentali”<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., pp. 23-25.

<sup>40</sup> Galloway S., *The Four: i padroni*, HOEPLI Editore, Milano, 2017.

## CAPITOLO II

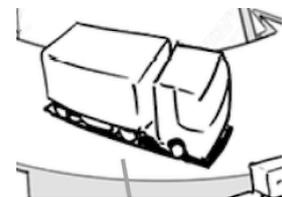
Un ulteriore modo per creare valore è quello di rendere disponibile un'offerta che prima non lo era, ovvero di renderla accessibile a più clienti. Si pensi a Ryanair, la compagnia aerea che ha permesso a tante persone di poter viaggiare in aereo offrendo voli low cost.

Infine, anche il prezzo può generare valore per il cliente quando l'organizzazione offre un prodotto o un servizio che consenta loro di risparmiare. L'obiettivo, in questo caso, per l'azienda è quello di "catturare" segmenti di clientela più sensibili al prezzo<sup>41</sup>. Ad esempio, Skype offre un servizio di chiamate internazionali a costi minori rispetto alle tradizionali compagnie telefoniche, oppure Ryanair che, tramite l'offerta di voli a basso costo, ha permesso ai clienti di acquistare biglietti a basso prezzo.

Un aspetto importante da considerare riguardo questi elementi relativi alla proposta di valore, è la difficoltà per l'impresa di misurare in maniera oggettiva quanto alcuni di questi incidano effettivamente nella generazione di valore per il cliente servito o da servire. Si pensi, soprattutto, al design o al marchio: l'organizzazione non riesce a comprendere a priori qual è il valore che il segmento prescelto attribuisce a questi due elementi.

### 2.2.3 I canali

Per canali gli Autori intendono l'elemento che "descrive il modo in cui un'azienda comunica con i propri segmenti di clientela e li raggiunge per portare la propria proposta di valore"<sup>42</sup>. Essi rappresentano, quindi, l'interfaccia tra l'azienda e i propri clienti e per questo incidono in



---

<sup>41</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., pp. 24.

<sup>42</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., pp. 26.

maniera importante sulla customer experience. Sempre nel libro “Creare modelli di business” i due Autori sostengono che esistono cinque diverse funzioni che i canali svolgono<sup>43</sup>:

1. far crescere nei clienti la consapevolezza riguardo i prodotti e i servizi offerti da un’azienda;
2. aiutare i consumatori a valutare la proposta di valore di un’azienda;
3. aiutare i clienti ad acquistare specifici prodotti e servizi;
4. presentare a questi la proposta di valore;
5. fornire ai clienti un supporto post-vendita.

Questi aspetti mettono in risalto la logica relazionale con la quale l’impresa deve operare, al fine di instaurare una relazione di lungo periodo con il cliente servito<sup>44</sup>: il punto di contatto con il segmento prescelto non si esaurisce con il momento della vendita in senso stretto, ma riguarda l’intero processo di scambio sul mercato.

I canali si caratterizzano, inoltre, per cinque fasi distinte: consapevolezza, valutazione, acquisto, distribuzione, post-vendita (Tab. 3). Ovviamente, l’impresa potrebbe decidere di passare per alcuni di questi step o di utilizzarli tutti.

Tabella 3 - Riepilogo tipologia e fasi dei canali

Tipi di canali		Fasi dei canali					
Propri	Diretti	Forza di vendita	<b>1. Consapevolezza</b> In che modo possiamo sensibilizzare l’opinione pubblica sui prodotti e i servizi della nostra azienda?	<b>2. Valutazione</b> In che modo possiamo aiutare i clienti a valutare la proposta di valore della nostra organizzazione?	<b>3. Acquisto</b> In che modo diamo al cliente la possibilità di acquistare determinati prodotti e servizi?	<b>4. Distribuzione</b> In che modo distribuiamo la proposta di valore	<b>5. Post-Vendita</b> In che modo supportiamo i clienti dopo l’acquisto?
		Vendite sul Web					
		Negozi propri					
Partner	Indiretti	Negozi dei partner					
		Grossisti					

Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., Creare modelli di business, Edizioni LSWR, Milano, 2019, pp. 27.

<sup>43</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., pp. 26.

<sup>44</sup> Fiocca R., Snehota I., Tunisini A., *Marketing Business to Business*, op. cit.

Infine, i canali utilizzati dall'impresa possono essere distinti fra canali diretti (o proprietari) e canali indiretti (o di partner). Le differenze sostanziali che vengono ad esistere tra queste due tipologie riguardano da una parte il grado di controllo sui mercati e dall'altra il costo da sostenere per poterli sfruttare<sup>45</sup>.

Ovviamente il canale diretto (punti vendita, forza vendita, sito web) se da un lato permette all'impresa di conseguire un maggiore controllo sui mercati, dall'altro comporta il sostenimento di oneri molto più elevati per riuscire a raggiungere i propri clienti. Si pensi, ad esempio, all'affitto di un negozio o allo stipendio dei dipendenti, tutti costi che l'impresa, utilizzando canali dell'altra tipologia, non sosterebbe. I canali indiretti, infatti, conducono a minori margini di profitto, ma permettono di estendere il raggio d'azione dell'impresa, distribuendo in modo capillare elevati volumi di prodotti e servizi e beneficiando inoltre anche dei punti di forza dei partner stessi<sup>46</sup>.

### 2.2.4 Le relazioni con i clienti



I legami con i clienti “descrivono i tipi di relazioni che un'azienda stabilisce con uno specifico segmento di clientela”<sup>47</sup>.

L'impresa, per definire il proprio modello di business, deve considerare che le relazioni con i clienti sono molto importanti per influenzare la *customer experience*. Nel libro, “Creare modelli di business”, i due Autori distinguono alcune categorie di relazioni strette con il segmento prescelto<sup>48</sup>.

---

<sup>45</sup> Fiocca R., Snehota I., Tunisini A., *Marketing Business to Business*, op. cit., pp. 161-164.

<sup>46</sup> Fiocca R., Snehota I., Tunisini A., *Marketing Business to Business*, op. cit., pp. 161-164.

<sup>47</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., pp. 28.

<sup>48</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., pp. 29.

Tramite l'assistenza personale, il cliente riesce a comunicare direttamente con il personale dell'impresa, per ricevere assistenza e aiuto durante l'intero processo di acquisto che può avvenire sia nel punto vendita, tramite call-center o via mail o con altri mezzi.

Ancora più specializzata risulta essere l'assistenza personale dedicata. Infatti, al singolo cliente viene dedicato un addetto specifico. Ovviamente, le imprese mettono in atto questo tipo di relazioni con gli acquirenti più stretti e importanti, con cui si intende instaurare un rapporto che si protragga nel lungo periodo.

All'estremo opposto si colloca la relazione automatizzata, o anche detta self-service. In questo caso l'organizzazione non instaura nessuna relazione diretta con i propri clienti, fornendo però i mezzi necessari per far sì che gli stessi riescano a portare a termine il proprio acquisto o a risolvere le proprie problematiche.

Con l'avvento di Internet molte imprese hanno sviluppato una nuova modalità per mettersi in contatto con i propri clienti: la community. Tramite queste comunità di utenti, l'impresa accresce il loro coinvolgimento, facilitandone così la connessione e lo scambio fra i membri.

Per l'impresa risulta necessario chiarire l'obiettivo primario della relazione con ciascuno dei clienti serviti. Le motivazioni che guidano le aziende nell'ambito di questi legami possono essere: acquisire nuovi clienti, fidelizzarli, ovvero conservare i clienti esistenti e, infine, incrementare le vendite o i ricavi dai clienti attuali. Come è normale che sia, questi obiettivi possono mutare nel tempo<sup>49</sup>: non a caso, ai tempi dei primi cellulari, le aziende di telefonia mobile puntavano soprattutto ad acquisire nuovi clienti, arrivando ad utilizzare tecniche molto aggressive, come l'offerta di cellulari gratuiti. Quando il mercato è diventato saturo, le stesse

---

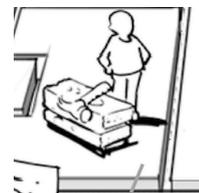
<sup>49</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., pp. 28.

aziende si sono poste l'obiettivo di conservare i clienti preesistenti e di incrementarne il ricavo medio.

Questi primi quattro blocchi del BMC identificano la **Customer Interface**, ovvero le modalità attraverso le quali l'impresa si interfaccia con il cliente.

### 2.2.5 Le risorse chiave

Le risorse chiave “definiscono i beni più importanti, necessari affinché un modello di business funzioni”<sup>50</sup> affermano Osterwalder e Pigneur. Esse rappresentano, quindi, gli *asset* strategici di cui l'impresa dispone per



implementare la propria strategia. È opportuno sottolineare che, a seconda del tipo di modello di business scelto dall'impresa, quest'ultima avrà bisogno di risorse chiave differenti, attraverso le quali riesca a “creare una proposta di valore, raggiungere i mercati e mantenere le relazioni”<sup>51</sup> con i segmenti di clientela precedentemente selezionati.

Le risorse chiave possono essere distinte in varie tipologie<sup>52</sup>. Quelle fisiche sono riferite a beni quali, ad esempio, impianti di produzione, edifici, veicoli, macchinari, sistemi di punti vendita, reti di distribuzioni ecc. Amazon, per esempio, presenta un'estesa infrastruttura di IT, magazzini e logistica, fondamentali per il successo del suo modello di business. Le risorse intellettuali sono, invece, elementi intangibili come il brand, i marchi, le conoscenze, i brevetti, il copyright, la partnership, le licenze, i diritti d'autore ecc. Soprattutto, negli ultimi anni, questa tipologia di risorsa è considerata sempre più importante per costituire un solido modello

---

<sup>50</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., pp. 34.

<sup>51</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., pp. 34.

<sup>52</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., pp. 35.

aziendale<sup>53</sup>. Non a caso, aziende come Nike, Adidas, Apple, Sony e molte altre, hanno basato il proprio business model sul marchio come risorsa chiave.

Seppur tutte le aziende hanno bisogno delle risorse umane, alcune organizzazioni, per avere successo, ne hanno particolare necessità: ne sono esempi tutte le aziende che realizzano prodotti ad alta intensità di conoscenza, come le aziende farmaceutiche. Infine, le risorse finanziarie sono rappresentate dal denaro liquido, dalle linee di credito, dalle garanzie ecc. Sono, in sostanza, tutte quelle risorse che permettono all'impresa di sostenere economicamente il proprio modello di business aziendale.

Un ultimo aspetto che non può essere trascurato, riguarda la proprietà delle risorse chiave: in alcuni casi, infatti, l'azienda possiede il dominio di questi *assets*, in altri può ottenerli prendendoli in leasing o tramite partner strategici<sup>54</sup>. Come comprensibile, la scelta riguardo le differenti modalità di acquisizione di una risorsa, in generale, rappresenta per l'azienda una scelta non di poco conto, in quanto ne conseguono diverse implicazioni: se da una parte acquisire, e quindi avere la proprietà, di un *asset* strategico permette di controllare esclusivamente la risorsa, d'altro canto l'impresa deve sostenere dei costi maggiori, dovuti sia all'acquisto in senso stretto, sia agli oneri connessi al mantenimento della risorsa all'interno dell'impresa. Al contrario, qualora l'impresa non abbia la possibilità di entrarne in possesso in maniera esclusiva, può ricorrere a partnership strategiche con una o più altre imprese, con l'obiettivo di utilizzare la risorsa chiave in maniera condivisa sostenendo dei costi minori. Questa tematica verrà successivamente ripresa nell'ambito del blocco dedicato alle Partnership Chiave.

---

<sup>53</sup> Wernerfelt B., 1984, A Resource-Based View of the Firm, op. cit., pp. 171-180.

<sup>54</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., pp. 37.

### 2.2.6 Le attività chiave

Le attività chiave sono le azioni più importanti che l'impresa deve compiere per operare con successo nel contesto competitivo<sup>55</sup>. Anche queste, così come le risorse chiave, sono necessarie



“per creare una proposta di valore, per raggiungere i mercati e per mantenere le relazioni con i clienti”<sup>56</sup> e differiscono a seconda della tipologia di modello aziendale predisposto.

Queste attività possono essere distinte in azioni di produzione, di problem solving e di piattaforma/rete<sup>57</sup>.

Le prime sono relative a tutte quelle attività che riguardano la produzione di prodotti, lo sviluppo di idee e la fornitura di servizi. Le azioni di problem solving, invece, riguardano la creazione di nuove soluzioni per risolvere le necessità/problematiche dei clienti serviti. Sono, quindi, tutte quelle attività che “permettono di far girare senza intoppi l'intera organizzazione con azioni non direttamente associate alla produzione o alla vendita”<sup>58</sup>. Esempi di aziende che svolgono questo tipo di attività sono gli ospedali, le attività di consulenza ecc., Infine, i modelli di business che “prevedono una piattaforma come risorsa chiave sono dominati da attività chiave che hanno a che fare con reti, piattaforme di matchmaking, software e marchi”<sup>59</sup>. Ad esempio, Ebay o Amazon, affinché possano funzionare con successo, hanno bisogno di una continua attività di manutenzione della propria piattaforma oppure Windows che richiede la gestione dell'interfaccia tra il software e il sistema operativo<sup>60</sup>.

<sup>55</sup> Clark T., Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model You*, op. cit., p. 43.

<sup>56</sup> Clark T., Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model You*, op. cit., p. 43.

<sup>57</sup> Clark T., Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model You*, op. cit., p. 43.

<sup>58</sup> Clark T., Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model You*, op. cit., 2014.

<sup>59</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., pp. 37.

<sup>60</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., pp. 37.

Ovviamente, come già discusso con riferimento ai blocchi precedentemente trattati, seppur queste attività chiave risultino importanti, non bisogna dimenticarsi che il cliente sceglie di servirsi da un'azienda piuttosto che da un'altra sulla base del valore ricevuto da questa. Tuttavia, affinché un'impresa riesca a garantire un'offerta in grado di generare valore per il cliente, deve aver ben chiare su quali risorse e attività concentrarsi. Si evidenzia, così, di nuovo la forte interconnessione tra i vari elementi del Canvas.

### 2.2.7 Le partnership chiave

Come già visto precedentemente<sup>61</sup>, un'azienda potrebbe non avere la proprietà di tutte le risorse ed attività per poter operare tramite il suo business model<sup>62</sup>. Per l'organizzazione diventa fondamentale intrattenere delle partnership strategiche (chiave) con altre imprese, basate su reti di fornitori e partner che permettano al modello di business di funzionare. Ad esempio, Ikea si avvale di una rete di migliaia di fornitori e sub-fornitori sparsi per tutto il mondo<sup>63</sup>, ai quali l'azienda richiede di produrre un certo prodotto secondo le specifiche tecniche.



Si possono distinguere quattro differenti tipologie di collaborazioni<sup>64</sup>:

- A. alleanze strategiche fra non-concorrenti;
- B. competizioni collaborative, o anche dette partnership fra concorrenti;
- C. joint venture per sviluppare nuovi business;
- D. relazioni acquirenti-fornitori per assicurarsi fornitori affidabili.

---

<sup>61</sup> nella parte relativa alle diverse modalità di possesso delle risorse chiave. Vedi paragrafo 2.2.5 “Risorse chiave”.

<sup>62</sup> Clark T., Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model You*, op. cit., p. 44.

<sup>63</sup> <http://www.ikea.com/it/it/this-is-ikea/about-us/>

<sup>64</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 38.

## CAPITOLO II

Le aziende danno vita a partnership per una serie di ragioni secondo Osterwalder e Pigneur. *In primis*, come detto in precedenza, attraverso queste si riescono ad acquisire particolari risorse e attività. Inoltre, per molte aziende non avrebbe senso possedere tutte le risorse o svolgere tutto internamente. Per questo esse “ampliano le loro capacità affidandosi ad altre aziende per la fornitura di particolari risorse o per effettuare determinate attività”<sup>65</sup>. Si possono, ad esempio, acquisire in modo congiunto brevetti, licenze, macchinari ecc.

Un'altra motivazione risulta quella di ottimizzare il proprio modello di business<sup>66</sup>, allocare cioè in modo più efficiente le risorse e le attività tra le varie imprese, beneficiando così dei risultati conseguiti tramite le economie di scala e la conseguente riduzione dei costi. Le partnership strategiche permettono anche di ridurre il rischio e l'incertezza in un ambiente competitivo caratterizzato, come più volte affermato, da un elevato grado di incertezza. Ad esempio, le imprese che producono dischi in Blu-ray hanno sviluppato in modo congiunto questo nuovo formato di disco ottico. Nonostante la collaborazione, le singole imprese hanno poi continuato a competere tra loro per vendere i propri prodotti Blu-ray.

Ovviamente, non per forza queste cooperazioni si basano sullo scambio di beni in cambio di denaro. Molto spesso, le partnership vengono costituiti per cercare di ottenere dei benefici comuni.

Questi ultimi tre elementi di base considerati vanno a comporre la parte in alto a sinistra della rappresentazione grafica del BMC, la cosiddetta **Value Creation**, che cerca di spiegare come l'impresa combina le risorse, le attività e le partnership chiave per creare valore per il cliente.

---

<sup>65</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 39.

<sup>66</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 39.

### 2.2.8 I flussi di ricavi



Come già discusso in precedenza, i clienti rappresentano il fulcro dell'organizzazione: senza di questi, infatti, l'azienda non riuscirebbe a sopravvivere nel lungo periodo. Proseguendo su questa strada, l'impresa può ottenere uno o più flussi di ricavi da ciascun gruppo di clienti<sup>67</sup>. È, perciò, importante per l'impresa comprendere “sia per quale valore aggiunto i clienti sono disposti a pagare, sia il modo in cui questi preferiscono pagare l'impresa”<sup>68</sup>.

Secondo Osterwalder e Pigneur esistono due diverse tipologie di flussi di ricavi: sia quelli derivanti dalle singole transazioni, sia da ricavi ricorrenti, “relativi a pagamenti continui derivanti dalla proposta di valore offerta al cliente o dal supporto post-vendita”<sup>69</sup>.

L'impresa, inoltre, può generare questi ricavi tramite diverse modalità. La principale è la vendita dei beni e/o servizi che presuppone uno scambio tra le parti. Un'altra tipologia è il canone d'uso, che si basa sulla logica secondo la quale tanto più l'utente utilizza un servizio e tanto più paga; ad esempio, un operatore della telecomunicazione potrebbe far pagare il servizio di telefonia in base al numero di minuti chiamati oppure un albergo in base al numero di notti di soggiorno e così via. Anche la quota d'iscrizione può essere compresa come fonte di generazione di un flusso di ricavo: in sostanza, il pagamento di una quota, permette al cliente di accedere ad un determinato servizio in modo continuo; esempio classico è l'abbonamento ad una palestra. Altra tipologia di ricavo è il prestito (o noleggio), dove il cliente può utilizzare un bene non di sua proprietà dietro il pagamento di un compenso per un certo periodo di tempo, come ad esempio l'affitto di una macchina o di un appartamento. Il leasing, invece, a differenza

---

<sup>67</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 30.

<sup>68</sup> Clark T., Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model You*, op. cit., p. 40.

<sup>69</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 30.

del prestito, prevede il pagamento di un maxi-canone iniziale e di canoni periodici predefiniti che permettono di utilizzare il bene per il periodo in cui i canoni vengono pagati; al termine del periodo di durata del contratto l'utente ha la possibilità di acquistare il bene dietro il pagamento di un prezzo di riscatto. Altra modalità di ricavo è data dalla licenza che, attraverso il pagamento di una royalties, permette di utilizzare una proprietà intellettuale protetta.

Per Osterwalder e Pigneur, inoltre, ciascun flusso di ricavo può essere caratterizzato da meccanismi diversi di definizione dei prezzi<sup>70</sup>. Il primo consiste nel fissare il prezzo sulla base di un listino fisso, prendendo in considerazione *variabili statiche*. Nel listino, infatti, i prezzi risultano fissi con riferimento ai singoli prodotti e servizi oppure possono dipendere dalle caratteristiche del prodotto o essere fissati in base alla quantità acquistata oppure in funzione del tipo e delle caratteristiche di un segmento di mercato.

Un altro meccanismo di definizione dei prezzi è quello dinamico, ovvero si aggancia il prezzo alle condizioni di mercato. Tra di questi è possibile annoverare: la trattativa, ovvero quando il prezzo viene negoziato fra le parti in base al potere contrattuale detenuto dai soggetti in causa o anche dalle loro abilità di contrattazione; la vendita all'asta, quando il prezzo viene determinato dal risultato "di offerte competitive"; il mercato in tempo reale, quando il prezzo varia e cambia in funzione dell'andamento del mercato, basato sulle logiche della domanda e dell'offerta (ad esempio il valore delle azioni sui mercati regolamentati); la gestione della redditività, quando il prezzo dipende dall'offerta disponibile e dal momento dell'acquisto, come nel caso delle camere d'albergo o dei biglietti dell'aereo.

---

<sup>70</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 33.

### 2.2.9 La struttura dei costi

La struttura dei costi descrive “tutti i costi che si devono sostenere per far funzionare un modello di business”<sup>71</sup>. Acquisire risorse, svolgere attività e lavorare con un partner sono tutte attività che comportano degli oneri per l’impresa. È, infatti, opportuno sottolineare che i diversi business model comportano il sostenimento di costi differenti; ad esempio le compagnie aeree “low cost” basano il loro modello aziendale su strutture di costo molto basse.



Un aspetto molto importante, introdotto da Tim Clark, per quanto riguarda questo elemento base è rappresentato dal concetto di *scalabilità*<sup>72</sup>. Un’azienda risulta scalabile se un business riesce a gestire in modo efficace grossi aumenti della domanda, “senza sforzi eccessivi o senza sacrificare la qualità”<sup>73</sup>. In altre parole, essere scalabili significa che il costo aggiuntivo necessario per produrre un’unità in più di prodotto decresce invece che rimanere costante o aumentare. Ad esempio, una software house rappresenta un’azienda scalabile, in quanto, dopo aver sviluppato un software, il costo relativo alla distribuzione dello stesso ad un cliente in più è nullo. Uno studio di consulenza, al contrario, è difficilmente scalabile, perché un’ora di consulenza dedicata ad un nuovo cliente, comporta per il professionista un’ora in più di lavoro. L’impresa dovrebbe cercare di raggiungere le cosiddette economie di scala che consistono nella riduzione di costi di cui l’impresa gode quando la sua produzione aumenta. In sostanza, diminuisce il costo medio unitario all’aumentare della produzione. Naturalmente, aziende più grandi riescono a beneficiare di prezzi più bassi di acquisto all’ingrosso. L’organizzazione riesce anche a perseguire economie di gamma quando riesce ad aumentare il raggio d’azione

---

<sup>71</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 33.

<sup>72</sup> Clark T., Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model You*, op. cit., p. 45.

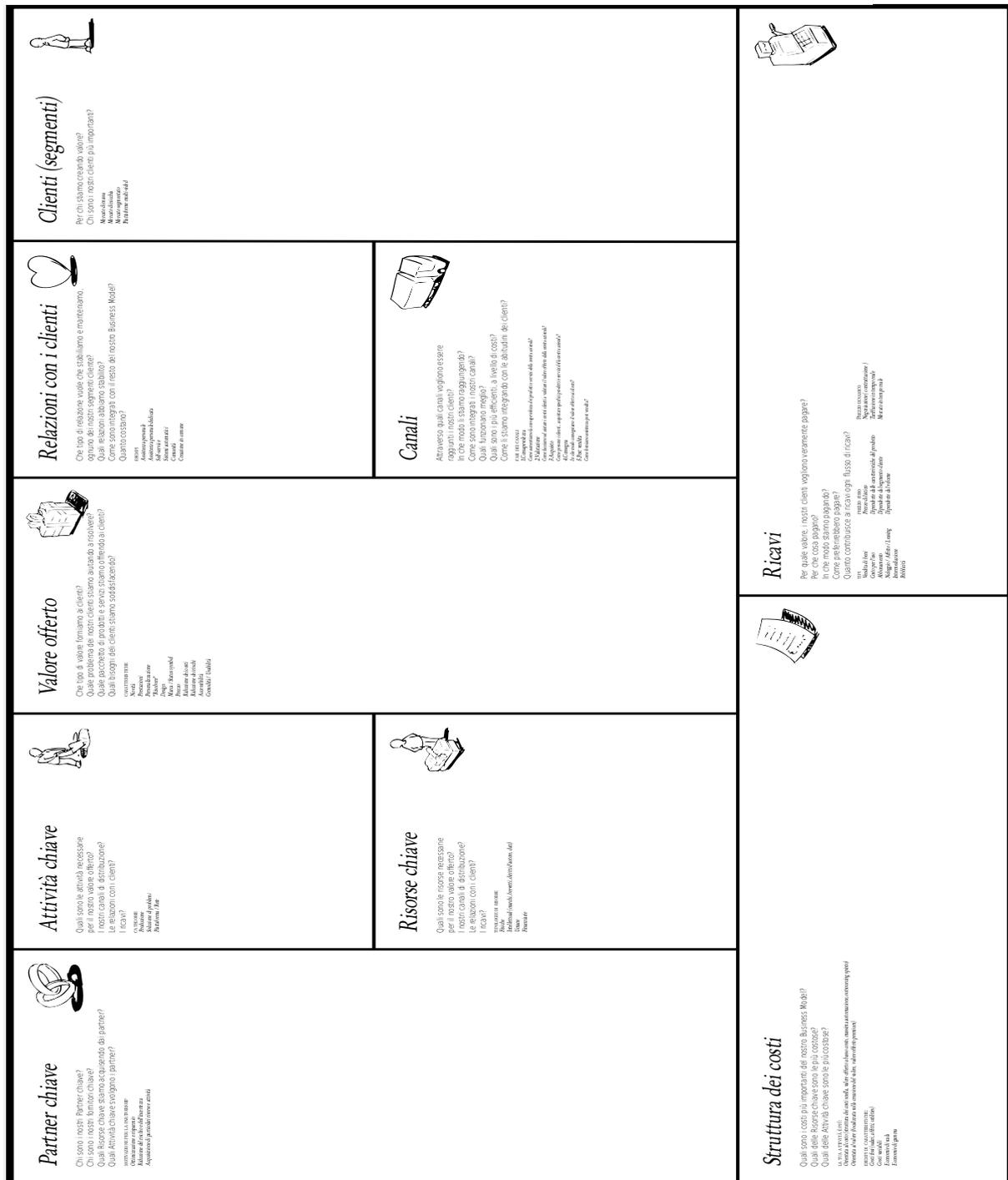
<sup>73</sup> Clark T., Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model You*, op. cit., p. 45.

## CAPITOLO II

delle sue operazioni. In un'impresa di grandi dimensioni, ad esempio, le stesse attività possono supportare più prodotti.

I flussi di ricavi e la struttura dei costi rappresentano la parte bassa del BMC e vengono definiti come **Financial**. Tutte le scelte poste in essere dall'impresa nel BMC avranno dei riflessi e delle ripercussioni sui ricavi e sui costi aziendali. Altro concetto che rimanda all'interconnessione tra i vari blocchi considerati nel Canvas.

Figura 3 - il Business Model Canvas



Fonte: www.businessmodelgeneratio.com

### 2.3 IL VISUAL THINKING

Il BMC viene spesso assimilato ad una tela (canvas, in inglese) di un pittore<sup>74</sup>, strutturato nei nove blocchi sopra citati. Il Canvas riesce al meglio in questo nella sua funzione di esplicitare e descrivere il business “quando è stampato su una superficie ampia, in modo che i gruppi di persone possano cominciare ad abbozzare e discutere insieme gli elementi del modello di business”<sup>75</sup>. Inoltre, affinché questa rappresentazione sia efficace e, quindi, favorisca la comprensione, la discussione, la creatività e l’analisi, si ricorre alla cosiddetta tecnica del “**pensiero visuale**” che consiste “nell’utilizzo di immagini, grafici, schizzi e note su Post-it<sup>TM</sup>, per costruire e discutere un’idea”<sup>76</sup>, come affermano Osterwalder e Pigneur. Avendo, infatti, evidenziato che il business model aziendale risulta molto complesso, l’utilizzo di grafici, immagini ecc., ne facilita la comprensione e stimola il dialogo. È opportuno sottolineare l’importanza di utilizzare un linguaggio condiviso da tutti i membri dell’organizzazione: a questi progetti di rappresentazione del business model aziendale, generalmente, partecipano membri appartenenti a divisioni e reparti differenti, i quali presentano un proprio modo di lavorare, di ragionare, di gestire le problematiche ecc. Questi, inoltre, avranno una prospettiva limitata alla parte del modello in cui sono specializzati, mancando di una visione d’insieme. Riuscire a definire un codice comune a tutti i membri dell’organizzazione aiuta le persone a comprendersi meglio e risulta di fondamentale importanza per ottenere un Canvas efficace. Per questo, riuscire ad avere un quadro generale senza visualizzazione è molto difficile. “Rappresentando invece visualmente un modello di business, si trasformano ipotesi tacite in informazioni esplicite, rendendo il modello tangibile e permettendo di fare discussioni più

---

<sup>74</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 42.

<sup>75</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 42.

<sup>76</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 148.

chiare e di apportare modifiche”<sup>77</sup>. Quindi, “le tecniche visuali danno “vita” al modello di business e ne facilitano la co-creazione”<sup>78</sup>, semplificano cioè in modo visuale la realtà aziendale e tutti i suoi processi, le sue strutture e i suoi sistemi.

Oltre ad inserire immagini, grafici e diagrammi, di cui l’impresa fa già grande uso, una delle innovazioni introdotte dal visual thinking è stato l’utilizzo di post-it<sup>TM</sup>, che sono “uno strumento indispensabile, e chiunque stia riflettendo su un modello di business, dovrebbe tenerli a portata di mano”<sup>79</sup>. Fungono, infatti, da “contenitore di idee che possono essere aggiunte, tolte e spostate facilmente da un elemento di base del modello di business a un altro”<sup>80</sup>. La discussione su quali post-it<sup>TM</sup> inserire o togliere dal Canvas e il dibattito su come ogni elemento influenza gli altri, permette ai partecipanti di comprendere il business model e il suo funzionamento.

### **2.4 PUNTI DI FORZA E LIMITI DEL BUSINESS MODEL CANVAS**

In questo paragrafo saranno oggetto di trattazione non solo i principali punti di forza del BMC ma anche i limiti che lo strumento presenta.

#### 2.4.1 I punti di forza del BMC

Soprattutto negli ultimi anni, il BMC risulta uno strumento particolarmente utilizzato per la rappresentazione di modelli di business delle organizzazioni, anche perché il più accreditato dalla letteratura contemporanea. Questo, ovviamente, grazie ad alcuni punti di forza che lo strumento presenta.

---

<sup>77</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., pp. 148.

<sup>78</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., pp. 148.

<sup>79</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 150.

<sup>80</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 150.

Il primo attiene al fatto che, essendo considerato uno strumento completo e sistematico<sup>81</sup>, esso riesce a rappresentare il modello di business in maniera completa, affrontando tutti gli aspetti rilevanti di un'organizzazione. Infatti, non solo si definiscono i blocchi in maniera a sé stante, ma si esplicitano le interazioni tra i vari elementi costitutivi, come più volte è stato sottolineato nel corso della trattazione. Inoltre, utilizzando le tecniche del “pensiero visuale” l'organizzazione è in grado di rappresentare e descrivere in modo chiaro, semplice, immediato e intuitivo un modello di business nuovo o già esistente. Esso permette, perciò, una rappresentazione visiva della struttura del business model aziendale, evidenziando tutte le componenti e le dinamiche del modello aziendale, nonché le relazioni che esistono tra di queste. Il secondo vantaggio che scaturisce dall'utilizzo del Canvas è di tipo comunicazionale: sempre tramite l'utilizzo delle tecniche di visual thinking si favorisce il dialogo tra i membri dell'organizzazione, mettendo in comunicazione i manager, i progettisti di business model, i clienti e i partner. Il Canvas utilizzando un linguaggio visuale e condiviso, consente una migliore comunicazione tra i diversi membri dell'organizzazione che sono impiegati in unità operative differenti e, a volte, anche molto distanti tra di loro. Tramite questo linguaggio è possibile così ridurre la complessità dei business in cui l'impresa si trova ad operare e raggiungere un elevato livello di allineamento tra i soggetti aziendali<sup>82</sup>. È proprio tramite l'utilizzo di un linguaggio condiviso tra i diversi profili professionali che si favorisce il lavoro in team, aiutando a ridurre i conflitti, aumentando la fiducia verso il progetto e del team coinvolto nel lavoro. Tutto questo porta a creare un ambiente maggiormente propositivo e orientato a soluzioni migliori<sup>83</sup>.

---

<sup>81</sup> <http://businessmodelcanvas.it/business-model-canvas/>

<sup>82</sup> <http://businessmodelcanvas.it/innovare-con-il-business-model-canvas/>

<sup>83</sup> <http://businessmodelcanvas.it/innovare-con-il-business-model-canvas/>

Infine, un ulteriore vantaggio, a parere di chi scrive, è rappresentato dalla potenzialità ancora inespresse dello strumento. Dato, infatti, che il BMC è in continuo aggiornamento e approfondimento da parte di una comunità di esperti e consulenti internazionali<sup>84</sup>, è possibile aspettarsi che il Canvas nel futuro venga utilizzato non solo come strumento di esplicitazione della strategia aziendale ma anche come mezzo per misurare le performance aziendali. Se, infatti, nel Canvas tradizionale, invece di inserire nei Post-it<sup>TM</sup> informazioni di tipo descrittivo relative ai nove blocchi, venissero aggiunti anche degli indicatori per ognuno degli elementi base, si riuscirebbe non solo a progettare e sviluppare un business model, ma anche a verificarne la validità in termini di risultati.

### 2.4.2 I limiti del BMC

A fronte dei punti di forza sopra citati, nel corso del tempo sono emersi anche dei limiti relativi allo strumento, che non hanno però inficiato particolarmente l'utilizzo e l'importanza per imprese e studiosi dello strumento.

Uno dei principali punti di debolezza risiede nel fatto che il Canvas trascura in maniera evidente la concorrenza. Questo strumento, infatti, si focalizza internamente su tutto ciò che è necessario offrire al cliente, non considerando la prospettiva dei competitors e generando, così, una certa “miopia” da parte dell'impresa. Infatti, come si è già avuto modo di sottolineare “la strategia e i modelli di business sono fortemente correlati tra di loro”<sup>85</sup>, perciò comprendere la concorrenza può permettere all'organizzazione di ottenere risultati potenzialmente superiori<sup>86</sup>. Tralasciare,

---

<sup>84</sup> <http://businessmodelcanvas.it/innovare-con-il-business-model-canvas/>

<sup>85</sup> Brandenburger A.M., Stuart H.W., 1996, Value-based Business Strategy, *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 5, pp. 5-24.

<sup>86</sup> Porter M.E., 2008, The five competitive forces that shape strategy, *Harvard Business Review*, pp. 23-40.

invece, i competitors dall'analisi oltre che i relativi modelli di business, potrebbe portare l'attività d'impresa a conseguire rendimenti inferiori e, conseguentemente, a perdere parte della propria competitività<sup>87</sup>, in modo del tutto coerente con l'analisi della concorrenza all'interno dei settori sviluppata da Michael Porter. Questo limite però, a parere di chi scrive, risulta di poca rilevanza, in quanto, in accordo con Magretta<sup>88</sup>, il business model cerca di descrivere come i vari "pezzi" di un'impresa si adattano insieme, non tenendo quindi conto della concorrenza; mentre è la strategia che dovrebbe spiegare come un'organizzazione possa fare meglio dei propri competitors. In sostanza, prima è opportuno definire e descrivere correttamente ed in modo completo il proprio business model. Dopo che questo risulta compreso dal top management, il vertice aziendale sarà in grado di definire la strategia aziendale più idonea per avere successo sul mercato.

Kraaijenbrink evidenzia due ulteriori limiti che il BMC presenta. Il primo riguarda la sua limitata utilizzabilità per alcuni tipi di organizzazioni<sup>89</sup>. O meglio, lo strumento è stato sviluppato con l'obiettivo di comprendere come un'azienda possa generare profitto, essendo quest'ultimo uno dei suoi elementi base. Di conseguenza, dalla sua applicazione sono escluse tutte le organizzazioni no profit e quelle governative.

Il secondo limite, sempre evidenziato da Kraaijenbrink, consiste nel diverso livello di dettaglio dei nove elementi base<sup>90</sup>. Secondo lo studioso, infatti, alcuni elementi del Canvas (da una parte le risorse chiave e le attività chiave, dall'altra i canali e le relazioni con i clienti) risultano essere più dettagliati rispetto ai restanti fattori costitutivi. Nella pratica si genera, così, un certo livello

---

<sup>87</sup> Porter M.E., 2008, *The five competitive forces that shape strategy*, op. cit., pp. 23-40.

<sup>88</sup> Magretta J., 2002, *Why Business Model Matter*, op. cit., p.6-7.

<sup>89</sup> Kraaijenbrink, 2012, *Beyond the business model: The value Model Canvas*, *Kraaijenbrink Training & Advies*, Estratto da: <http://kraaijenbrink.com/2012/07/the-value-model-canvas/>

<sup>90</sup> Kraaijenbrink, 2012, *Beyond the business model: The value Model Canvas*, op. cit.

di confusione, dato dalla differenza, a volte minuziosa, con il quale vengono trattati i diversi elementi.

Pur in presenza di questi limiti sopra citati, è opportuno ribadire che il Canvas non ha perso la propria centralità come strumento di rappresentazione del business model aziendale. Come si vedrà più approfonditamente nel corso del capitolo 3, questi limiti hanno portato all'implementazione di modelli evolutivi del Canvas che, però, non hanno l'obiettivo di sostituire lo strumento predisposto da Osterwalder e Pigneur, ma di integrarlo quanto più possibile con alcune modifiche, al fine di potenziare il BMC.



## **CAPITOLO III**

### **I MODELLI ALTERNATIVI AL BUSINESS MODEL CANVAS**

#### **1. INTRODUZIONE**

Partendo dai limiti evidenziati nel capitolo precedente, nell'ultimo decennio sono stati sviluppati diversi strumenti per rappresentare i modelli di business sia in campo accademico che nella pratica aziendale. Questi modelli alternativi si caratterizzano per il fatto che presentano gli stessi punti di forza del Canvas ovvero: a) si basano su quattro fondamentali dimensioni: proposta di valore, architettura di ciò che l'impresa sta facendo, relazioni tra azienda-partner e aspetti finanziari; b) permettono una rappresentazione visiva della struttura del business model aziendale; c) permettono di avviare una comunicazione tra manager, progettisti di modelli di business, clienti e partner.

E' necessario, comunque, ribadire che questi modelli alternativi, seppur partendo da alcuni punti di debolezza che il BMC presenta, non tentano di sostituire o superare questo strumento. Essi, piuttosto, devono essere visti ed interpretati come modelli da integrare al Canvas per riuscire a rappresentare nel miglior modo possibile il business model aziendale. Allo stesso tempo, pare opportuno porre in evidenza che sebbene questi modelli siano stati sviluppati riscontrando un certo consenso da parte degli accademici, il BMC rimane lo strumento di riferimento per la letteratura e nella prassi.

### 2. IL LEAN CANVAS

Questo modello è stato sviluppato in quanto il suo creatore, Ash Maurya<sup>1</sup> nel 2010, ha riscontrato che alcuni blocchi costitutivi del BMC risultavano troppo generali. Nella versione tradizionale del Canvas, infatti, manca l'adattamento tra il prodotto e il mercato: in essa, il primo blocco viene collocato nella parte a sinistra del modello mentre il secondo in quella a destra della tela di rappresentazione. La proposta di valore, di conseguenza, è divisa a metà. Perciò, partendo da queste considerazioni, Maurya sostiene che questo sia un limite del Canvas tradizionale che il nuovo modello deve riuscire a superare. In altre parole, alcuni elementi presenti nel BMC devono essere sostituiti con altri, al fine di riuscire ad evidenziare questo adattamento necessario<sup>2</sup>. Affinché questo sia possibile non è necessario concentrarsi in modo dettagliato sulle risorse e sui partner ma, piuttosto, prestare attenzione alle attività.

L'obiettivo principale dell'Autore, con il Lean Canvas, è di rendere questo strumento il più possibile fruibile, in modo tale da semplificare la rappresentazione del business model aziendale e, quindi, di riuscire a valutare correttamente la propria idea imprenditoriale<sup>3</sup>.

In sostanza, è fondamentalmente “un modello per descrivere l'attività: [...] il ciclo di vita della tela snella inizia con un'idea, con una raccolta di idee necessarie per costruire il prodotto e il passaggio successivo per misurare le diverse metriche una volta che il prodotto è pronto. I dati

---

<sup>1</sup> Maurya, A., 2010, Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? Practice Trumps Theory, estratto da Ching H.Y., 2013, Criticism, variations and experience with business model canvas, *European Journal of Agriculture and Forestly Research*, vol. 1, n. 2, p. 27.

<sup>2</sup> Maurya, A., 2010, Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? Practice Trumps Theory, estratto da Ching H.Y., 2013, Criticism, variations and experience with business model canvas, *European Journal of Agriculture and Forestly Research*, vol. 1, n. 2, p. 27.

<sup>3</sup> Nidagundi P., Novickis L., 2017, Introducing Lean Canvas Model adaptation in the scrum software testing, *Procedia Computer Science*, vol. 104, p. 98.

## I MODELLI ALTERNATIVI AL BUSINESS MODEL CANVAS

raccolti offrono una nuova visione della pianificazione snella e un ciclo completo aiuta a convalidare le idee di business”<sup>4</sup>.

Un altro limite del BMC è che esso risulta uno strumento non adeguato a far fronte a soluzioni che, nel contesto ambientale di riferimento, tendono a cambiare molto frequentemente. Questo perché il Canvas tradizionale riesce a fornire soltanto un’istantanea della realtà, venendo a mancare così un meccanismo di feedback in grado di testare nuove soluzioni<sup>5</sup>.

Figura 4 - la struttura del Lean Canvas

<b>PROBLEM</b> <i>List your top 1-3 problems.</i>	<b>SOLUTION</b> <i>Outline a possible solution for each problem.</i>	<b>UNIQUE VALUE PROPOSITION</b> <i>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.</i>	<b>UNFAIR ADVANTAGE</b> <i>Something that cannot easily be bought or copied.</i>	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> <i>List your target customers and users.</i>
<b>EXISTING ALTERNATIVES</b> <i>List how these problems are solved today.</i>	<b>KEY METRICS</b> <i>List the key numbers that tell you how your business is doing.</i>	<b>HIGH-LEVEL CONCEPT</b> <i>List your X for Y analogy e.g. YouTube = Flickr for videos.</i>	<b>CHANNELS</b> <i>List your path to customers (inbound or outbound).</i>	<b>EARLY ADOPTERS</b> <i>List the characteristics of your ideal customers.</i>
<b>COST STRUCTURE</b> <i>List your fixed and variable costs.</i>		<b>REVENUE STREAMS</b> <i>List your sources of revenue.</i>		

Fonte: <https://leanstack.com/leancanvas>

Nel Lean Canvas, il valore viene considerato nei termini di “Vantaggio Indebito”, ovvero “quel fattore che fa la differenza e che non è definibile nell’impostazione progettuale”<sup>6</sup>. In altre parole, secondo Maurya, è quel valore che non può essere copiato o acquistato da altre

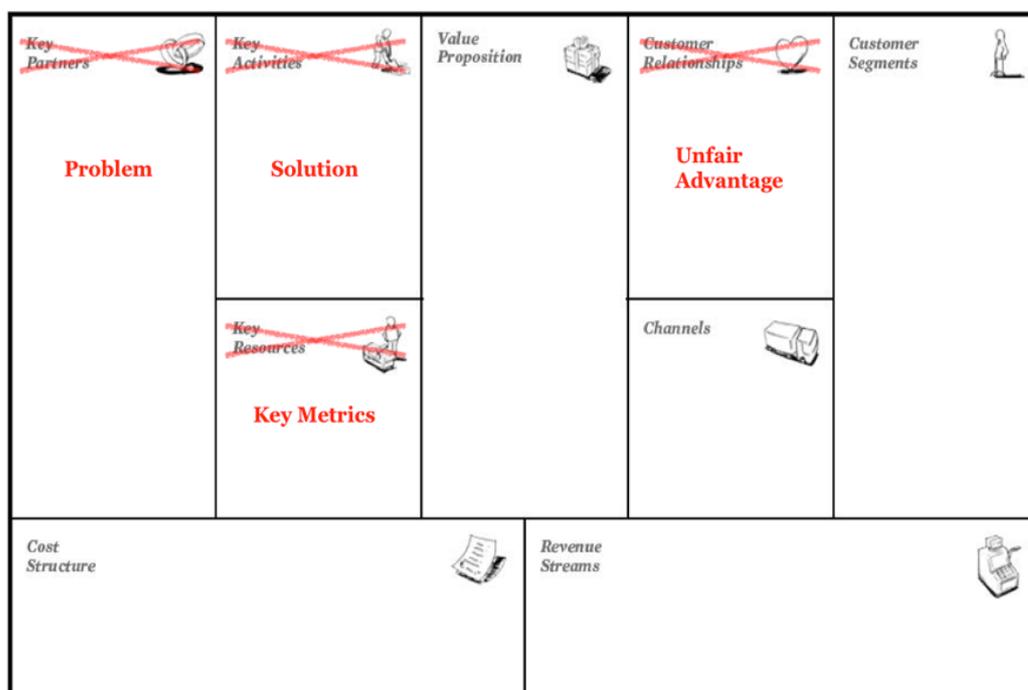
<sup>4</sup> Nidagundi P., Novickis L., 2017, Introducing Lean Canvas Model adaptation in the scrum software testing, op. cit., p. 98.

<sup>5</sup> Gieriej S., 2016, The framework of business model in the context of industrial internet of things, in occasione della 7<sup>th</sup> international conferene on engineering, project and production management, *Procedia Engineering*, vol. 182, p. 209.

<sup>6</sup> <https://www.botteghedigitali.it/2017/03/16/l-unfair-advantage/>

organizzazioni. Deve essere, perciò, inserita la ragione di unicità che distingue il valore di un'organizzazione rispetto ad un'altra. Si introduce, così, la “Proposta di Valore Unica” che è “la promessa di marketing che l'organizzazione fa al cliente e che deriva dall'intersezione delle caselle “Problema” e “Soluzione””<sup>7</sup>, cercando quindi di spiegare perché un prodotto o un servizio risultino differenti rispetto a quelli già esistenti e come l'azienda riesce a produrre valore per i suoi clienti.

Figura 5 - differenze tra il BMC e il Lean Canvas



Fonte: Ching H.Y., 2013, Criticism, variations and experience with business model canvas, *European Journal of Agriculture and Forestly Research*, vol. 1, n. 2, p. 32.

Rispetto a ciò che l'impresa sta facendo, nello strumento di riferimento, c'è un focus maggiore sull'adattamento tra prodotto e mercato. A tale scopo, vengono inseriti i seguenti blocchi:

<sup>7</sup> <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>

- 1) “Problema”, implica per l’impresa la necessità di comprendere bene quali siano le problematiche, così da concentrarsi maggiormente sulla realizzazione di un buon prodotto, sprecando meno risorse;
- 2) “Soluzione”, identifica le possibili soluzioni alle problematiche riscontrate; in sostanza, è il blocco nel quale si definiscono le funzionalità necessarie per fornire al prodotto o all’utente il valore aggiunto descritto nella proposta di valore;
- 3) “Chiave metrica”, si basa sulle azioni chiave per creare profitti dalle giuste risorse. In altre parole, è l’insieme delle funzioni che un prodotto o un servizio presentano e per le quali l’utente è disposto ad utilizzare tali prodotti o servizi. La “mancata identificazione della giusta chiave metrica può essere dannosa, portando ad attività dispendiose come l’ottimizzazione prematura o l’esaurimento delle risorse, mentre si insegue l’obiettivo sbagliato”<sup>8</sup>.

Con riferimento all’insieme delle relazioni, rispetto al Canvas, vengono eliminate le “Relazioni Chiave”, in quanto, secondo l’Autore, le relazioni con i clienti possono essere integrate nel blocco del canale che risulta il più appropriato per raggiungere il segmento prescelto.

Infine, con riferimento agli aspetti finanziari, non vengono riportate modifiche rispetto allo strumento tradizionale.

Come è possibile notare dalla figura 4 e dalla figura 5, i blocchi “Segmenti di clientela”, “Canali”, “Flussi di ricavo” e “Struttura dei costi” rimangono invariati rispetto al più tradizionale BMC; mentre, come già accennato, i restanti elementi vengono sostituiti con altri che, secondo l’Autore, permettono di rappresentare al meglio e in modo più snello come funzioni un modello di business di un’organizzazione.

---

<sup>8</sup> <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>

Il fatto che non vengano inseriti alcuni elementi costitutivi importanti, come le “risorse chiave” o “le attività chiave”, non vuol dire che questi non siano importanti ai fini della rappresentazione del modello di business aziendale. In realtà, la principale finalità è di rendere lo strumento più snello e facilmente comprensibile magari per i manager meno esperti. A parere di chi scrive, entrambi questi elementi, dovrebbero essere ripresi in una fase successiva, quando il management avrà ben chiara la struttura del proprio business aziendale, seppur ancora molto semplificato.

Il Lean Canvas ad oggi viene utilizzato in tutto il mondo: non solo da uomini d'affari, ma anche da ingegneri, designer e responsabili di prodotto in migliaia di startup, acceleratori e grandi imprese; esso viene altresì insegnato in molte delle migliori scuole di business e ingegneria di tutto il mondo, a testimonianza della sua semplicità<sup>9</sup>. Al giorno d'oggi è molto popolare soprattutto nelle start-up<sup>10</sup>.

### **3. IL FLUIDMINDS BUSINESS MODEL CANVAS**

Il Fluidminds BMC prende il nome dalla Fluidminds, società di consulenza fondata da Patrick Stähler nel 2008. L'azienda ha sviluppato un proprio approccio di consulenza, basato sulla ricerca svolta dall'imprenditore presso l'Università di San Gallo e focalizzata sull'approccio del design thinking. Questo nuovo strumento viene sviluppato con la finalità di assistere le varie aziende nel ripensare continuamente il proprio modello di business e nello sviluppare una

---

<sup>9</sup> <https://leanstack.com/business-model-canvas-alternative>

<sup>10</sup> Ide M., Amagai Y., Aoyama M., Kikushima Y., 2015, A Lean Design Methodology for Business Models and Its Application to IoT Business Model Development, *Agile Conference, IEEE*, pp. 107 - 111.

strategia innovativa verso il cliente<sup>11</sup>. Nel Canvas tradizionale, così come nel Lean Canvas, si è già avuto modo di sottolineare l'importanza attribuita al concetto di valore. Nel Fluidminds BMC questo aspetto viene reso ancora più centrale. Infatti, per ogni blocco “è necessario esplorare i punti di valore di ciascun elemento costitutivo, al fine di ottenere il miglior modello di business”<sup>12</sup>.

Secondo questo strumento, il Canvas tradizionale oltre ai punti di debolezza già evidenziati, presenta un ulteriore limite: si trascura completamente il valore generato dal team predisposto alla realizzazione del modello di business. Il Fluidminds cerca di superare questo punto di debolezza, consapevole che se viene inserita la relazione che si viene a creare tra i membri del team, ciò può stimolare i progettisti di business model a pensare al motivo per cui il loro progetto funzionerà, con una proposta di valore unica e difficilmente imitabile. Si aggiunge perciò, il blocco del “Valore dei team” e l'interazione all'interno di questo. Così facendo, si introduce il concetto di risorsa umana come “Risorsa chiave” per realizzare un'innovazione del modello di business.

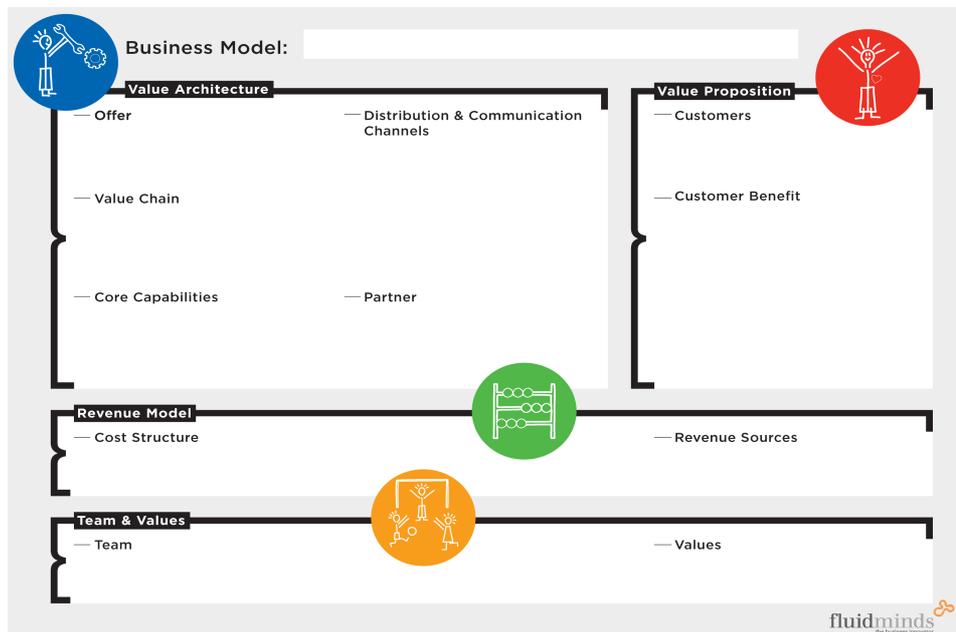
Per quanto riguarda il valore, si è già accennato al fatto che a questo viene riservato un ruolo di grande centralità ed importanza. Rispetto al Canvas, la proposta di valore definisce il valore realizzato in tutte le parti del business model aziendale. Conseguentemente, si otterrà una proposta di valore sicuramente più elaborata, identificando e definendo dove il modello di business di un'organizzazione fornisce nuove offerte in grado di migliorare i vantaggi esistenti per i clienti. Quindi, il focus non è più sul prodotto, bensì sul “Cliente” e sui “Benefici per il cliente”.

---

<sup>11</sup> [www.fluiminds.ch/en/what-we-do.htm](http://www.fluiminds.ch/en/what-we-do.htm)

<sup>12</sup> <http://blog.business-model-innovation.com/2013/07/knowning-the-value-within-your-business-model-is-vital/>

Figura 6 - la struttura del Fluidminds Business Model Canvas



Fonte: <http://blog.business-model-innovation.com/2013/07/knowning-the-value-within-your-business-model-is-vital/>

Anche l'architettura di cosa l'impresa sta facendo si basa sulla creazione di valore: l'elemento che viene riportato nella rappresentazione di questo strumento è l'"Architettura del valore" che ha la finalità di chiarire "l'offerta, la catena del valore, la necessità di identificare le capacità fondamentali, di spiegare i canali di distribuzione e di comunicazione e i potenziali partner"<sup>13</sup>. È, quindi, "il luogo dove identificare i punti di creazione del valore, le regole e la governance emergente che devono essere attuate"<sup>14</sup>.

Anche nell'insieme delle relazioni, come negli altri elementi, si riscontra la maggiore centralità del valore, nonché l'inserimento, come già accennato, di un nuovo blocco: "Team e Valore", all'interno del quale vengono esplicitate le relazioni tra i progettisti, definendo la struttura e le competenze della squadra.

<sup>13</sup> <http://blog.business-model-innovation.com/2013/07/knowning-the-value-within-your-business-model-is-vital/>

<sup>14</sup> <https://pual4innovating.com/2014/03/09/knowning-the-value-within-your-business-model-is-vital/>

Anche in questo caso, non vengono apportate modifiche agli aspetti finanziari che rimangono, perciò, invariati rispetto al BMC tradizionale.

Quindi, il design della tela del modello aziendale Fluidminds si incentra sul valore e “fornisce una struttura che richiede una proposta di valore, cerca l'architettura del valore e guarda al team per definire i loro valori e quali valori devono perseguire”<sup>15</sup>.

In sostanza, il Fluidminds BMC rispetto allo strumento tradizionale non fa altro che andare a riposizionare nella nuova struttura gli elementi costitutivi del Canvas originale (sono presenti, infatti, anche nel nuovo modello la proposta di valore, i canali, i clienti, i partner, le risorse chiave, i flussi dei ricavi e la struttura dei costi), ma anche di integrarne uno nuovo: il valore del team.

#### **4. IL VALUE MODEL CANVAS**

Questo modello è stato introdotto da Jeroen Kraaijenbrink per superare alcuni dei principali limiti del Canvas. In particolare, l'Autore ne individua tre<sup>16</sup>: a) non tiene conto della concorrenza, limitando non di poco la rappresentazione dell'utente; b) viene escluso lo scopo strategico, in termini di missione, visione e obiettivi strategici, escludendo di conseguenza tutte le altre imprese no profit, enti governativi, ONG ecc.; c) prevede un livello di dettaglio elevato per alcuni blocchi rispetto agli altri.

---

<sup>15</sup> <https://pual4innovating.com/2014/03/09/knowning-the-value-within-your-business-model-is-vital/>

<sup>16</sup> Kraaijenbrink J., 2012, Three shortcomings of the Business Model Canvas, estratto da: Ching H.Y., 2013, Criticism, variations and experience with business model canvas, op. cit., p. 29.

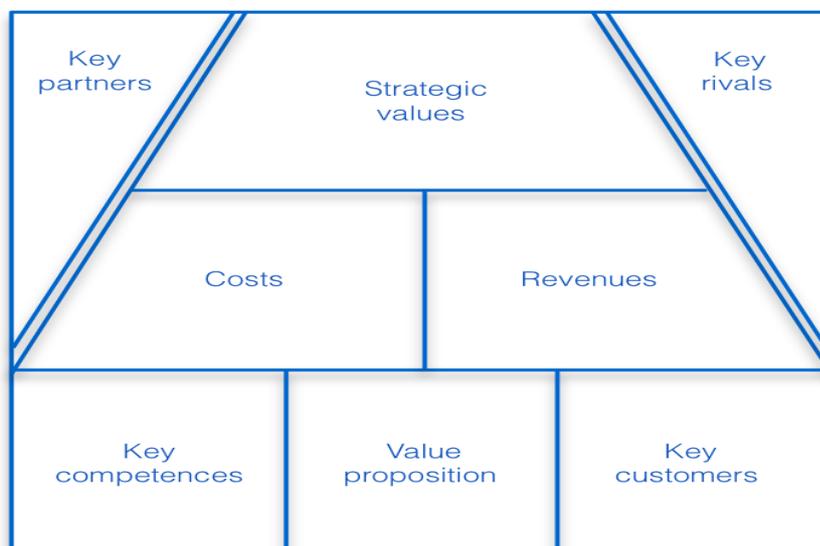
### CAPITOLO III

Con il Value Model Canvas non solo si introducono parti mancanti al BMC tradizionale ma alcuni elementi costitutivi essenziali meno importanti vengono integrati o rimossi.

Il concetto di valore resta, però, il fulcro della rappresentazione. Tuttavia, a questo viene attribuito un ruolo ancora più centrale rispetto al Canvas: infatti, per le imprese il focus non riguarda solo la generazione di profitti, che portava ad escludere tutte le organizzazioni no profit, ma diventa la creazione di valore in senso ampio. Per questa ragione viene aggiunto il blocco del “Valore Strategico” che comprende gli scopi strategici, la mission e la vision dell’organizzazione di riferimento. Così facendo, si riesce ad avere un allineamento tra il modello di business adottato dall’azienda e gli obiettivi perseguiti dalla stessa e ad estendere l’utilizzo dello strumento anche alle organizzazioni senza scopo di lucro. Dalla rappresentazione del Value Model Canvas si può facilmente osservare che il “Valore Strategico” viene posto dal suo ideatore in cima al modello, sopra agli aspetti finanziari, al fine di sottolineare come questo valore dipenda anche dal contributo dei flussi di ricavi e della struttura dei costi.

Il Value Model Canvas cerca di superare uno dei limiti riscontrati nel Canvas tradizionale, ovvero la differenza nei livelli di dettaglio dei singoli blocchi: in particolare, nel BMC le risorse e le attività chiave, nonché le relazioni con i clienti e i canali sono trattate con un livello di astrazione maggiore rispetto agli altri elementi costitutivi, in questa prima fase di progettazione. Così, nel modello evolutivo, i blocchi “attività chiave” e “risorse chiave” vengono unite in “Competenze Chiave”, mentre le “relazioni con i clienti” e i “canali” vengono eliminate e sostituiti con il blocco dei “Clienti Chiave”.

Figura 7 – la struttura del Value Model Canvas



**Fonte:** Kraaijenbrink J, 2012, Beyond the business model: The Value Model Canvas, Kraaijenbrink Training & Advies.  
estratto da <http://kraaijenbrink.com/2012/07/the-value-model-canvas/>

Inoltre, Kraaijenbrink, attraverso il suo strumento, riesce a fare dei passi in avanti rispetto allo strumento tradizionale. Quest'ultimo, come già affermato, non considerava le strategie relative alla concorrenza e alle altre forze esterne all'organizzazione, concentrandosi esclusivamente sulle dinamiche interne all'impresa. Tuttavia, la concorrenza può avere un impatto rilevante ai fini del valore generato dall'impresa e non può essere discussa in una fase successiva. Per questo, l'Autore aggiunge nel modello il blocco relativo ai "Concorrenti chiave". Il blocco dei "partner chiave" viene, invece, ridefinito, inserendo quelli in grado di realizzare risultati strategici, anziché quelli utili per ottenere risorse e attività chiave come avveniva nel Canvas. Anche in questo caso gli aspetti finanziari non vengono modificati.

## 5. IL SERVICE BUSINESS MODEL CANVAS

Un altro modello che nasce come evoluzione del BMC è il Service Business Model Canvas (SBMC).

Oggi giorno, per molte imprese, i servizi rappresentano un fattore sempre più strategico in termini di crescita e di redditività<sup>17</sup>. Soprattutto nei settori tecnologici, le organizzazioni acquisiscono una quota crescente del loro fatturato tramite i servizi<sup>18</sup>. Per tale motivo, questi ultimi sono diventati per le imprese una parte molto importante dei loro modelli di business, a tal punto da non poter più essere trascurati. Rispetto al passato, quindi, la prestazione di servizi al consumatore è obiettivo chiave e una sfida sostanziale per molte imprese nei mercati<sup>19</sup>. Fattori come la concorrenza globale, i progressi tecnologici e le nuove interessanti opportunità di mercato favoriscono un processo di *servitizzazione*<sup>20</sup> e quindi la ricerca di modelli di business innovativi<sup>21</sup>. Di conseguenza, molte organizzazioni hanno trasformato i loro business model basati su prodotti in business model incentrati sui servizi<sup>22</sup>.

Si presenta, pertanto, una crescente rilevanza nell'analisi e nella rappresentazione del modello di business dei servizi, i quali offrono la possibilità di supportare l'analisi e lo sviluppo di una logica specifica per la creazione e l'acquisizione di valore<sup>23</sup>.

---

<sup>17</sup> Chesbrough H., Spohrer J., 2006, A research manifesto for services science, *Communications of the ACM*, vol. 49(7), pp. 35-40.

<sup>18</sup> Neely A., 2008, Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing, *Operations Management Research*, vol. 1, n. 2, pp. 103-118.

<sup>19</sup> Eggert A., Hogreve J., Ulaga W., Muenkhoff E., 2014, Revenue and Profit Implications of Industrial Service Strategies, *Journal of Service Research*, vol. 17, n. 1, pp. 23-39.

<sup>20</sup> Per servitizzazione si intende la transazione dai prodotti ai servizi nel settore manifatturiero. Neely A., 2008, Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing, op. cit., pp. 103-118.

<sup>21</sup> Neu W.A., Brown S.W., 2008, Manufacturers forming successful complex business services: Designing an organization to fit the market. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 19, n. 2, pp. 232 - 251.

<sup>22</sup> Zolnowski A., Böhamn, 2014, Formative evaluation of business model representations – the Service Business Model Canvas, *Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS)*, p. 1-15.

<sup>23</sup> Zolnowski A., Böhamn, 2014, Formative evaluation of business model representations – the Service Business Model Canvas, op. cit, p. 1-15.

Prima di procedere con la descrizione e l'analisi dello strumento si cercherà di fornire una definizione di servizio valida per il resto della trattazione. Secondo Vargo e Lusch il servizio è “[...] l'applicazione di competenze specializzate (risorse operative, conoscenze e abilità), attraverso azioni, processi e prestazioni a beneficio di un'altra entità o dell'entità stessa”<sup>24</sup>. Perciò, un elemento chiave associato al servizio è relativo al concetto di co-creazione, in quanto la fornitura di un servizio dipende da una pluralità di attori. In altre parole, dall'interazione che emerge dal servizio deriva una reciproca integrazione di risorse e di attività tra gli attori, come ad esempio abilità, conoscenze, risorse fisiche, decisioni<sup>25</sup>.

Per quanto riguarda la descrizione del modello è opportuno sottolineare che, pur riprendendo la logica del BMC, se ne differenzia poiché lo strumento tradizionale “non tiene adeguatamente conto di tutti gli aspetti specifici del servizio”<sup>26</sup>, in particolar modo del processo di **co-creazione**. Per riuscire ad ovviare a queste lacune, il SBMC, infatti, è orientato al processo e alla relazione, in quanto il valore è sempre generato insieme al cliente<sup>27</sup>.

Tuttavia, non bisogna dimenticare che il SBMC risulta un adattamento del BMC, relativo alla rappresentazione di modelli di business dei servizi. In questo modo, gli utenti sono in grado di visualizzare la logica aziendale del servizio in modo olistico<sup>28</sup>. Come si può facilmente osservare dalla figura 8, il SBMC viene suddiviso in tre prospettive (la prospettiva del cliente,

---

<sup>24</sup> Vargo S. L., Lusch, R. F., 2004, Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, vol. 68, pp. 2.

<sup>25</sup> Grönroos C., Ravald A., 2011, Service as business logic: implications for value creation and marketing, *Journal of Service Management*, vol. 22 (1), pp. 5-22; Moeller S., 2008, Customer Integration: A Key to an Implementation Perspective of Service Provision, *Journal of Service Research*, vol. 11, vol. 2, pp. 197-210.

<sup>26</sup> Zolnowski A., Böhamn, 2014, Formative evaluation of business model representations – the Service Business Model Canvas, op. cit, pp. 1-15.

<sup>27</sup> Vargo S.L., Lusch S.L., 2004, Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, op.cit., pp. 1-17

<sup>28</sup> Zolnowski A., Böhamn, 2014, Formative evaluation of business model representations – the Service Business Model Canvas, op. cit, p. 11-12.

dell'azienda e quella dei partner), che sottolineano l'importanza che i diversi attori assumono nel modello.

Figura 8 - la struttura del Service Business Model Canvas

	<b>Customer</b> (Customers in the business model)						
Customer perspective	(Costs borne by customers)	(Resources provided by customers)	(Activities carried out by customers)	(Value proposition for customers)	(Contribution of customers to maintain the relationship)	(Channels provided by customers)	(Revenues captured by customers)
Company perspective	<b>Cost Structure</b> (Costs borne by the focal company)	<b>Key Resources</b> (Resources provided by the focal company)	<b>Key Activities</b> (Activities carried out by the focal company)	<b>Value Proposition</b> (Value propositions of the focal company)	<b>Relationship</b> (Contribution of the focal company to maintain the relationship)	<b>Channels</b> (Channels provided by the focal company)	<b>Revenue Streams</b> (Revenues captured by the focal company)
Partner perspective	(Costs borne by partners)	(Resources provided by partners)	(Activities carried out by partners)	(Value propositions for partners)	(Contribution of partners to maintain the relationship)	(Channels provided by partners)	(Revenues captured by partners)
	<b>Key Partner</b> (Partners in the business model)						

Fonte: Zolnowski A., Böhamn, 2014, Formative evaluation of business model representations – the Service Business Model Canvas, Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS), p. 5.

Mentre nel BMC viene illustrato il valore proposto ai clienti tramite la rappresentazione dello strumento, il SBMC consente di rappresentare il valore proposto a ciascun attore, inclusa l'impresa focale. Si rappresenta, così, l'intero processo di interazione con il cliente che viene appositamente posizionato ai vertici del modello di business e presenta una relazione diretta con i principali elementi del modello stesso, nelle diverse prospettive.

Ciò significa che la creazione di valore avviene sempre nella prospettiva del cliente perché, in questo modo, tutte le interazioni con gli altri attori facilitano la creazione complessiva di valore<sup>29</sup>. In sostanza, la prospettiva del cliente permette di rappresentare l'integrazione con i clienti, ovvero la co-creazione che l'organizzazione realizza con questi.

Secondo la letteratura, affinché un modello di business sia applicabile e utile per rappresentare i servizi deve considerare i seguenti requisiti<sup>30</sup>:

<sup>29</sup> Zolnowski A., Böhamn, 2014, Formative evaluation of business model representations – the Service Business Model Canvas, op. cit, p. 1-15.

<sup>30</sup> Zolnowski A., Böhm T., Formative evaluation of Business Model Representations – The Service Business Model Canvas, op. cit.

- 1) rappresentazione completa delle relazioni tra i clienti e l'intero modello di business in modo tale che, integrando la prospettiva del cliente, vengano visualizzati tutti i potenziali punti di interazione con questo, definendo così l'impatto dell'attore sulle altre dimensioni del modello di business;
- 2) rappresentazione della quota di costi e ricavi dei clienti;
- 3) rappresentazione del contributo dei clienti ad attività e risorse;
- 4) rappresentazione del contesto specifico di un cliente, con particolare enfasi alla creazione di valore per il cliente;
- 5) rappresentazione della relazione tra un fornitore e un cliente che mostra come questi attori co-determinano l'interazione tra di loro.

In sostanza, nonostante la somiglia con il BMC, il SBMC presenta una complessità maggiore, in quanto sono presenti non solo la prospettiva dell'azienda, ma ben tre differenti prospettive, rispetto alle quali dovranno essere analizzate tutte le componenti base del Canvas tradizionale.

## **6. IL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS**

Una prospettiva evolutiva del Canvas tradizionale è rappresentata dal BMC "a tre strati", o anche chiamato Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC), introdotto per garantire la sostenibilità derivante dall'innovazione dei modelli di business. Questo aspetto non deve essere sottovalutato in quanto "la pressione per le imprese a rispondere a problemi di sostenibilità è in aumento"<sup>31</sup>. Perciò, affinché le organizzazioni possano avere successo, "devono integrare in

---

<sup>31</sup> Joyce A., Paquin R.L., June 2016, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, op. cit., pp. 1474.

modo creativo, innovazioni eco-efficienti ed eco-efficaci, che aiutino a conservare e migliorare le risorse naturali, sociali e finanziarie nel loro core business”<sup>32</sup>.

Si introduce, così, la tela del modello di business aziendale “a tre strati” che rispetto al Canvas tradizionale aggiunge due ulteriori livelli, quello ambientale e quello sociale, al fine di rendere più esplicito il modo in cui l’impresa genera valore sotto i diversi profili e generando una “visione più olistica ed integrata di un modello di business”<sup>33</sup>. In sostanza, lo strumento “sfrutta l’analisi del ciclo di vita e le prospettive di gestione degli stakeholder all’interno di quadri ambientali e sociali di nuova creazione, per concettualizzare e collegare molteplici tipi di creazione di valore in una prospettiva del modello di business”<sup>34</sup>.

Il TLBMC sviluppa strati di tela ambientale e sociale come diretta estensione del Canvas tradizionale, permettendo agli utenti di sviluppare modelli innovativi con una prospettiva più estesa: si deve andare oltre il solo focus economico, verso un obiettivo aziendale che sia focalizzato sulla generazione e l’integrazione di valore economico, ambientale e sociale attraverso le azioni di un’organizzazione<sup>35</sup>. Il TLBMC, rispetto al BMC, offre una migliore e più semplice rappresentazione da usare per esplorare e innovare con l’obiettivo della creazione di valore economico, ambientale e sociale in modo integrato. Si giunge, così, ad allineare le azioni di un’impresa verso la sostenibilità dell’intero business model strategico, in quanto l’interconnessione dei diversi livelli supportano una visione più solida e olistica del modello di

---

<sup>32</sup> Joyce A., Paquin R.L., June 2016, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, op. cit., pp. 1474.

<sup>33</sup> Joyce A., Paquin R.L., June 2016, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, op. cit., pp. 1475.

<sup>34</sup> Joyce A., Paquin R.L., June 2016, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, op. cit., p. 1475.

<sup>35</sup> Bocken, N., Short, S., Rana, P., Evans, S., 2013. A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corp. Gov.* vol. 13, n. 5, pp. 482-497. Willard, B., 2012.

business di un'organizzazione. Infatti, attraverso le sue azioni e relazioni, si riesce a supportare una prospettiva più a livello di sistema di innovazione orientata alla sostenibilità<sup>36</sup>.

Come il BMC, anche questo risulta essere uno strumento facile da utilizzare, in quanto il processo per la costruzione della tela risulta essere il medesimo. Ciò che cambia è il focus della rappresentazione: non più solo l'aspetto strettamente economico, ma anche i livelli sociali e ambientali che, al tempo d'oggi, risultano sempre più rilevanti affinché l'impresa possa operare con successo.

Nel seguito della trattazione ci si soffermerà sui nuovi livelli, quello sociale e quello ambientale, in quanto il modello economico è sostanzialmente analogo a quello del Canvas tradizionale.

### **6.1 IL BLOCCO AMBIENTALE DEL TLMBC**

Il blocco ambientale del TLMBC si basa su una prospettiva del ciclo di vita di impatto ambientale. Esso deriva dalla "misurazione dell'impatto ambientale di un prodotto o di un servizio in tutte le fasi della sua vita"<sup>37</sup>. In altre parole, il modello valuta come l'organizzazione generi maggiori benefici rispetto agli impatti ambientali. Si riesce, così, a comprendere dove l'impresa concentra la sua attenzione durante la creazione di innovazioni orientate all'ambiente e dove si originino i maggiori impatti che l'azienda pone in essere all'interno del modello di business aziendale<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> Amit R.H., Zott C., 2009, Designing Your Future Business Model: an Activity System Perspective, *IESE Business School*, University of Navarra, Working Paper 781.

<sup>37</sup> Svoboda, S., 1995. Note on Life Cycle Analysis in Pollution Prevention in: Corporate Strategy", *National Pollution Prevention Center for Higher Education*, Univ. of Michigan, Report: LCA Note.

<sup>38</sup> Joyce A., Paquin R.L., June 2016, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, op. cit., pp. 1477-1479.

Le nove principali componenti che costituiscono questo strato sono<sup>39</sup>:

- 1) “Valore funzionale”: descrive i risultati focali di un prodotto o di un servizio da parte dell’organizzazione presa in esame. Definisce, quindi, l’unità funzionale relativamente alla valutazione del ciclo di vita, esplicitando così la prestazione del servizio o delle esigenze soddisfatte nel sistema del prodotto esaminato. In altre parole, questa componente vuole chiarire cosa si sta esaminando a livello ambientale;
- 2) “Materiale”: consiste nell’estensione ambientale del componente delle risorse chiave della tela del modello di business originale. Si riferisce ai materiali utilizzati per rendere il valore funzionale. Ovviamente non è possibile per l’impresa inserirli tutti, per questo dovranno essere compresi soltanto i materiali strategici per essa, in termini di impatto ambientale;
- 3) “Produzione”: estende le attività chiave dalla tela del modello di business tradizionale a livello ambientale e le azioni intraprese dall’organizzazione per creare valore. A titolo esemplificativo, la produzione per un’impresa industriale consiste nel trasformare materia prima o semilavorati in un output di maggiore valore, mentre per un’azienda di servizi si basa sulla gestione di un’infrastruttura IT, di trasporto e così via. Anche in questo caso ci si concentra sulle attività di produzione chiave che presentano un forte impatto sull’ambiente;
- 4) “Forniture e Outsourcing”: rappresentano tutte quelle attività materiali e produttive necessarie per creare valore funzionale ma che non vengono considerate fondamentali per l’impresa. O meglio, sono quelle azioni necessarie per supportare la creazione di un vantaggio competitivo dell’organizzazione ma che, spesso, non sono considerate uniche ed identificative

---

<sup>39</sup> Joyce A., Paquin R.L., June 2016, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, op. cit., pp. 1477-1479.

per l'impresa. Ad esempio, è possibile includere l'acqua, l'energia elettrica utilizzate tramite fonti interne, tramite pozzi locali e produzione di energia in loco, ecc.;

5) “Distribuzione”: descrive i mezzi attraverso i quali un'organizzazione trasferisce il valore funzionale. Ovviamente il focus, è necessario ribadirlo, dovrà essere non tanto sulla definizione dei principali canali per distribuire valore al cliente (questa parte sarà inserita nello strato economico), ma su come questi mezzi incidono sulla sfera ambientale. Si dovranno considerare, ad esempio, le diverse modalità di trasporto, le distanze percorse, i pesi di ciò che viene spedito, nonché gli imballaggi e la logistica;

6) “Fase di utilizzo”: definisce l'impatto della partecipazione del cliente sul valore funzionale dell'organizzazione o sul prodotto/servizio. Comprende, quindi, le manutenzioni e le riparazioni dei prodotti (quando rilevanti), considerando anche le risorse materiali e l'utilizzo da parte del cliente di eventuali fonti energetiche per l'uso, come ad esempio acqua, gas, luce e così via;

7) “Fine della vita”: quando il cliente sceglie di porre fine al consumo del valore funzionale viene ad emergere un altro problema non di poco conto per l'azienda, quello relativo al riutilizzo dei materiali come nei casi di rigenerazione, riciclaggio, smontaggio o smaltimento di un prodotto. Questo elemento supporta così l'impresa nella gestione delle diverse modalità d'impatto, “estendendo la propria responsabilità oltre il valore inizialmente concepito dei suoi prodotti”<sup>40</sup>. Questo tema è molto d'attualità per via degli interventi sempre più frequenti messi in atto dai governi nazionali e dall'Unione Europea;

---

<sup>40</sup> Joyce A., Paquin R.L., June 2016, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, op. cit., p. 1478.

8) “Impatto ambientale”, descrive i costi ecologici delle azioni messe in atto dall’impresa. Vengono frequentemente associati a indicatori correlati a misure biofisiche, come ad esempio l’emissione di CO<sub>2</sub>, salute umana, impatto sull’ecosistema, consumo di acqua e così via. Questo elemento estende, così, il concetto di costo oltre l’accezione puramente finanziaria;

9) “Benefici ambientali”: descrive il valore ecologico che l’impresa crea tramite riduzioni dell’impatto ambientale. Anche qui si intende valutare i benefici, in termini di valore, oltre l’aspetto finanziario.

### 6.2 IL BLOCCO SOCIALE DEL TLBMC

Il livello sociale si basa “su un approccio di gestione delle parti interessate, per esplorare l’impatto sociale di un’organizzazione”<sup>41</sup>, cercando così di “bilanciare gli interessi delle parti interessate di un’organizzazione piuttosto che ricercare semplicemente il massimo guadagno per l’azienda stessa”<sup>42</sup>. Per “parti interessate”, si intende “l’insieme degli individui o organizzazioni che possono influenzare o che sono influenzate dalle azioni di un’impresa”<sup>43</sup>; ne sono esempi: i dipendenti, gli azionisti, la comunità, i clienti, i fornitori, gli enti governativi, i gruppi di interesse e così via. In sostanza, il livello sociale, tende ad evidenziare nel modello di business aziendale l’impatto che hanno gli stakeholder e le relazioni che questi instaurano. Considerando, in linea del tutto generale, che questi possono variare in base al contesto, lo strato sociale risulta essere appositamente più ampio e flessibile nel suo utilizzo<sup>44</sup>.

---

<sup>41</sup> Freeman R.E., *Stakeholder Management: a Strategic Approach*. Pitman, Boston, 1984, p. 5.

<sup>42</sup> Joyce A., Paquin R.L., June 2016, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, op. cit., p. 1477.

<sup>43</sup> Joyce A., Paquin R.L., June 2016, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, op. cit., p. 1477.

<sup>44</sup> Joyce A., Paquin R.L., June 2016, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, op. cit., p. 1477.

Le nove componenti che costituiscono questo livello sono<sup>45</sup>:

- 1) “Valore sociale”: descrive la missione di un’organizzazione relativamente alla creazione di benefici per le parti interessate e per l’impresa stessa. Per le organizzazioni orientate alla sostenibilità, infatti, la creazione di valore sociale è una parte di estrema importanza della loro mission, rispetto a quelle orientate al profitto;
- 2) “Dipendenti”: definisce il ruolo attribuito al dipendente come stakeholder organizzativo chiave. Vanno inseriti in questo elemento: la quantità e le tipologie di dipendenti, le variazioni delle retribuzioni, il genere, l’etnia, l’istruzione ecc. Devono essere inclusi, inoltre, i “programmi orientati ai dipendenti di un’organizzazione”, come ad esempio, formazione, sviluppo professionale, programmi di supporto aggiuntivi e così via. Anche in questo blocco è opportuno selezionare l’enorme quantità di informazioni che potenzialmente potrebbero rientrare in questo elemento, includendo solo gli aspetti più rilevanti per supportare il modello;
- 3) “Governance”: rappresenta la struttura organizzativa e le politiche decisionali di un’organizzazione. Le imprese, infatti, possono variare in base alle diverse scelte relative alla governance aziendale tra le quali si citano, a titolo esemplificativo, le decisioni relative alla proprietà, alla struttura organizzativa interna e alle politiche decisionali. Tutti questi aspetti possono influenzare in maniera più o meno consistente, il modo in cui un’impresa può coinvolgere le parti interessate nella creazione di valore sociale;
- 4) “Comunità”: definisce le relazioni sociali che l’impresa intrattiene con fornitori e le loro comunità locali;
- 5) “Cultura”: descrive l’impatto di un’organizzazione sulla società nel suo insieme;

---

<sup>45</sup> Joyce A., Paquin R.L., June 2016, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, op. cit., pp. 1479-1481.

6) “Scala di sensibilizzazione”: descrive l’intensità delle relazioni che un’organizzazione costruisce con i suoi stakeholder attraverso delle iniziative nel tempo. Si possono includere all’interno di questo blocco: l’intenzione di sviluppare relazioni di interazioni a lungo termine, l’attenzione locale, regionale o globale;

7) “Utenti finali”: rappresentano tutte le persone che “consumano” la proposta di valore dell’organizzazione. Descrive, quindi, come questa soddisfa le esigenze dell’utente finale, contribuendo alla qualità della sua vita. Tuttavia, l’utente finale non coincide per forza con il cliente, come avviene nel livello economico del Canvas. Ad esempio, gli editori di libri di testo considerano gli insegnanti come clienti, sebbene gli utenti finali siano gli studenti;

8) “Impatti sociali”: rappresentano i costi sociali di un’organizzazione. Ad oggi, non esiste ancora un consenso su quali impatti sociali considerare, né su come quantificarli;

9) “Benefici sociali”: definiscono il valore sociale positivo che crea l’azione posta in essere dall’organizzazione. Vengono espressi in una serie di indicatori che variano a seconda delle scelte aziendali.

Infine, è opportuno fare un’ulteriore considerazione: il TLBMC deve assicurare coerenza sia orizzontale che verticale tra i vari strati della tela<sup>46</sup>, in quanto tra le nove componenti di ciascun livello vengono ad esistere delle forti interconnessioni.

Per coerenza orizzontale si intende che “ogni livello consente un certo livello di profondità nel rendere espliciti diversi tipi di creazione di valore, il che può facilitare sistemi più ampi pensando a una visione più olistica dell’intero modello di business”<sup>47</sup>. Mentre si riesce ad

---

<sup>46</sup> Joyce A., Paquin R.L., June 2016, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, op. cit., pp. 1482-1484.

<sup>47</sup> Joyce A., Paquin R.L., June 2016, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, op. cit., p. 1482.

ottenere una coerenza verticale, “collegando i componenti di ogni strato ai loro analoghi negli altri strati, chiarendo ulteriormente le azioni e le connessioni chiave e i loro impatti attraverso gli strati”<sup>48</sup>.

Oltre a tutti i punti di forza visti nel Canvas tradizionale, nel TLBMC se ne aggiunge uno non di poco conto: ovvero il fatto che lo stesso risulta essere uno strumento di convalida<sup>49</sup>. Infatti, come è stato accennato, lo strumento in esame, durante la fase di implementazione, “costringe” i partecipanti a valutare costi e benefici del loro modello di business in modo più olistico con prospettive economiche, ambientali e sociali. Tale valutazione non deve, però, riguardare solamente l’intero business model ma, piuttosto, tutte le azioni intraprese dall’organizzazione. Ad esempio, la decisione dell’organizzazione di passare ad un materiale in plastica riciclabile, comporta ovviamente un costo maggiore rispetto all’acquisto di materia prima per produrre plastica normale, ma questo maggiore onere viene compensato dalla riduzione dei costi d’impatto ambientale.

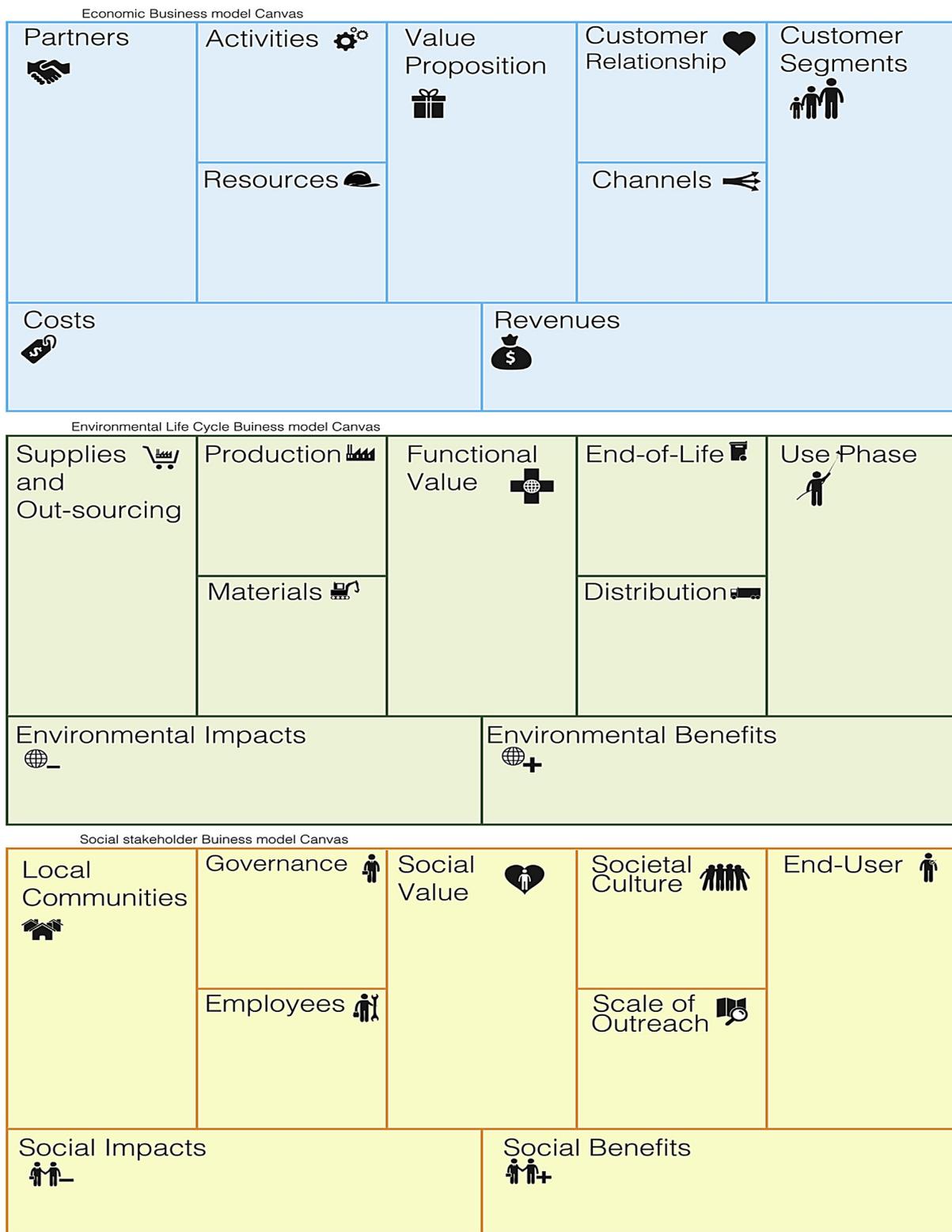
---

<sup>48</sup> Joyce A., Paquin R.L., June 2016, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, op. cit., p. 1482.

<sup>49</sup> Joyce A., Paquin R.L., June 2016, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, op. cit., p. 1482.

### CAPITOLO III

Figura 9 - la struttura del Triple Layered Business Model Canvas



Fonte: Joyce A., Paquin R.L., June 2016, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, Journal of Cleaner Production, n. 135, p. 1483.

### **7. IL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE DI UN BUSINESS MODEL**

Sebbene nel tempo siano stati sviluppati i modelli alternativi sopra citati, non bisogna dimenticare che gli stessi partono ed integrano pur sempre il BMC tradizionale. Questi, infatti, sono tutti strumenti utilizzati per supportare gli utenti nel reinventare il business model dell'impresa, sia in situazioni di modello di business già esistente, sia per crearne di nuovi potenziali.

Per questo motivo, pur nell'estrema varietà di business model suggeriti dalla letteratura accademica specialistica, il modello implementativo resta sostanzialmente inalterato e, normalmente, strutturato su fasi sequenziali.

Pertanto, è opportuno individuare un processo generico di progettazione<sup>50</sup>, in modo tale che lo stesso sia adattabile alle specifiche esigenze delle differenti organizzazioni che intendono utilizzare uno di questi strumenti.

Prima di entrare nello specifico, si ricorda che alla base del BMC si collocano le tecniche del pensiero visuale, fondamentali per rendere il modello tangibile, fare discussioni più chiare e facilitare la co-creazione tra i partecipanti<sup>51</sup>.

#### **7.1 LA FASE DI PIANIFICAZIONE INZIALE**

In questa prima fase di sviluppo del Canvas, è necessario porre le basi per progettare il modello di business aziendale. Risulta, quindi, necessario che il management renda condivisa in tutta l'organizzazione la consapevolezza della necessità di un nuovo modello: si dovranno descrivere

---

<sup>50</sup> la letteratura non ha ancora definito uno specifico iter da seguire per costruire il Canvas. Il processo discusso di seguito, è stato predisposto da parte di chi scrive, in funzione del materiale sviluppato dalla letteratura e dei ragionamenti fatti nell'implementazione del caso aziendale, successivamente esposto.

<sup>51</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 148.

le motivazioni alla base del progetto, nonché delineare la logica e gli obiettivi principali<sup>52</sup>. Questo risulta importante in quanto, se gli utenti sono consapevoli che il modello di business è effettivamente utile per l'organizzazione, saranno sicuramente più coinvolti e partecipativi al nuovo progetto. Nel caso opposto, gli utenti tenderanno a considerare l'attività come un'imposizione da parte del management e, pertanto, non giocheranno un ruolo attivo e collaborativo nel processo di costruzione del business model.

In questo primo step è necessario, inoltre, costituire il team di progetto, ovvero individuare le persone più idonee a completare la costruzione del Canvas. Per ottenere la massima efficacia, lo strumento deve essere implementato in team. È solo in questo modo che lo strumento riesce ad esplicitare tutto il suo potenziale inducendo le persone a collaborare, al fine di generare idee e creatività.

E' necessario, quindi, scegliere le persone che, in base alle conoscenze, competenze ed esperienze, saranno in grado di fornire le informazioni giuste. La situazione migliore consisterebbe nel creare “un giusto mix di persone con grande esperienza gestionale e conoscenze del settore, con idee fresche e con i contatti personali giusti, pronte ad impegnarsi a fondo per l'innovazione del modello di business”<sup>53</sup>. Ancora più utile sarebbe la partecipazione di utenti appartenenti a vari settori di un'organizzazione, in modo da includere diverse funzioni, dipartimenti ecc. In sostanza, è necessario costituire un team interfunzionale.

Di fondamentale importanza risulta anche l'individuazione, in questa fase, di un facilitatore neutrale in grado di guidare i partecipanti all'implementazione del modello.

---

<sup>52</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., pp. 248-251.

<sup>53</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., pp. 248-251.

### **7.2 LA FASE DI DISCUSSIONE ED IMPLEMENTAZIONE**

Dopo la prima fase di pianificazione, il top management o chi per lui, deve riunire tutti i partecipanti precedentemente selezionati, per svolgere la fase di implementazione vera e propria del Canvas. Per riuscire a sviluppare il Canvas, infatti, occorre creare uno o più momenti dedicati, in spazi adeguati ad ospitare più persone, un grande tavolo (possibilmente rotondo, in modo tale che tutti i partecipanti possano guardarsi), un'ampia parete in cui posizionare un Canvas stampato in ampio formato, o una lavagna sulla quale scrivere, avere a disposizione post-it e pennarelli.

A questo punto una questione potrebbe scaturire da quanto detto: i membri del team dovranno “studiare” gli elementi costituenti del Canvas prima della riunione? La letteratura non entra nel merito perciò se il Canvas viene sviluppato per implementare un nuovo e innovativo modello di business, è necessario che i vari utenti svolgano una fase di studio e di ricerca precedente all'incontro, che potrebbe comprendere una ricerca generale, l'analisi del mercato, l'analisi dei clienti, l'analisi dei nuovi modelli di business e così via. Questo momento risulta necessario in quanto è opportuno avere delle informazioni e dei dati puntuali per sviluppare una rappresentazione innovativa e sostenibile. Al contrario, se il Canvas viene implementato per rappresentare un business model già esistente, i partecipanti dovranno essere “all'oscuro” di ciò che andranno a svolgere nell'incontro, in modo tale che ogni utente, non risultando preparato, avrà un punto di vista reale su quello che sta contribuendo a fare o su quello che è il suo punto di vista relativamente al business model esistente, rispondendo così in modo più “genuino” e senza condizionamenti.

All'inizio dell'incontro, il facilitatore dovrà spiegare bene come si svolgerà la riunione, si dovrà quindi descrivere sin da subito il problema da risolvere, l'output da produrre e l'obiettivo da

raggiungere. È, inoltre, necessario chiarire “le regole del gioco”: le regole più importanti per un *brainstorming* di successo, in grado di massimizzare il numero maggiore di idee generate, sono<sup>54</sup>: “differire il giudizio”, “una conversazione alla volta”, “puntare alla quantità”, “essere visuali” e “incoraggiare idee avventate”. Rispetto a questi principi definiti da Osterwalder e Pigneur nel loro libro, pare opportuno aggiungere un ulteriore elemento che potrebbe rivelarsi fondamentale: “far sentire tutti sullo stesso livello” e, quindi, fare in modo che ci sia un clima disteso e di equilibrio tra tutti i partecipanti.

Dopodiché, si passa alla parte operativa vera e propria: inizia la discussione tra i vari partecipanti alla riunione. Vengono analizzati uno ad uno i vari elementi costitutivi dello strumento prescelto. Sempre seguendo il principio in base al quale ogni azienda risulta diversa dalle altre e nell’intento di sviluppare uno strumento generalizzabile, è possibile affermare che non c’è un ordine giusto o sbagliato per compilare i blocchi: la rappresentazione non è lineare e si può decidere di partire da qualsiasi blocco. Tuttavia, con riferimento al BMC tradizionale, è sviluppata una sequenza “convenzionale”: quella che parte dai segmenti di clientela, prosegue con il valore, identifica le relazioni tra cliente e valore (relazione e canali), individua i flussi dei ricavi, definisce l’area del come (attività, risorse e partner) e si conclude con i costi<sup>55</sup>.

Per ogni elemento, potrebbe iniziare a discutere proprio il responsabile dell’area di competenza, che sintetizzerà la propria visione nel Post-it<sup>TM</sup>. Successivamente, gli altri utenti potranno esprimere la propria opinione, su come vedono realmente l’elemento preso in esame. In questo modo il Post-it<sup>TM</sup> “originario” potrebbe venire spostato o addirittura eliminato. Infatti, il responsabile di riferimento del blocco, potrebbe avere una visione “miope”, considerando solo

---

<sup>54</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, op. cit., p. 144.

<sup>55</sup> <https://www.logisticaefficiente.it/supply-chain/management/business-model-canvas-strumento-per-creare-valore.html>

la sua area di appartenenza, così da non favorire la realizzazione di una rappresentazione che favorisca una visione olistica d'impresa.

Ovviamente, non è detto che ad iniziare sia il responsabile dell'area del blocco analizzato. Anche in questo caso, ogni azienda è libera di scegliere la modalità che preferisce e che ritiene migliore ai fini di ottenere una rappresentazione efficace del proprio business model.

La fase di discussione e di analisi continua fino a quando non vengono analizzati tutti gli elementi costitutivi del Canvas.

Una volta completato, si può ancora lavorare sul Canvas per migliorare alcune parti, snellirlo o riempirlo dove risulta lacunoso. Infatti, il BMC, con le sue evoluzioni, va considerato un documento vivo, sul quale tornare più volte, non completandolo per forza in un pomeriggio e non è mai definitivo<sup>56</sup>.

### **7.3 LA FASE DI CONDIVISIONE**

Se ci si fermasse alla fase di discussione e implementazione, tutto il lavoro svolto fino a questo momento risulterebbe inutile: il business model dell'organizzazione, in questo caso, sarebbe chiaro ed esplicito soltanto al ristretto gruppo di individui che hanno partecipato alla fase precedente.

Tuttavia, come è stato ribadito più volte, è necessario che il business model sia diffuso in tutta l'organizzazione, cosicché tutti gli individui che operano nell'impresa mettano in atto scelte o azioni in linea con gli obiettivi strategici aziendali. Si ricorda, infatti, che il business model, essendo uno strumento di esplicitazione della strategia aziendale, deve essere il collegamento

---

<sup>56</sup> <https://www.startupbusiness.it/business-model-canvas-cose-come-farlo-e-vantaggi-per-le-aziende/100133/>

### CAPITOLO III

tra la parte alta della piramide, costituita dalla mission, dalla vision, dalla strategia ecc., con la parte bassa della piramide relativa, invece, ai processi e alle attività predisposte dai dipendenti nello svolgimento dei propri compiti e ruoli.

Le possibili modalità di diffusione del Canvas aziendale potrebbero essere tra le più disparate: si potrebbe inviare per mail ad ogni dipendente, oppure fissarlo all'entrata in azienda, o meglio ancora svolgere uno o più incontri con i dipendenti in cui viene spiegato passo per passo il Canvas aziendale. Ovviamente, questo dipenderà da quanto un'organizzazione crede ai benefici che questo strumento genera nell'impresa. Infatti, scegliere una modalità piuttosto che un'altra, comporta per l'azienda il sostenimento di costi differenti (non solo in termini strettamente monetari, ma ad esempio in termini di tempo). Se il Canvas fosse inviato per mail, gli oneri sostenuti dall'azienda sarebbero molto bassi, ma altrettanto limitata sarebbe l'efficacia con la quale lo strumento viene compreso dai dipendenti. Nel caso opposto, lo svolgimento di uno o più incontri, seppur più con maggiori benefici, comporta per l'impresa un costo maggiore, soprattutto in termini di tempo.

Il prossimo capitolo verrà dedicato alla presentazione e all'analisi del caso empirico di applicazione dei concetti e delle tematiche trattate fino a questo momento, in una delle imprese più rappresentative del territorio marchigiano: il gruppo Fileni. Il caso aziendale è stato sviluppato con l'intento di progettare il business model dell'organizzazione, utilizzando uno degli strumenti evolutivi del BMC: il TLBMC.

## **CAPITOLO IV**

### **L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED**

#### **BUSINESS MODEL CANVAS:**

#### **IL CASO DEL GRUPPO FILENI**

Come già accennato nella parte conclusiva del capitolo precedente, in questo verrà analizzata l'applicazione del Triple Layered Business Model Canvas nell'ambito del gruppo Fileni.

È opportuno sottolineare che la scelta del TLBMC, piuttosto che del BMC o degli altri modelli evolutivi discussi precedentemente, è derivata, dal fatto che il TLBMC prende in esame anche altre due prospettive del business aziendale: il livello ambientale e quello sociale. La prospettiva ambientale, in particolar modo, risulta essere rilevante nel gruppo Fileni. Se, infatti, si fosse optato per il Canvas tradizionale, non sarebbe stato possibile rappresentare alcuni fenomeni molto importanti del contesto oggetto di indagine che non avrebbero consentito di spiegare in modo efficace e completo il suo modello di business. La giustificazione di tale scelta risulterà più chiara e comprensibile al lettore solo dopo che il modello relativo all'organizzazione presa in esame sarà stato illustrato.

In questo capitolo quindi, dopo la presentazione della metodologia utilizzata per raccogliere il materiale empirico e dopo una breve presentazione dell'azienda e della sua storia, che include anche la trattazione dei principali avvenimenti che hanno segnato il successo del gruppo nel tempo, sarà analizzato il suo TLBMC.

In un primo momento verrà presentato il modello costruito in base alle informazioni reperite durante il periodo di stage trascorso in azienda. Successivamente, dopo la conduzione di interviste mirate ai principali responsabili aziendali, sono state evidenziate le principali discrepanze tra la versione del business model definita ex-ante e quella che, invece, è emersa a seguito degli incontri effettuati. Così facendo, l'originario business model è stato rimodulato fino a giungere all'elaborazione della versione definitiva del modello di business del gruppo Fileni.

### **1. LA METODOLOGIA DELLA RICERCA**

Il metodo di ricerca seguito nello studio di caso ha visto come primo step fondamentale l'analisi approfondita della letteratura di riferimento, così da definire l'impostazione e il framework da utilizzare per implementare lo strumento nell'azienda.

Una volta individuato il modello, questo è stato costruito con riferimento alla specifica realtà aziendale ricorrendo all'osservazione diretta e partecipante ma anche all'osservazione non partecipante (assistendo a riunioni o a discussioni) oltre che analizzando le informazioni, i dati, il materiale e le conversazioni informali durante il periodo di stage svolto in azienda.

A partire da tali evidenze empiriche è stato formulato il primo business model del Gruppo Fileni il quale, pur rappresentando un modello definito ex-ante, ha permesso di comprendere a fondo i vari elementi costitutivi delle varie prospettive analizzate, nonché le principali criticità o difficoltà insite in alcuni blocchi sui quali porre particolare enfasi durante gli incontri svolti in azienda.

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

Dopo aver definito il modello ex-ante, la ricerca empirica è proseguita con alcune interviste semi-strutturate, ovvero con diversi colloqui con i manager aziendali durante i quali i blocchi del business model sono stati oggetto di condivisione e, soprattutto, di discussione.

In particolar modo, si è scelto di condurre due diverse tipologie di colloqui in azienda: due interviste singole e un team work. Le prime sono state utilizzate per sviluppare la prospettiva ambientale e quella sociale del TLBMC, mentre per sviluppare il Canvas tradizionale (prospettiva economica), si è deciso di simulare una vera e propria riunione in cui sviluppare il modello, secondo il processo di implementazione illustrato nel capitolo precedente. Questo ha permesso di sfruttare alcuni dei punti di forza del Canvas: favorire il dialogo tra i vari componenti aziendali nonché avere una visione olistica dell'organizzazione. Tale scelta è stata ponderata al fine di porre particolare attenzione alla prospettiva economica, in quanto Fileni, nonostante il grande impegno alla sostenibilità, risulta un'organizzazione orientata al profitto e alla creazione di valore.

Dopodiché, sono stati selezionati i collaboratori aziendali ritenuti più idonei da sottoporre alle varie interviste per sviluppare le varie prospettive dello strumento. Per quanto riguarda la prospettiva sociale, per l'intervista si è scelto un dipendente delle risorse umane, che lavora da oltre trent'anni nell'organizzazione ma che in passato ha operato anche in altre aree strategiche aziendali. Questo ha permesso di concentrare l'attenzione non solo sugli aspetti dei dipendenti in senso stretto ma di raccogliere informazioni molto più variegata.

Per sviluppare al meglio la prospettiva ambientale, particolarmente importante per il gruppo Fileni, è stato deciso di ricorrere ad un'intervista con il responsabile della garanzia e della qualità.

Al team work hanno, invece, partecipato sette collaboratori Fileni: due responsabili di aree di business e altri cinque impiegati dell'area controllo di gestione. La decisione di coinvolgere prevalentemente dipendenti appartenenti a quest'ultima area è dipesa dal fatto che questo ufficio è stato organizzato dall'impresa in modo tale da rappresentare l'intera filiera in cui Fileni opera. Di queste cinque figure del controllo di gestione, tre sono responsabili, uno dell'area zootecnica, uno dell'area industriale e l'altro dell'area commerciale. Questi, seppur sottoposti gerarchicamente al responsabile del controllo di gestione, risultano di supporto alle rispettive aree di specializzazione. I restanti due ricoprono mansioni di controllo di gestione.

Ciascuna intervista ha avuto una durata di circa un'ora mentre, per il team work, il tempo dedicato è risultato nettamente superiore (oltre due ore) in quanto si è cercato di far collaborare e partecipare attivamente tutti i collaboratori presenti alla riunione.

In generale, per entrambe queste due differenti modalità di intervista, lo scopo è stato quello di indagare il più possibile rispetto alla tematica oggetto di studio. L'ordine delle domande è stato prevalentemente rigido, in quanto si è seguita la sequenza prestabilita per analizzare i vari blocchi. Sono stati, comunque, mantenuti i caratteri di adattabilità alla specifica situazione: è stato seguito il flusso della discussione, cercando di adeguarsi alla specifica situazione, all'interlocutore di riferimento e all'andamento del colloquio stesso.

Inoltre, nel caso delle interviste singole, per cercare di rendere chiaro anche all'intervistato il filo logico, è stato utilizzato come supporto una presentazione Power Point. Mentre, nel caso del team work, in modo coerente con il processo di implementazione visto precedentemente (si veda § 7.2), è stato utilizzato un poster 70X100 e dei Post-it<sup>TM</sup> per compilare il modello.

Operativamente, per entrambe le differenti modalità di intervista, è stata seguita la logica top – down: in un primo momento si è analizzato in generale come l'organizzazione crea, distribuisce

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

e cattura valore secondo i vari intervistati; successivamente l'analisi si è focalizzata, in funzione della prospettiva analizzata, sui singoli blocchi costitutivi, nonché sulle eventuali relazioni tra i differenti elementi esaminati.

Mentre per i colloqui singoli, gli intervistati erano "all'oscuro" dell'argomento oggetto dell'incontro, al fine di avere da loro risposte più "genuine" ed esprimere così il punto di vista reale su ciò che stanno svolgendo relativamente alla prospettiva analizzata, per quanto riguarda il team work è stato utilizzato lo stesso procedimento ipotizzato e descritto nel terzo capitolo (si veda § 7.2): visto che il gruppo Fileni non ha mai sviluppato il business model dell'organizzazione, è stato fornito precedentemente il materiale a ciascun intervistato, in modo tale da essere preparati all'incontro, con delle informazioni più complete e dettagliate possibile. Dopo aver predisposto la versione iniziale del TLBMC e dopo aver svolto le interviste ai vari collaboratori individuati, sono state analizzate le principali differenze emerse rispetto al business model costruito ex-ante.

## **2. IL GRUPPO FILENI**

Il gruppo Fileni è una delle principali imprese marchigiane operanti sul territorio regionale e nazionale.

L'azienda si presenta sotto forma di gruppo societario che include operatori dell'intera filiera agroalimentare: mangimifici, incubatoi, centri di allevamento, centri di trasformazione produttiva, centri di commercializzazione dei prodotti finiti (figura 10). Pertanto, il gruppo

risulta integrato e opera su tutti gli anelli della filiera per ottenere il controllo totale delle sue produzioni.

**Figura 10** - La filiera Agroalimentare Integrata di Fileni



**Fonte:** Nostra elaborazione

Il primo gradino della filiera è rappresentato dai **riproduttori** che sono strutture nelle quali vengono allevati animali di pregio, alimentati con mangimi selezionati che riproducono uova fecondate, la cui raccolta e selezione avviene manualmente da parte degli allevatori. Successivamente, le uova vengono trasportate all'**incubatoio** che è il luogo dove avviene il trattamento per far nascere i pulcini. In questa fase della catena, Fileni dispone di camere di incubazione, di schiusa delle uova e altri locali in cui vengono svolte altre attività inerente a questa fase. I pulcini dagli incubatoi passano, poi, ai **centri di allevamento**, dove crescono in spazi vitali ampi, a temperature idonee e con mangimi e acqua sempre a disposizione. Un pollo, prima di essere destinato alle lavorazioni, deve rimanere presso questi centri per almeno 81 giorni. Questi centri risultano essere di particolare importanza per i prodotti Bio, fiore all'occhiello del marchio Fileni. Ad oggi, il gruppo conta complessivamente 280 centri di allevamento complessivi, numero che nel tempo tenderà sicuramente a crescere. Nel **mangimificio**, invece, sono preparati gli alimenti necessari a garantire la crescita dei polli. Esso

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

risulta particolarmente strategico sia per i riproduttori che per i centri di allevamento. Successivamente, a crescita avvenuta secondo gli standard stabiliti dell'impresa, gli animali vengono trasferiti dagli allevamenti agli **impianti di trasformazione**, dove vengono macellati e poi lavorati. È questo il luogo dove vengono trasformati in alimenti. Una volta ottenuto l'output, il prodotto viene depositato nel "Magazzino Dinamico" e successivamente trasportato con automezzi refrigeranti e consegnati nei principali canali distributivi di cui l'organizzazione si avvale: grande distribuzione (GD), grande distribuzione organizzata (GDO), discount, normal trade (principalmente macellerie), food solution, esterno e B2B. L'azienda, relativamente al settore del normal trade (in particolare per il dettaglio), conta su 18 agenzie, con quasi 150 agenti, addetti alla commercializzazione dei prodotti Fileni nel territorio nazionale.

Da un punto di vista organizzativo, il gruppo Fileni può essere distinto in due principali società: la CARNJ Società Cooperativa Agricola e la Fileni Alimentare SpA. La prima svolge attività di trasformazione: acquista cioè la materia prima necessaria (polli vivi) per ottenere l'output finale, dalle società agricole con le quali intrattiene una partecipazione societaria ma anche da terzi legati all'azienda tramite contratti di soccida<sup>1</sup>. Tra le società agricole appartenenti al gruppo tramite partecipazione diretta si collocano Medrina Srl, Colombara Srl, la società agricola Fileni Srl che, a sua volta, comprende Gallano Srl, Sorriso Srl, Ponte Pio Srl, Gav Srl e Avi-farm Srl. In sostanza, le società agricole vendono polli vivi alla CARNJ, che a sua volta

---

<sup>1</sup> Sono dei particolari accordi agrari di tipo associativo che Fileni stabilisce con vari allevatori, relativamente all'allevamento del pollame. In sostanza, l'impresa mette a disposizione dell'allevatore i pulcini e il mangime, e questo si impegna, negli stabilimenti di propria proprietà, a prestare la propria manodopera, per ottenere il pollo allevato e pronto per le varie lavorazioni. L'allevatore verrà retribuito con un compenso in base ai polli prodotti e al mangime utilizzato.

avvia il processo produttivo (lavorando circa 1 milione di polli alla settimana). Una volta che il prodotto è terminato secondo le specifiche richieste dal cliente nell'ordine, la società Fileni Alimentare SpA si interfaccia sul mercato finale, focalizzandosi sugli aspetti logistici, della distribuzione, dell'attività commerciale e del marketing dell'intero gruppo.

La mission dell'azienda è chiaramente sintetizzata negli obiettivi strategici di lungo periodo:

*«Durante i prossimi cinque anni, Fileni diventerà la marca di carni bianche predominante nel segmento del benessere e dell'alta gastronomia. Per raggiungere questo obiettivo, metteremo in atto una strategia organizzata per creare valore verso il trade, diventando il riferimento dei piatti pronti per le famiglie italiane con una forte propensione alla salute e al piacere del gusto. Ci faremo notare in tutti i canali di vendita, grazie ai nostri produttori straordinari ad alto valore aggiunto».*

Secondo Fileni, mentre la vision e la mission rappresentano il futuro di un'organizzazione, i valori e i principi definiscono le radici di un'impresa che ha operato nel passato e che intende mantenere anche nel futuro. Infatti, secondo il fondatore dell'azienda, Giovanni Fileni, quando “vengono a mancare totalmente o parzialmente le tradizionali modalità con le quali l'impresa nel passato governava i propri affari, perché l'ambiente esterno non è più prevedibile [...] non rimane che affidarsi ai valori e ai principi”<sup>2</sup>.

Per questo motivo, Fileni attribuisce a questi due elementi un'importanza così rilevante da condurre alla redazione della “Carta dei Principi e dei Valori del Gruppo Fileni”, nella quale sono indicati i sei valori fondanti del gruppo: 1) spirito di squadra; 2) iniziativa e innovazione; 3) rispetto e lealtà; 4) spirito vincente e coraggio; 5) semplificazione; 6) comunicazione e ascolto.

---

<sup>2</sup> Citazione di Giovanni Fileni, estrapolata dal libro “*Giovanni Fileni. Passione e lavoro di un imprenditore*”. Il libro risulta destinato ai soli membri aziendali per far comprendere ai dipendenti aziendali la logica di Fileni.



Fileni si conferma oggi come terza azienda per fatturato all'interno del mercato avicolo italiano e come primo produttore italiano di carni avicole Biologiche.

Solo per fornire alcuni dati: nel 2018, hanno lavorato nei sette stabilimenti di proprietà Fileni (Cingoli, Castelplanio, Longiano, Jesi, Predappio, Gatteo e Oppeano) 1.907 dipendenti diretti (con un incremento di 59 unità rispetto all'anno 2017) e più di oltre 1.200 altri attori hanno operato nell'indotto dell'azienda tra incubatoi, mangimifici, allevamenti non di proprietà, trasporti ecc.

Nell'anno di riferimento, il gruppo Fileni ha superato la quota di 408 milioni di fatturato, con un incremento del 12% rispetto a quello del 2017, dato che secondo delle stime tenderà ad aumentare ulteriormente nel 2019. Ciò che ha inciso sull'incremento consistente di fatturato è un aumento del 33% delle vendite sui prodotti a marchio Fileni sull'anno precedente. L'EBITDA è pari a 33 milioni (anche qui con un incremento di circa il 32% sul 2017) mentre il risultato netto 2018 si è attestato a circa 10,5 milioni di euro, con un incremento di circa 6 milioni di euro rispetto al risultato 2017 (più del doppio).

### **3. IL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS DEL GRUPPO**

#### **FILENI**

In questa sezione, è stato costruito, sulla base dell'approccio metodologico precedentemente discusso, il business model del gruppo Fileni. Come già stabilito nella parte introduttiva di questo capitolo, il caso empirico è stato affrontato seguendo questa logica: è stato inizialmente costruito il Canvas di Fileni in base alle informazioni e al materiale raccolti durante il periodo

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

di stage trascorso in azienda. È da chiarire che questo primo Canvas elaborato è meramente frutto di quanto è stato appreso relativamente al gruppo oggetto di indagine durante il periodo di stage. Esso, pertanto, risente della prospettiva di osservazione del ricercatore e delle sue percezioni in merito al business aziendale. Successivamente, il business model così costruito è stato revisionato e integrato sulla base dei risultati delle interviste condotte con i vari responsabili e dipendenti aziendali. Ciò ha consentito di porre in evidenza le più rilevanti differenze tra il business model elaborato sulla base delle informazioni autonomamente raccolte e quello che, invece, è realmente frutto del punto di vista dei vari interlocutori aziendali.

Come è già stato detto in precedenza, si è scelto questo particolare modello evolutivo di business model, in quanto all'interno dell'organizzazione oggetto di indagine, le tematiche ambientali hanno un peso rilevante. Il TLBMC, infatti, trattando questa prospettiva, permette di analizzare in maniera completa il modello di business aziendale di Fileni.

Un altro aspetto che è opportuno ribadire, è che il gruppo Fileni, nonostante la grande dimensione assunta, non ha mai cercato di rappresentare il proprio modello di business e non ha mai cercato di chiarire come l'azienda crea, distribuisce e cattura valore. L'analisi empirica permetterà, quindi, per la prima volta di descrivere, analizzare e rappresentare il business model aziendale.

### **3.1 LA PROSPETTIVA ECONOMICA**

Come già discusso nel terzo capitolo, la prospettiva economica del TLBMC non è altro che il BMC tradizionale.

In questa parte saranno analizzate le nove componenti principali del Canvas e si cercherà di evidenziare anche le possibili relazioni che vengono ad emergere tra i differenti blocchi.

Come già dibattuto nel corso dei capitoli precedenti, non esiste un percorso logico per trattare i vari elementi costitutivi del Canvas, ma si lascia libertà alle organizzazioni, in base alle proprie caratteristiche, di scegliere l'ordine di analisi dei differenti blocchi dello strumento. Nel caso in esame, quello del gruppo Fileni, è stata seguita l'impostazione e la sequenza "convenzionale".

### 3.1.1 Segmenti di clientela

Come per tutte le aziende, anche per il gruppo Fileni il cliente rappresenta il centro del suo modello di business.

Bisogna, innanzitutto, individuare e stabilire chi sono i clienti del gruppo. Ovviamente, l'azienda dovrà concentrarsi sul cliente-consumatore e, quindi, dovrà comprendere le attese di questo, al fine di soddisfare i bisogni e le richieste di famiglie ed individui. Non è possibile, però, escludere un'altra tipologia di clientela, ovvero il cliente-intermedio, rappresentato dalla GDO, dalla DO, dai piccoli punti vendita (normal trade), Food



Service, Estero e B2B. Questi, infatti, acquistano il prodotto da Fileni, per poi rivenderlo al consumatore finale, fatta eccezione per le imprese del B2B che svolgono un'ulteriore fase di lavorazione prima di rivendere il prodotto all'utente finale; ne è un esempio la Plasmon, che acquista carne Fileni per la trasformazione in omogeneizzati di carne di pollo.

In riferimento al cliente-consumatore, è possibile definire i vari segmenti ai quali l'impresa si rivolge. Infatti, al fine di evitare la dispersione degli sforzi di marketing e della ricerca e sviluppo, volti a definire prodotti e promozioni in grado di soddisfare i bisogni e le necessità

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

dei consumatori, Fileni ha suddiviso la sua clientela potenziale in cinque categorie<sup>3</sup>. In questo modo, per ogni categoria l'organizzazione cerca di intervenire diversificando prodotti, promozioni, prezzi, distribuzione e modalità di comunicazione in base alle caratteristiche e alle necessità tipiche del segmento preso in esame.

Le cinque categorie di clienti potenziali di Fileni sono:

- A) clienti “fidelizzati”;
- B) clienti “professionisti del risparmio”;
- C) clienti “goduriosi”;
- D) clienti “frettolosi”;
- E) clienti “attenti alla garanzie”.

La prima tipologia di clientela è particolarmente interessata al brand Fileni ed è proprio in relazione a questo che effettua le proprie scelte d'acquisto. Sono, perciò, clienti fidelizzati al prodotto dell'azienda, avendo avuto già altre occasioni d'acquisto. Fileni ha stimato che i clienti di questa classe hanno un'età media compresa tra i 45 e i 55 anni. La loro famiglia è composta mediamente da quattro persone. Il capofamiglia ha un reddito medio-alto.

Il segmento dei “professionisti del risparmio” considera il prezzo come variabile critica per compiere le proprie scelte d'acquisto. Mediamente, appartengono a questa categoria, sia soggetti che presentano un'età compresa tra i 35 e i 54 anni, sia anziani con età superiore ai 65 anni.

---

<sup>3</sup> Queste categorie sono state estrapolate dal libro “*Giovanni Fileni. Passione e lavoro di un imprenditore*”.

## CAPITOLO IV

I clienti “goduriosi” sono coloro che acquistano il prodotto Fileni in quanto attirati dalle ricette gustose con cui i prodotti finiti vengono presentati. Rientrano in questo segmento individui che hanno un’età compresa tra i 35 e i 44 anni.

La quarta categoria di clientela, quella dei “frettolosi”, comprende clienti che non sono attenti e scrupolosi nella fase decisionale d’acquisto e, quindi, dedicano alla scelta del prodotto da comprare poco tempo e poca attenzione. Hanno un’età compresa tra i 35 e i 40 anni.

L’ultima tipologia è rappresentata dai cosiddetti clienti “attenti alle garanzie” e comprende coloro i quali prestano una particolare attenzione alla sicurezza e alla certificazione del prodotto. È costituita prevalentemente da casalinghe e rappresenta mediamente un quinto (circa il 22%) dei clienti totali. Questa categoria, secondo Fileni, nei prossimi anni sarà in forte crescita, in quanto i consumatori sono sempre più attenti alle varie certificazioni relative ai prodotti avicoli. Non a caso, la politica del gruppo Fileni è quella di prestare molta cura alla qualità del prodotto, prevedendo nel suo portafoglio, prodotti delle carni di alta qualità, come ad esempio i prodotti Fileni Bio e il Club dei Galli.

Come già accennato in precedenza, i clienti finali dell’organizzazione risultano principalmente i consumatori, ovvero famiglie ed individui. Nonostante ciò, sarebbe un errore considerare soltanto questa tipologia di clientela: il fatturato dell’impresa deriva, infatti, dai cosiddetti clienti-intermedi, che acquistano il prodotto Fileni e successivamente lo rivendono nel proprio punto vendita.

Conseguentemente, l’organizzazione deve prestare particolare attenzione sia ai primi che ai secondi. Infatti, nel caso in cui le famiglie non comprino più carne di marchio Fileni, la GDO non farà più richiesta e ordini all’impresa.

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

In sostanza, è possibile concludere che Fileni opera in un mercato di tipo diversificato, in quanto l'azienda serve segmenti diversi (da una parte famiglie ed individui, dall'altra i clienti-intermedi) rispondendo ad esigenze differenti.

A sua volta, nell'ambito delle famiglie e degli individui, Fileni cerca di segmentare ulteriormente il suo mercato, individuando dei clienti-consumatori che seppur richiedono sempre la stessa tipologia di prodotto (carni in senso ampio), vengono distinti in categorie con necessità diverse, al fine di individuare la modalità migliore per vendere il prodotto.

### 3.1.2 La proposta di valore

Questo elemento costitutivo del Canvas ha lo scopo di esplicitare i prodotti dell'organizzazione in grado di rispondere alle richieste di uno specifico segmento di clientela.

E' possibile affermare che, in linea del tutto generale, il core business del gruppo Fileni consiste nella lavorazione della carne di pollo anche se, nel corso del tempo, per rispondere ad esigenze sempre più variegate dei clienti, l'organizzazione ha proposto alla propria clientela altre tipologie di carni: di tacchino, di manzo, di coniglio, di anatra, di faraona e di suino. Per soddisfare le molteplici necessità dei consumatori di oggi si è pensato di produrre una vasta gamma di prodotti: sezionati, elaborati crudi, panati, prodotti senza glutine, prodotti a basso contenuto di grassi e ad alto valore aggiunto. Per tutti questi, Fileni garantisce carni sicure e prodotti di qualità<sup>4</sup>, sottoposte a controlli<sup>5</sup>, dai quali derivano restrittive certificazioni che

---

<sup>4</sup> A tutela della qualità dei prodotti, la filiera è sottoposta annualmente a numerosi audit sia interni che presso fornitori, per controllare la qualità dei prodotti, a cui si aggiungono le verifiche effettuate da clienti ed enti terzi certificatori. Nel 2018, sono stati svolti 22 giorni di audit negli stabilimenti Fileni da parte dei clienti.

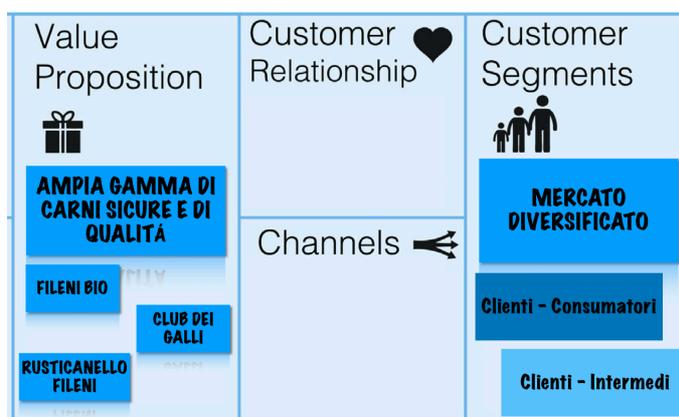
<sup>5</sup> Fileni supervisiona ogni fase della filiera tramite controlli di laboratorio e altre attività di verifica. A tal fine Fileni si avvale delle analisi in propri laboratori interni e in laboratori esterni accreditati. Nel 2018, il laboratorio interno ha svolto analisi su oltre 5.000 campioni con almeno 10 determinazioni per ognuno.

l'organizzazione ha ottenuto: ad esempio è stata la prima in Italia a ottenere la UNI EN ISO 9002:1994 realizzata da CSQUA (primo ente di certificazione agroalimentare in Italia). Inoltre, per i polli e i tacchini, viene garantito che<sup>6</sup> tutti siano nati, allevati e macellati in Italia, siano alimentati esclusivamente con mangimi vegetali, siano allevati a terra nel rispetto del benessere dell'animale, siano rintracciabili lungo la filiera. E che non siano né alimentati con OGM di mais, soia e derivati, con grassi e farine animali, né allevati in gabbia.

Tutto questo è possibile grazie al controllo che Fileni riesce avere sull'intera filiera agroalimentare, come accennato nella parte introduttiva del capitolo.

Alla luce di quanto detto, la proposta di valore dell'organizzazione risulta la fornitura di un'ampia gamma di carni sicure e di qualità, tra i quali spiccano i prodotti Fileni Bio, il Club dei Galli e il Rusticanello Fileni (con particolare rilevanza del primo).

E' stato altresì riscontrato che una proposta di valore riesce a creare valore per un particolare segmento di clientela, tramite un mix di elementi che vengono combinati tra di loro.



I clienti “fidelizzati” vengono influenzati prevalentemente dal brand Fileni, in quanto associano a questo, un prodotto conforme ai propri standard d’acquisto. Questa tipologia è particolarmente interessata ai prodotti Fileni Bio. Per i “professionisti del risparmio”, invece, l’elemento rilevante ai fini dell’acquisto risulta essere il prezzo. Non si tratta, perciò, di clienti interessati alla qualità del

<sup>6</sup> Informazione estrapolata dal libro “Giovanni Fileni. Passione e lavoro di un imprenditore”.

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

prodotto, al packaging ecc., ma ciò che guida il loro acquisto è solo ed esclusivamente il prezzo. I clienti “goduriosi” sono soddisfatti nell’acquistare un prodotto, solo nel caso in cui questo presenti una ricetta gustosa. Perciò l’elemento determinante per questa specifica tipologia è la personalizzazione del prodotto. In questo caso, tali clienti acquistano prodotti pronti o della gastronomia, come ad esempio la linea di prodotti “Sempre Domenica”. La categoria dei “frettolosi” sono quelli che l’azienda punta a soddisfare agendo sul packaging e quindi sul design, ma anche sul posizionamento del prodotto nel display della GDO. Infine, i clienti “attenti alle garanzie”, sono quelli che guardano, in particolar modo, alla qualità del prodotto in termini di sicurezza e delle certificazioni. Si tratta, quindi, di clienti particolarmente interessati all’acquisto dei prodotti Fileni Bio, Club dei Galli e Rusticanello ovvero prodotti che presentano una qualità molto alta, in funzione del numero consistente di controlli a cui sono sottoposti.

In linea del tutto generale appare evidente l’importanza di determinati prodotti come Fileni Bio, il Club dei Galli e il Rusticanello Fileni, che rispetto agli altri presentano standard qualitativi superiori.

Per quanto riguarda invece, l’altra tipologia di cliente a cui Fileni si rivolge (i clienti-intermedi), questi, seppur delegando all’azienda l’originalità e l’innovazione dei prodotti Fileni, non rinunciano ad un severo controllo sulla qualità. Sono anche particolarmente attenti al prezzo e alla velocità della fornitura del prodotto. Le relazioni tra il blocco dei segmenti di clientela e della proposta di valore nasce spontanea: senza aver segmentato correttamente i propri clienti, risulterà difficile fornire loro una proposta di valore in grado di soddisfare i loro bisogni.

3.1.3 I canali

Lo scopo principale dell'impresa è quello di raggiungere il maggior numero di consumatori finali. Per questa ragione, utilizzare esclusivamente canali di proprietà (diretti) sarebbe impossibile. Non a caso, il gruppo ha deciso di costituire un'ampia rete di canali indiretti, in modo da differenziare il più possibile la distribuzione dei propri prodotti.

I principali canali distributivi utilizzati dall'impresa sono:

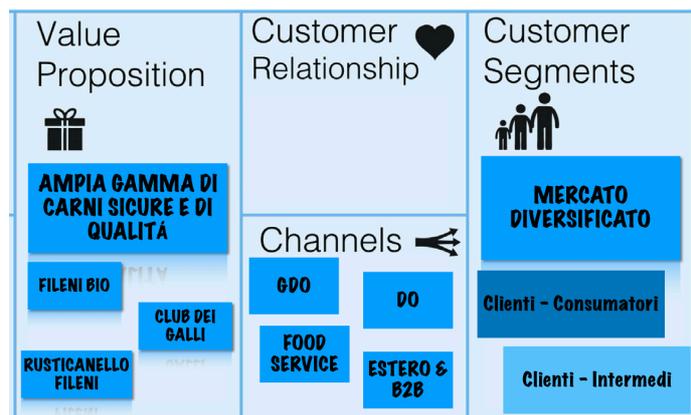
- A) la Grande Distribuzione (GDO): ad esempio Coop, Carrefour, Esselunga, Auchan, Pam, Sma;
- B) la Distribuzione Organizzata (DO) & Discount, come Conad, Famila e così via;
- C) il Normal Trade, costituito da piccoli commercianti e negozianti. Rappresentati principalmente dalle macellerie;
- D) le Food Solution, che comprendono le mense scolastiche, le aziende, le catene degli hotel e i ristoranti. Ad esempio, Bofrost e CIR Food (Cooperativa Italiana di Ristorazione);
- E) l'estero e il B2B, che non sono, allo stato attuale, particolarmente utilizzati da Fileni.

Questi canali, come è noto, rappresentano anche i clienti tipici della Fileni, ma ciò è assolutamente naturale: essi, infatti, svolgono la loro attività in una duplice prospettiva.

I clienti-intermedi, quindi, permettono

di trasferire il prodotto al cliente (prospettiva canale),

che precedentemente acquistano da Fileni (prospettiva cliente). Emerge così un collegamento diretto tra i blocchi clienti e canali.

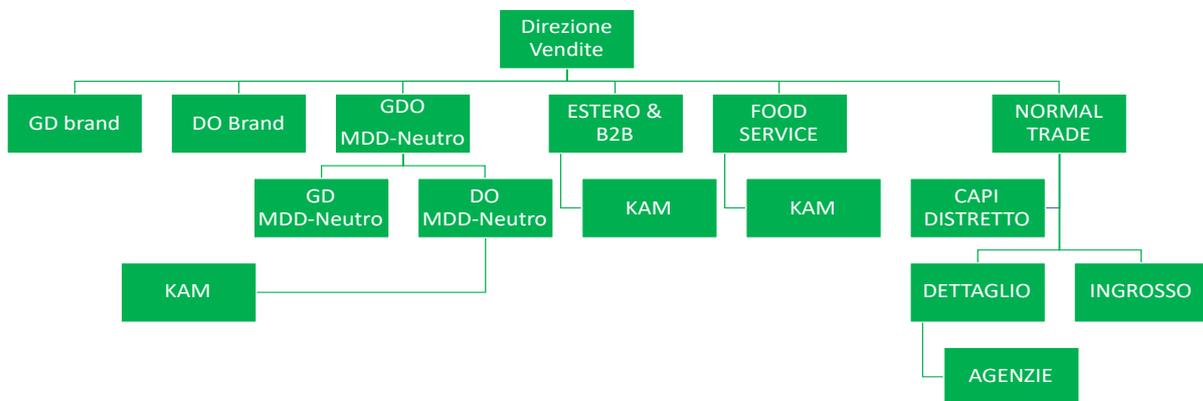


## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

Fileni si struttura in modo tale che ad ogni canale distributivo corrisponda una responsabile di riferimento (figura 12). Questi attori si trovano, organizzativamente, al di sotto della Direzione Vendite.

In particolare, i canali vengono distinti principalmente nel: canale moderno, canale tradizionale, estero & B2B.

Figura 12 - struttura dei canali di vendita del gruppo Fileni



Fonte: Nostra elaborazione

Nel primo vengono distinti: la GD brand, la DO brand e la GDO a marchio del distributore e dei prodotti neutri. Per queste tre tipologie di canali di vendita, oltre ai singoli responsabili, il gruppo dispone di diversi Key Account Manager (KAM). Questi ultimi vanno a rappresentare l'azienda direttamente nei punti vendita, mentre i responsabili dei vari canali fanno presidio nella sede, comunicando solo con lo stabilimento centrale del canale. Questa separazione tra i prodotti a marchio e quelli *unbranded* risulta necessaria per l'organizzazione al fine di poter, in questo modo, mettere in atto specifiche politiche di *branding*.

Nel canale tradizionale, invece, vengono compresi il normale trade e il Food Service. Per quanto riguarda il primo è possibile distinguerlo ulteriormente nel mercato all'ingrosso e in quello al dettaglio (a entrambi viene garantito supporto dai capi distretto). Per il canale del dettaglio,

Fileni si avvale, come già detto, di 18 agenzie, con più di 150 agenti (esclusivamente plurimandatari), che chiudono contratti di vendita dei prodotti Fileni presso i punti vendita/macellerie dell'area di appartenenza. Gli agenti sono di fondamentale importanza per l'organizzazione, tanto che l'azienda intende investire ancora molto su queste figure, sia in termini quantitativi (sono previste per il 2020 l'assunzione di 25 nuovi agenti) che qualitativi (Fileni prevede con gli agenti riunioni più frequenti durante l'anno, in modo da formarli sulle novità introdotte e sulla situazione attuale del gruppo); riuscendo, conseguentemente, a garantire una formazione sempre più frequente agli agenti, questi saranno in grado poi di condividere e avvalorare le caratteristiche dei prodotti con i piccoli commercianti e negozianti che giocano un ruolo fondamentale nel contatto diretto con il consumatore finale.

Questa struttura dei canali predisposta dall'azienda permette, con dei costi minori rispetto alla tipologia dei canali diretti, di arrivare al maggior numero possibile di clienti finali. Tuttavia, risulta chiaramente minore il controllo e il contatto diretto con i clienti-consumatori.

### 3.1.4 Le relazioni con i clienti

Le relazioni che Fileni intrattiene con i propri clienti sono molto diversificate. E' necessario ovviamente distinguere le due principali tipologie di clienti individuate nel blocco del segmento di clientela: cliente-consumatore e cliente-intermedio.

Con riferimento alla prima tipologia, la relazione che l'organizzazione intrattiene con il proprio consumatore finale è sostanzialmente di self-service. L'impresa, infatti, non mantiene alcun tipo di collegamento diretto con il cliente, ma fornisce tutti i mezzi necessari affinché i clienti di questa categoria possano concludere il proprio acquisto. Naturalmente, il consumatore acquista il prodotto Fileni nei vari display predisposti nelle varie insegne della GDO, dove

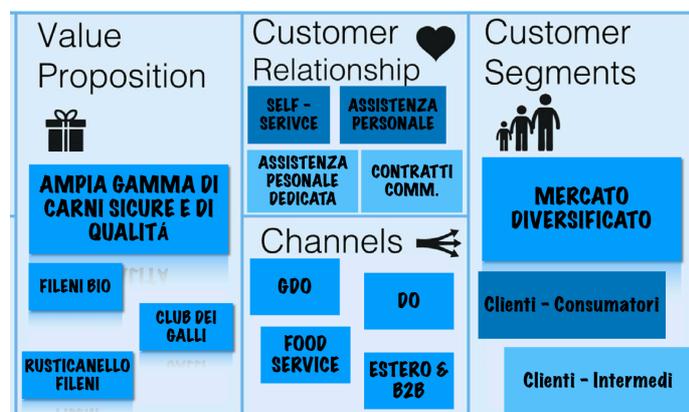
## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

Fileni fornirà in modo semplice le caratteristiche del prodotto che si andrà ad acquistare. Risulta in questo caso di fondamentale importanza il packaging nonché l'etichetta illustrativa.

Nel caso, invece, del normal trade, il consumatore riesce ad avere un'assistenza personale dallo stesso macellaio che, essendo in grado di spiegare i differenti prodotti e le caratteristiche, riesce a consigliarne l'acquisto. Fileni, infatti, crede fermamente che le piccole macellerie rappresentino un patrimonio culturale e gastronomico e per questo ha deciso di presidiarle con una gamma di prodotti pensati ad hoc, tra i quali il più importante risulta il pollo di marca Club dei Galli che non rappresenta soltanto un semplice brand, ma è un vero e proprio club dove i macellai ricevono formazione e assistenza da parte dell'azienda.

Fileni intende investire maggiori risorse sul normal trade anche per questo motivo: tramite questo canale/cliente, l'organizzazione riesce ad entrare in contatto diretto con il consumatore finale, rafforzando di conseguenza il brand Fileni e influenzando in maniera maggiormente incisiva la *customer experience* del cliente finale. Giusto per rendere l'idea di quanto sia importante questo aspetto, si pone in evidenza l'iniziativa che è partita proprio durante le feste natalizie del 2019: l'utente finale tramite il sito internet dell'azienda può ordinare il prodotto Fileni Bio che potrà essere ritirato in tempi molto brevi nella macelleria di fiducia del cliente. L'iniziativa, per questo primo anno, è stata circoscritta solo alle principali macellerie delle città

di Ancona, Milano, Roma e Torino. Spostando l'attenzione sui clienti-intermedi, Fileni intende fidelizzare il rapporto con questa tipologia di cliente tramite un'assistenza personale dedicata. Infatti, come è stato già



riscontrato nella struttura dei canali, Fileni prevede per ogni tipologia non solo un responsabile di canale, ma anche un KAM in grado di gestire la relazione con il singolo canale/cliente in maniera da stringere relazioni strette e profonde, in un'ottica di lungo periodo.

Sempre con l'obiettivo di fidelizzare quest'ultima tipologia di cliente, Fileni intende praticare una serie di accordi commerciali.

Per introdurre questo concetto, è opportuno prima mettere in luce un altro aspetto: la GDO e la DO, al fine di ottenere maggiore potere contrattuale, operano nella realtà dei gruppi di acquisto. Ad esempio, la centrale d'acquisto ESD, contiene al suo interno i gruppi Selex, Agorà, Sun e Aspiag. Magazzini Gabrielli, risulta inserito dentro il gruppo Sun insieme ad altre insegne. In pratica, Fileni stipula direttamente il contratto commerciale per prodotto-merce con la centrale d'acquisto. Eventuali altre concessioni contrattuali, possono essere stabilite dal responsabile delle vendite con le singole insegne. Giusto per rendere l'idea, Fileni al momento ha in essere 1.400 contratti "club" con le piccole macellerie e 300 contratti nazionali con GDO, DO, Food Service, Estero e con i dettaglianti più grandi.

I contratti commerciali, con validità generalmente annuale, non sono altro che accordi presi da un responsabile vendite con il cliente-intermedio, con i quali vengono stabiliti i premi riconosciuti al cliente, derivanti dalla vendita dei prodotti (sia a marchio, che per gli *unbranded*). Su quest'ultimo aspetto si tornerà successivamente, quando verrà trattata la struttura dei costi dell'organizzazione.

Per rendere visuale e subito d'impatto nella rappresentazione le differenti tipologie di relazioni in essere con i due principali clienti dell'organizzazione (consumatori e intermedi), sono stati colorati con due tonalità differenti sia i blocchi all'interno dei "segmenti di clientela" che quelli

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

delle “relazioni con i clienti”: in un blu più scuro le relazioni tipiche con i consumatori finali, in celeste quelle intrattenute con gli intermedi.

### 3.1.5 Flussi di ricavi

Come si può intuire i flussi di ricavi che contraddistinguono l'azienda Fileni derivano esclusivamente dalla vendita dei propri prodotti ai clienti-intermedi che vanno a soddisfare le esigenze e le necessità dei consumatori finali.

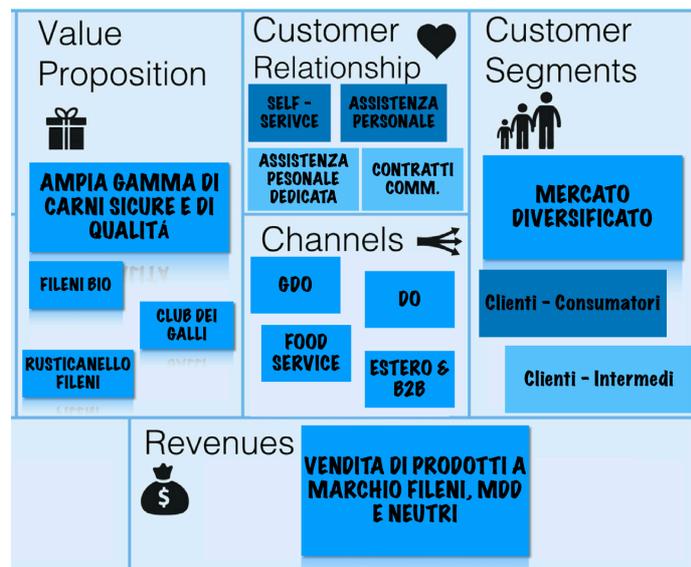
I prezzi dei prodotti venduti da Fileni, sia *branded* che *unbranded*, risultano derivare dalla

fissazione di un prezzo €/kg in funzione della tipologia di prodotto:

ovviamente i prodotti Fileni Bio, Club dei Galli e Rusticanello Fileni,

presentano un prezzo €/kg maggiore. È

anche opportuno puntualizzare che questi prezzi €/kg tendono ad essere variabili, in funzione dell'andamento e



al valore del settore avicolo sul mercato. Ad esempio, al momento il prezzo €/kg del pollo sul mercato avicolo sta scendendo, di conseguenza anche il prezzo €/kg dei prodotti Fileni tenderà a diminuire.

In generale, per alcune carni, in particolare quelle stagionali come quello della tacchina, il prezzo tende ad oscillare molto. Per altre, invece, il valore tende a variare poco nel tempo.

Mediamente il fatturato settimanale di Fileni si aggira intorno agli 8 milioni di euro, con un margine percentuale medio, al netto delle varie rettifiche, del 17-18%. Per i prodotti Bio e Club dei Galli, il margine tende ad aumentare, rispettivamente al 27,5% e al 24,5%.

C'è però da sottolineare che questi margini derivano dalla sola imputazione dei costi variabili di produzione; dovranno essere poi sottratti anche i costi fissi di produzione che condurranno ad un inevitabile riduzione del margine.

Un'altra tipologia di ricavo è quella relativa alla gestione degli scarti. Dalla loro vendita e dal costo dello smaltimento e del trasporto degli stessi, infatti, si genera una componente positiva di reddito pari a 350.000 € circa. Ai fini del Canvas, tali ricavi non sono stati considerati in quanto irrilevanti rispetto ai 408 milioni di fatturato derivante dalla vendita dei prodotti. È stata chiarita questa peculiarità degli scarti, semplicemente perché tipica del settore di riferimento.

### 3.1.6 Le risorse chiave

Senza dubbio tra le risorse chiave si colloca il “Magazzino Dinamico” che è un magazzino ad alta automazione e basato sulle nuove tecnologie della logistica 4.0 che permette di gestire i vari processi di pesatura, etichettatura, prezzatura e di invio alla spedizione.

Il “Magazzino Dinamico” ha permesso di ottenere miglioramenti consistenti delle performance aziendali, dal punto di vista del miglioramento dei tempi (riduzione sia nella fase di attraversamento che di evasione degli ordini), della qualità (ogni fase, infatti, risulta tracciata, controllata e monitorata, riducendo così il rischio di errori nella fase di preparazione dell'ordine) e dell'efficienza (riduzione della densità di stoccaggio delle casse).

In questo magazzino, vengono portate tutte le casse prodotte negli stabilimenti di lavorazione di Cingoli e Castelplanio. I prodotti finiti escono dal reparto produttivo di Cingoli e tramite un

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

nastro di trasporto che, attraverso un tunnel di circa 22 metri di lunghezza, collega lo stabilimento di lavorazione al magazzino. I prodotti, invece, provenienti dallo stabilimento di Castelplanio, arrivano tramite autotrasportatori in questa nuova struttura e vengono sottoposti ad un controllo preventivo.

È importante sottolineare che i competitors di Fileni non hanno ancora avviato un progetto di questa portata ed innovazione. Proprio per tale ragione il “Magazzino Dinamico” rappresenta per Fileni una risorsa chiave per competere nell’attuale contesto competitivo in cui opera; in quanto permette di soddisfare in maniera più veloce ed efficace gli ordini dei clienti-intermedi. Un’altra risorsa strategicamente rilevante per l’organizzazione, al fine di creare valore per i propri clienti finali, risultano le materie prime necessarie per svolgere le proprie attività di produzione. In particolar modo facciamo riferimento ai mangimi e ai pulcini, realizzati rispettivamente nei mangimifici e negli incubatoi. Senza di questi, infatti, l’organizzazione non solo non riuscirebbe a svolgere le proprie fasi di lavorazioni, ma l’utilizzo di materie prime di scarsa qualità comprometterebbe anche quella del prodotto realizzato dall’impresa. A questo scopo, è utile ribadirlo, per Fileni risulta fondamentale il controllo dell’intera filiera produttiva, grazie alle partnership con gli allevatori (si veda § 3.1.8).

### 3.1.7 Le attività chiave

Le principali attività svolte dal gruppo Fileni si riferiscono alla produzione, svolte nei siti produttivi di Cingoli e Castelplanio. Ovviamente, risultano strategicamente rilevanti anche tutte le azioni intraprese nelle fasi più a monte della filiera produttiva, ma in questa elaborato l’attenzione verrà concentrata sulle attività di lavorazione in senso stretto. Queste attività permettono, infatti, di generare una varietà di tipologie di carni (proposta di valore) in grado di

## CAPITOLO IV

soddisfare le variegata esigenze dei consumatori finali. Le lavorazioni Fileni si distinguono in sei tipologie.

La prima lavorazione consiste nella trasformazione del pollo vivo in busto; in sostanza all'animale vengono tolti tramite questi processi le piume, il sangue, le viscere, la testa e le zampe.

Nella lavorazione successiva il pollo viene sezionato. In pratica, l'animale viene spezzato nei tagli anatomici: petto, cosciotto, ali non separate, coscia, fusi, sovra coscia, alette. In base alle richieste dei clienti queste sezioni base possono essere poi ulteriormente combinate tra di loro.

Nella terza fase si realizzano i cosiddetti prodotti pronti: prodotti crudi che dovranno essere cotti dall'utente finale prima di poterli mangiare. Ne sono esempi l'arrosto e gli spiedini di pollo.

La quarta lavorazione si differenzia rispetto alla terza, in quanto il prodotto risulta cotto. Si fa riferimento alla cotoletta o al cordon bleu.

La gastronomia rappresenta la quinta fase di lavorazione Fileni. Ad esempio, i "Sempre Domenica" è la linea di piatti pronti che racchiude una selezione dei migliori piatti della tradizione italiana pensati per dare il massimo del gusto. Ne sono esempi, le polpette di pollo al pomodoro, il polpettone classico e verdure, la paella con carne, il cous cous con pollo, il pollo tonnè e così via.

L'ultima fase di lavorazione, invece, si occupa di lavorare il vivo, gli scarti e gli eventuali sottoprodotti.

Un'altra attività importante, ma non identificativa dell'organizzazione, in quanto svolta anche da altri competitors, è il trasporto. Fileni, nello specifico, distingue due tipologie di trasporto: il "primo trasporto" e il "ritrasporto". Il primo fa riferimento allo spostamento delle casse di

prodotto dallo stabilimento di Cingoli alle piattaforme di proprietà Fileni dislocate nel territorio nazionale. Il ritrasporto, invece, consiste nel trasferimento della merce dalla piattaforma ai vari punti vendita.

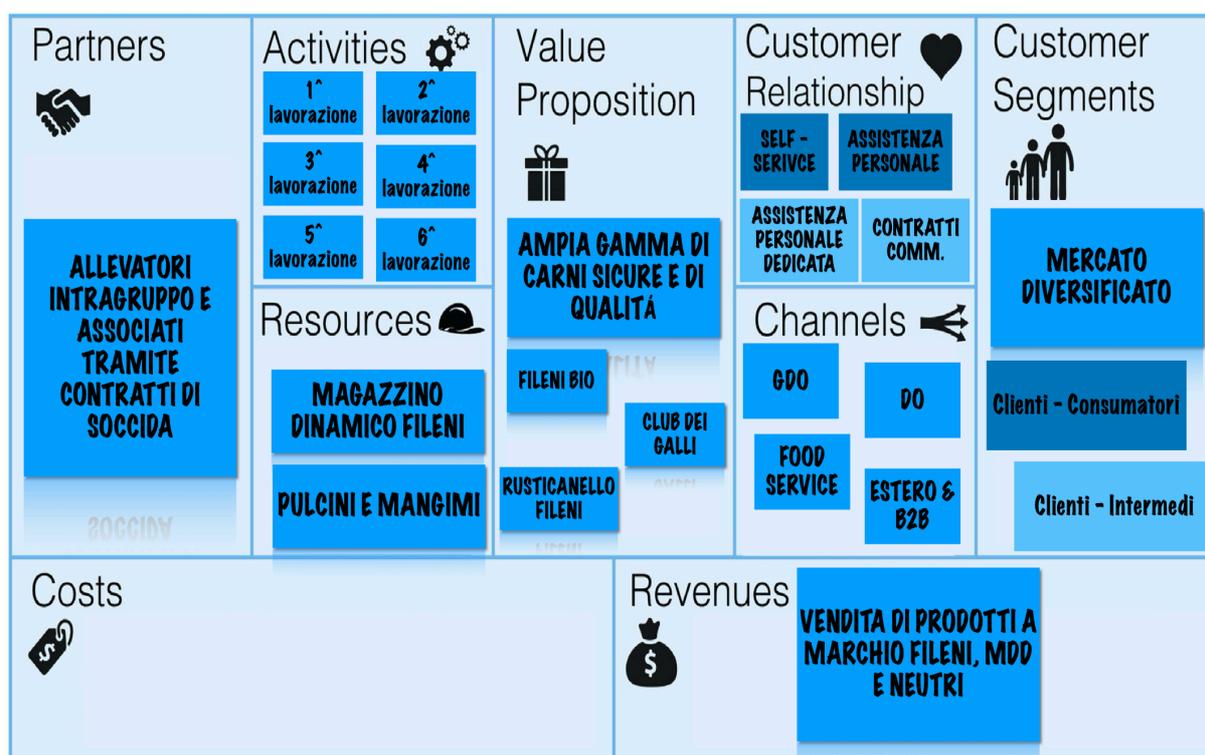
### 3.1.8 Le partnership chiave

Tra le partnership strategiche che Fileni intrattiene con i suoi fornitori è opportuno ribadire ancora l'importanza sia degli allevatori intragruppo, che di quelli non appartenenti al gruppo Fileni, ma associati all'organizzazione tramite contratti di soccida (Fieni, infatti, solo tramite i suoi stabilimenti intragruppo, non riesce a sopperire da sola all'interno fabbisogno necessario per far fronte a tutte le richieste e agli ordini dei clienti).

Perciò, la filiera produttiva rappresenta per Fileni, ma più in generale per tutte le imprese che operano nel settore avicolo, un aspetto importante: la qualità dei prodotti deriva dalle attività svolte da questi allevatori. Questa tipologia di partnership risulta strategicamente rilevante, al fine di poter svolgere le attività di lavorazione dei diversi tipi di carne.

Un'altra tipologia di partnership che l'organizzazione intrattiene è quella con Amadori, uno dei suoi principali competitors. Fileni, infatti, alleva un quantitativo di tacchini non in grado di sopperire all'intero fabbisogno necessario per la produzione dei prodotti richiesti. La parte mancante, viene acquistata da Amadori. Questi tacchini sono successivamente lavorati e poi commercializzati a marchio Fileni. Quindi, l'azienda ha avviato con Amadori una "competizione collaborativa". Se da una parte, tramite questo fornitore, l'azienda non deve avviare un processo di allevamento di una quantità maggiore di tacchini nei propri siti produttivi, con strutture specifiche destinate; dall'altra parte però, questo legame rende Fileni a dipendere dalla fornitura da un proprio competitors.

Si ricorda, però, che il *core business* di Fileni rimane la lavorazione e la commercializzazione dei polli. Quindi, nel Canvas, tra le partnership strategiche sono state inserite solo quelle con gli allevatori appartenenti al gruppo Fileni o associati tramite accordi agrari di tipo associativo.



### 3.1.9 La struttura dei costi

La struttura dei costi predisposta dal gruppo Fileni risulta essere particolarmente complessa. In questa saranno analizzati i principali costi sia nella prospettiva della produzione che in quella commerciale.

Per quanto riguarda i principali costi variabili industriali, è evidente dall'ultimo bilancio approvato da Fileni nel 2018 che, a fronte degli oltre 400 milioni di fatturato, una parte consistente (oltre il 50%), viene assorbita dall'acquisto degli ingredienti, delle materie prime e

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

dalle merci. Si fa riferimento, quindi, a tutte gli acquisti indispensabili affinché Fileni possa svolgere la propria attività d'impresa.

In linea generale, durante lo stage condotto in azienda è stato riscontrato che, mediamente, i costi settimanali si aggirano intorno ai 6,5 milioni di euro. Nel mese di ottobre 2019, i costi erano pari a 31.971.599,00 €, a fronte di un fatturato di oltre 38.055.358 €. I primi possono essere così ripartiti:

- acquisto materiali: 19.832.408 €;
- acquisto ingredienti: 693.746 €;
- manodopera: 11.445.445 €;

A questi devono essere poi aggiunti i costi di trasporto che, con tutte le considerazioni fatte precedentemente, rappresentano un'altra attività importante in termini di generazione di costi.

Un altro aspetto che incide negativamente sul reddito del gruppo è il valore del congelatore che corrisponde a 8,5 milioni di euro circa, pari a 2,5 milioni di kg di prodotti. Nel congelatore sono presenti carni e/o prodotti che sono stati realizzati e non ancora venduti. Trattandosi di prodotti freschi non possono rimanere nel congelatore per più di 18 mesi.

Tra i principali costi commerciali sostenuti da Fileni si trovano i premi e le provvigioni riconosciute, rispettivamente, ai clienti della GDO e del normale trade e ai vari agenti plurimandatari incaricati da Fileni. Giusto per rendere l'idea, il totale dei premi riconosciuti ai clienti-intermedi ammonta, in un anno, ad oltre 15 milioni di euro. Le provvigioni, invece, sono pari a quasi 5,5 milioni di euro.

I premi vengono stabiliti dai contratti commerciali tra il responsabile delle vendite con il cliente-intermedio (i cosiddetti costi contrattuali). Possono essere presenti anche dei costi extra-

## CAPITOLO IV

contrattuali che, invece, sono concordati prima o dopo la stipula del contratto commerciale e non presenti all'interno di questo.

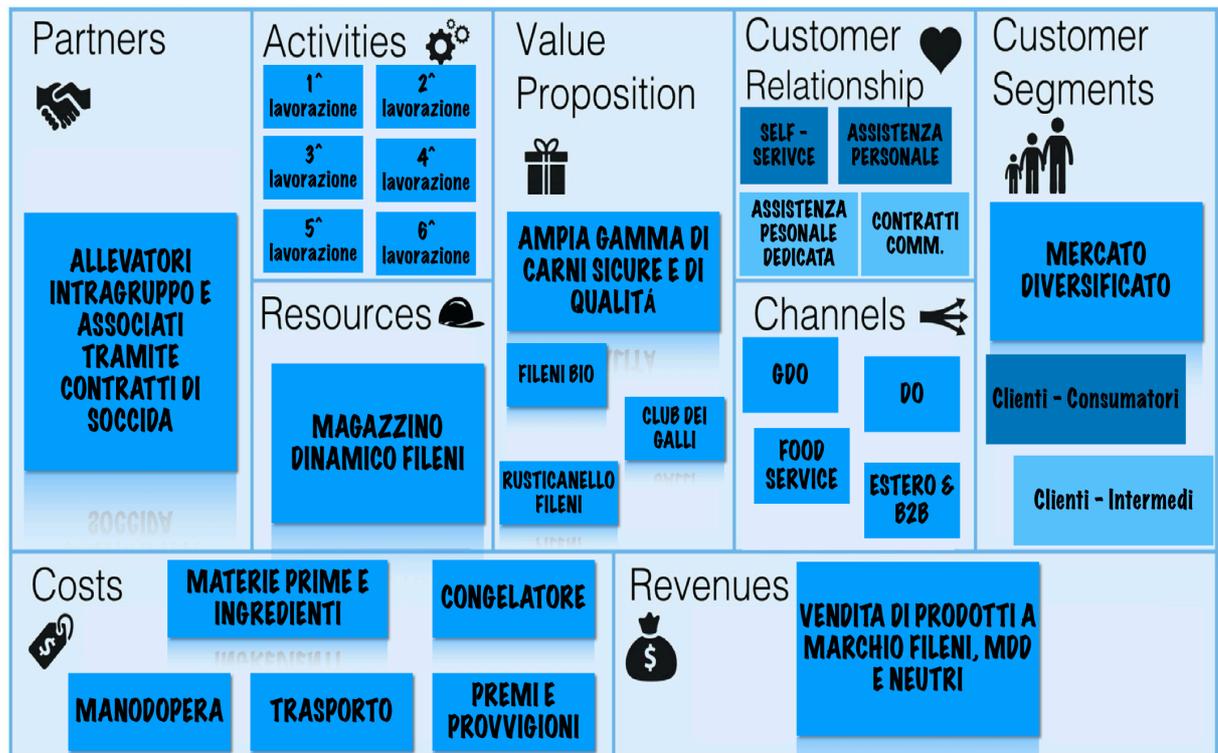
La tipologia di calcolo del premio da riconoscere può essere in funzione del valore €/kg, in base ad una certa percentuale del fatturato oppure stabilito in cifra fissa. Anche la liquidazione di questi può variare da contratto a contratto; potrebbero essere mensili, trimestrali, semestrali o annuali.

Infine, i premi possono essere di varie tipologie:

- promozionali;
- introduzioni, vengono riconosciuti se viene inserito nell'insegna un nuovo prodotto a marchio Fileni, oppure in caso di nuove aperture, ristrutturazioni o un cambio insegna;
- servizi, ad esempio consegna centralizzata, rifatturazione, facchinaggio, controllo qualità, segreteria;
- fine anno, che potrebbero dipendere dagli obiettivi raggiunti oppure essere incondizionati.

# L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

Figura 13 - Business Model Canvas "a tavolino" del gruppo Fileni



Fonte: nostra elaborazione

## 3.2 LA PROSPETTIVA AMBIENTALE

In questa prospettiva del TLBMC si cercherà di misurare l'impatto, in termini ambientali, dalla realizzazione dei prodotti Fileni, derivante da tutte le differenti fasi di lavorazione svolte dall'organizzazione lungo l'intera filiera agroalimentare.

In particolare, una volta che sono state stabilite le attività e le risorse chiave relativamente a Fileni, l'attenzione viene concentrata su come e quali di esse generano benefici positivi o negativi sull'ambiente.

Come già accennato, uno dei principali motivi per cui si è deciso di implementare il TLBMC piuttosto che il BMC o le altre tipologie evolutive del Canvas tradizionale, sta proprio nel fatto

che l'organizzazione risulta particolarmente orientata alla sostenibilità. Questo sarà ancora più chiaro dopo aver descritto i nove blocchi che costituiscono questa prospettiva, dove risultano chiari tutti gli sforzi che Fileni pone in essere per ridurre l'impatto ambientale derivante dalle sue produzioni, l'importanza per l'organizzazione del territorio in cui opera, nonché per aumentare la consapevolezza di questa tematica verso i propri dipendenti e partner commerciali.

### 3.2.1 Il valore funzionale

Il valore funzionale nel caso specifico di Fileni, in modo coerente con la proposta di valore della prospettiva economica, tenta di esplicitare il prodotto che l'impresa ottiene principalmente dalle sue lavorazioni.

Nel caso del gruppo Fileni, esso è rappresentato dalle confezioni complessive delle differenti tipologie di prodotti di carne, distribuite dall'azienda tramite i vari canali distributivi in un anno.



### 3.2.2 I materiali

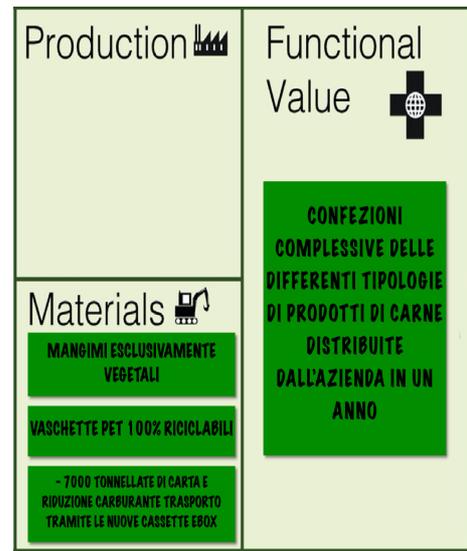
Per quanto riguarda la prospettiva ambientale, i materiali utilizzati, che hanno un impatto sull'ambiente, sono principalmente i mangimi prodotti nei mangimifici e utilizzati nei centri di allevamento per alimentare e far crescere i polli. Anche in questo caso, la presenza di mangimi di qualità viene assicurata sia dal controllo sulla filiera agroalimentare, tramite le partecipazioni dirette in questa tipologia di attività, ma anche attraverso i contratti associativi stipulati con i propri fornitori disposti lungo la filiera.

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

In sostanza, l'alimentazione di polli e tacchini Fileni, rigorosamente a terra, proviene dall'agricoltura biologica, con una scelta delle materie prime accurata e controllata, tramite mangimi esclusivamente vegetali.

Fileni, inoltre, per combattere la desertificazione ha scelto di coltivare oltre 300 ettari di terreni con tecniche bioconservative che consentono di rigenerare il suolo e di prevenire il dissesto idrogeologico.

Un altro materiale particolarmente rilevante per quanto riguarda l'impatto ambientale del prodotto è il packaging. Recentemente Fileni ha avviato l'utilizzo di un nuovo pack per le confezioni Fileni Bio: ha



abbandonato l'utilizzo del polistirolo, sostituendolo con nuove vaschette PET 100% riciclabili. Invece, per la distribuzione di valore funzionale, Fileni utilizza cassette Ebox, ovvero cassette di cartone che permettono una doppia quantità di carne nello stesso volume esterno del contenitore precedente. A seguito di ciò, ogni anno vengono risparmiate oltre 7.000 tonnellate di carta, nonché ridotto lo spazio occupato dalle confezioni nei camion Fileni durante il trasporto, permettendo così di diminuire il numero dei trasporti, con conseguente riduzione sia di carburante che di CO2.

### 3.2.3 La produzione

Per quanto riguarda invece le attività chiave, in ottica ambientale, è opportuno sottolineare che gli investimenti che l'organizzazione ha effettuato nel tempo hanno permesso di ottenere delle strutture e dei mezzi per svolgere le diverse attività di lavorazione dei prodotti Fileni in modo

efficiente, riducendo gli sprechi. Per questo l'organizzazione investe costantemente (e continuerà a farlo anche nel futuro) sul miglioramento delle strutture produttive per ridurre emissioni e raggiungere un maggiore efficientamento energetico.

### 4.3.2.4 Le forniture e outsourcing

Tra le attività materiali e produttive svolte dall'impresa per ottenere valore funzionale, ma che non risultano uniche ed identificative per l'azienda, è necessario inserire l'acqua e l'energia elettrica, specificando le differenti modalità di fornitura adottata dall'azienda.

Per quanto riguarda l'energia elettrica, Fileni dal 2010 investe con convinzione sul rispetto dell'ambiente: tutta l'energia che utilizza ogni giorno proviene da fonti rinnovabili, ottenendo per questo anche la certificazione GO (Garanzia d'Origine) che attesta l'origine rinnovabile delle fonti energetiche prelevate dalla rete. Il gruppo ha così installato sui tetti degli stabilimenti produttivi dei pannelli fotovoltaici per una potenza complessiva di 1,2 MW con una produzione annua di oltre 1.450.000 di kWh. Anche grazie a due cogeneratori installati a Castelplanio e Cingoli, che producono calore ed energia elettrica per circa 2 MW annui, ha diminuito il consumo di gas e di elettricità di circa il 10% rispetto al passato.

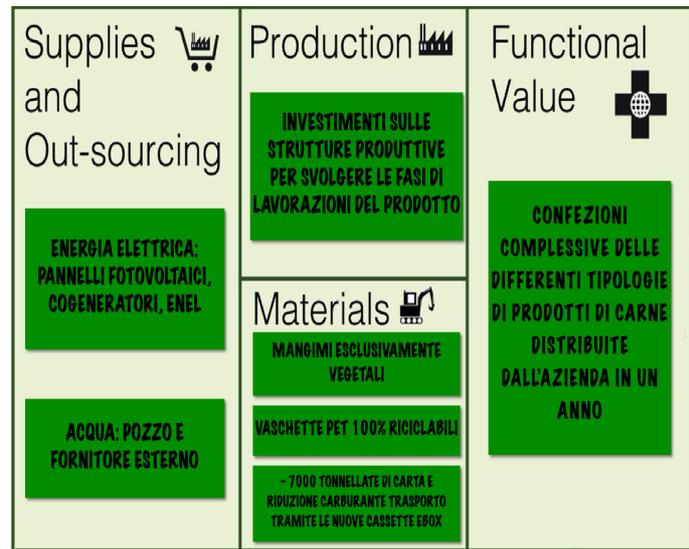
Un altro aspetto importante, per quanto riguarda l'utilizzo di energia elettrica, è stata l'installazione di 1.900 plafoniere a LED nei due stabilimenti produttivi e 3.000 negli allevamenti. Questi interventi hanno permesso all'azienda di risparmiare circa 550 tonnellate all'anno di CO<sub>2</sub>.

L'energia che Fileni non riesce a generare per soddisfare il suo fabbisogno tramite la produzione interna, viene acquistata da un fornitore esterno. Nel caso opposto, quando l'energia

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

prodotta da Fileni risulta maggiore del fabbisogno necessario, l'eccesso viene rimesso in rete e l'ENEL la ripaga.

Per quanto riguarda la fornitura d'acqua, Fileni si trova in due situazioni differenti. Nello stabilimento di Castelplanio utilizza un pozzo di proprietà in grado di sopperire



all'intero fabbisogno. Nello stabilimento di Cingoli, invece, il gruppo Fileni acquista l'acqua da un fornitore esterno.

Quindi, in questo blocco, le forniture esterne effettive di energia elettrica e di acqua sono veramente limitate: il gruppo acquista da fornitori esterni solo l'energia che non riesce a generare tramite la produzione interna (cogeneratori e pannelli fotovoltaici) e consuma acqua di fornitori di servizi solo nello stabilimento di Cingoli.

### 3.2.5 La distribuzione

L'attività di trasporto risulta di fondamentale importanza per l'organizzazione seppur non distintiva dell'impresa. In termini di impatto ambientale è opportuno considerare sia il trasferimento delle uova o dei polli dai vari allevamenti allo stabilimento produttivo, sia il trasporto del valore funzionale (vaschette dei prodotti di carne) nei vari punti vendita. Mentre relativamente a quest'ultimo aspetto si è già avuto modo di constatare, nel blocco dei materiali, che la diminuzione delle cassette a parità di kg distribuiti (introduzione cassette Ebox), ha permesso di ridurre il numero dei viaggi, con riferimento al primo aspetto è opportuno

considerare che il gruppo Fileni ha intrapreso una politica volta ad avvicinare i centri di allevamento agli incubatoi, permettendo così di risparmiare carburante e ridurre le emissioni di inquinamento derivanti dal trasporto delle uova e degli animali. Sono state risparmiate così complessivamente in un anno circa 270 tonnellate di CO<sub>2</sub>.

### 3.2.6 La fase di utilizzo

Questo elemento risulta poco incisivo con riferimento specifico all'organizzazione di riferimento, in quanto il valore funzionale non risulta particolarmente difficoltoso da utilizzare per l'utente finale, né tantomeno il suo uso produce impatti negativi sull'ambiente. Per poter mangiare la carne acquistata nella confezione, il consumatore dovrà soltanto, dal punto di vista ambientale, utilizzare gas ed energia elettrica per riscaldare o cuocere la carne o il prodotto pronto o di gastronomia.

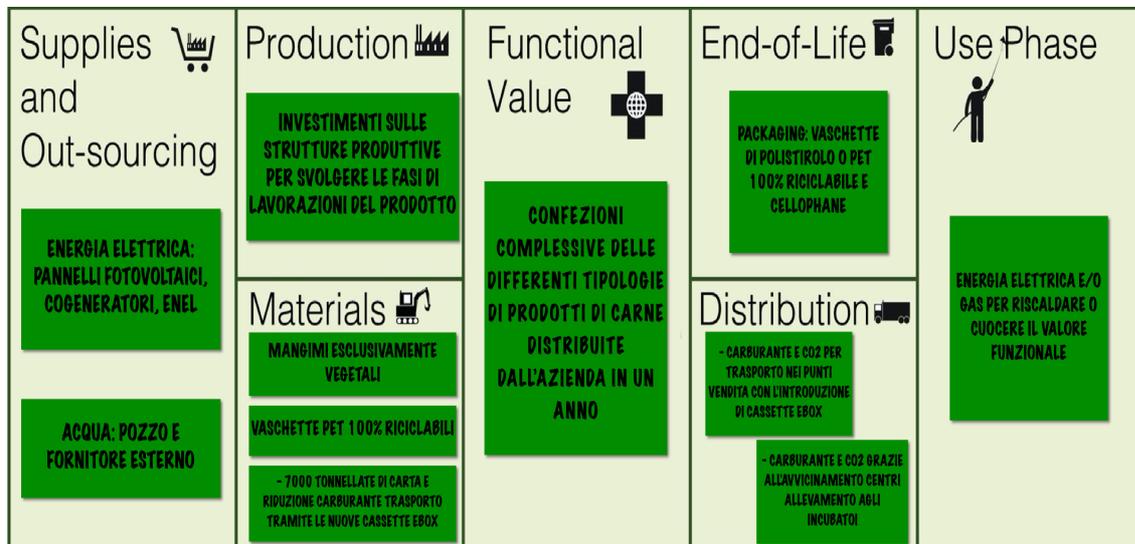
### 3.2.7 La fase di “fine vita”

Anche in questo caso, come nel blocco precedente, si esce dalla sfera dall'organizzazione in senso stretto. Si vuole invece riuscire a comprendere come il consumatore finale, al termine del consumo delle carni Fileni, può smaltire i materiali del valore funzionale.

Le carni Fileni, destinate al consumatore finale, vengono distribuite in vaschette di PET 100% riciclabili o di polistirolo. Questi due materiali vengono differenziati nella plastica. Anche il cellophane che avvolge la confezione del prodotto è un materiale riciclabile e differenziato insieme alla plastica. Quindi, entrambi questi due tipologie di materiali che costituiscono il valore funzionale, non presentano impatti negativi dal punto di vista ambientale per il loro “fine vita”. Infatti, il gruppo Fileni nel tempo ha investito nel trovare packaging e confezioni a basso

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

impatto ambientale, anche in linea con gli standard predisposti dagli enti governativi nazionali ed europei.



### 3.2.8 Impatto ambientale

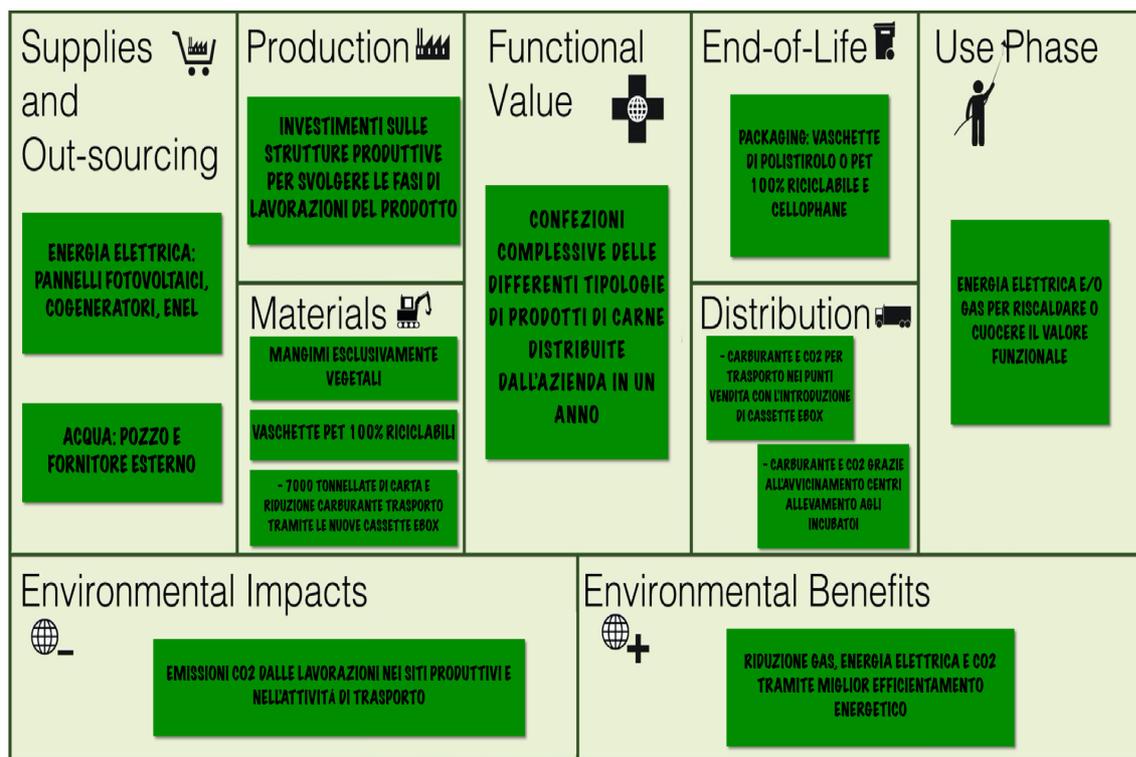
In questo blocco vengono definiti i costi ecologici derivanti dalle azioni dell'organizzazione. In modo molto generale e coerente con quanto analizzato nei precedenti blocchi di questa prospettiva si deduce che i maggiori impatti ambientali derivano dalle differenti lavorazioni di carne per realizzare il valore funzionale. In particolare, risultano rilevanti le emissioni di CO2 derivanti dai siti produttivi e dalle attività di trasporto delle materie prime e dei prodotti finiti.

### 3.2.9 Benefici ambientali

I benefici ambientali, al contrario, cercano di esplicitare il valore ecologico che l'impresa ha generato tramite le riduzioni dell'impatto ambientale. Non è altro che una sintesi di alcuni aspetti rilevati nei blocchi precedenti. Tra i più importanti si indica: la riduzione di gas e di elettricità per kg di prodotto grazie al fotovoltaico e al cogeneratore; la riduzione

dell'inquinamento derivante dal trasporto sia avvicinando i centri di allevamento agli incubatoi e ai siti produttivi, sia riducendo il volume delle cassette a parità di kg per ridurre il numero di viaggi; la riduzione CO2 derivante dal risparmio energetico dovuto all'installazione di plafoniere a LED; la riduzione degli scarti e del materiale di lavorazione grazie agli investimenti del gruppo in macchinari produttivi maggiormente performanti. Inoltre, sempre con riferimento la riduzione delle emissioni e del carburante, Fileni ha previsto il trasporto dei dipendenti tramite una corriera che collega Cingoli con Jesi, in modo tale da ridurre sensibilmente in numero di auto che raggiungerà lo stabilimento produttivo di Cingoli.

Figura 14 - prospettiva ambientale "a tavolino" del gruppo Fileni



Fonte: nostra elaborazione

### 3.3 LA PROSPETTIVA SOCIALE

Questa prospettiva si focalizza sull'impatto sociale di un'organizzazione nei confronti dei proprio stakeholder.

L'attenzione in questo caso, non sarà rivolta solo alla prospettiva dell'azienda in senso stretto, ma al modo in cui l'organizzazione cerca di bilanciare i propri interessi rispetto al valore generato nei confronti delle parti interessate.

#### 3.3.1 Il valore sociale

Il valore sociale, come già trattato, cerca di descrivere la missione di un'organizzazione e si concentra, quindi, sulla creazione di benefici per le parti interessate e per l'azienda in senso lato.

Per il gruppo Fileni, trattandosi di un'azienda con un forte orientamento alla sostenibilità, la creazione di valore sociale dovrebbe essere parte integrante della mission dell'impresa. Da un'attenta analisi della mission aziendale emerge, infatti, un riferimento specifico a tale valore, in particolare nella parte in cui si cita “[...] per le famiglie italiane con una forte propensione alla salute e al piacere del gusto”<sup>7</sup>. In sostanza, è possibile affermare che un aspetto su cui l'impresa si focalizza per creare valore per le parti interessate, riguarda il miglioramento della qualità della vita dei consumatori, offrendo carni e prodotti più gustosi ma, soprattutto, più sani. È opportuno perciò evidenziare la coerenza tra questo blocco della prospettiva sociale con



---

<sup>7</sup> Citazione ripresa dalla mission aziendale.

quella della proposta del valore del BMC tradizionale. Infatti, in entrambi i casi emerge la finalità dell'impresa nel fornire carni sane e di qualità.

Gli studi condotti negli anni dall'Istituto Nazionale di Ricerca per gli Alimenti e la Nutrizione (INRAN)<sup>8</sup> dimostrano che le carni bianche di pollo e tacchino, specialmente alcuni tagli, sono tra le più magre e hanno contenuti proteici molto alti. Le carni bianche diventano così un alimento ideale per la dieta degli sportivi e dei ragazzi, assicurando l'apporto di proteine necessario a sostenere uno sforzo fisico e, grazie alla loro alta digeribilità, non sovraccaricano l'organismo; risultano anche ricche di amminoacidi essenziali per la crescita, quindi fondamentali nell'alimentazione durante la fase di sviluppo dell'individuo.

Fileni si è impegnata negli anni a studiare e ad adottare tecniche e ricette atte a garantire la qualità e preservare gli ottimi valori nutrizionali delle carni, in particolare tramite la produzione dei prodotti Bio, l'utilizzo di mangimi privi di organismi geneticamente modificati e il sistema "No fry", che ha permesso di eliminare gli oli fritti dal processo produttivo della linea dei "panati"<sup>9</sup>.

Come è stato più volte ribadito nel corso di questo capitolo, l'organizzazione riesce a fornire prodotti e carni di qualità, tramite una serie di controlli e di certificazioni. I polli del gruppo Fileni, infatti, sono sottoposti a controlli sanitari frequenti e accurati, da parte di diversi organismi di vigilanza (ad esempio, il Servizio Sanitario Nazionale), incaricati di verificare il rispetto delle norme lungo tutto il processo produttivo<sup>10</sup>. "La garanzia della sicurezza dei

---

<sup>8</sup> Informazioni estrapolate dal bilancio sociale Fileni 2010.

[http://www.fileni.it/media/files/28\\_Bilancio%20Sociale%202010.pdf](http://www.fileni.it/media/files/28_Bilancio%20Sociale%202010.pdf)

<sup>9</sup> Informazioni estrapolate dal bilancio sociale Fileni 2010.

[http://www.fileni.it/media/files/28\\_Bilancio%20Sociale%202010.pdf](http://www.fileni.it/media/files/28_Bilancio%20Sociale%202010.pdf)

<sup>10</sup> Informazioni estrapolate dal bilancio sociale Fileni 2010.

[http://www.fileni.it/media/files/28\\_Bilancio%20Sociale%202010.pdf](http://www.fileni.it/media/files/28_Bilancio%20Sociale%202010.pdf)

prodotti Fileni nel controllo e nella selezione del prodotto, come nella prevenzione dei rischi dei lavoratori e nella tutela ambientale [...], sono comportamenti che il sistema aziendale promuove già a partire dalle fasi di allevamento, fino alla produzione e al prodotto finito”<sup>11</sup>.

Tutto questo, inoltre, risulta possibile sia grazie al vigilante controllo dell'intera filiera agroalimentare (partecipazione diretta degli allevamenti), che alle relazioni di lungo periodo che Fileni instaura con gli allevatori, associati all'azienda tramite contratti di soccida. Da queste si generano reciproci benefici vantaggiosi per entrambi i soggetti.

Il miglioramento degli impianti industriali o l'acquisto di nuovi permette sia una maggiore sicurezza dei dipendenti (che lavorano con macchinari più sicuri e moderni), sia dei consumatori (che vengono garantiti da tecnologie più efficienti e all'avanguardia). Gli investimenti del gruppo Fileni sono in continua crescita: nel triennio 2016-2018 hanno raggiunto 90 milioni di euro, mentre nel piano industriale 2019-2020 ne sono previsti degli ulteriori per 50 milioni di euro.

### 3.3.2 I dipendenti

Anche per Fileni, i dipendenti rappresentano uno stakeholder organizzativo chiave.

Secondo il gruppo, “c'è una risorsa che più di tutte garantisce il successo dell'impresa: la risorsa umana”<sup>12</sup>. Il capitale umano rappresenta perciò il primo capitale aziendale<sup>13</sup>.

Per queste ragioni, l'organizzazione nel 2009 ha sviluppato una valutazione quali-quantitativa, per conoscere meglio le principali caratteristiche del personale Fileni.

---

<sup>11</sup> Informazione estratta dal bilancio sociale Fileni 2010.  
[http://www.fileni.it/media/files/28\\_Bilancio%20Sociale%202010.pdf](http://www.fileni.it/media/files/28_Bilancio%20Sociale%202010.pdf)

<sup>12</sup> Citazione estrapolata dal libro “*Giovanni Fileni. Passione e lavoro di un imprenditore*”.

<sup>13</sup> Citazione estrapolata dal libro “*Giovanni Fileni. Passione e lavoro di un imprenditore*”.

È emerso, in particolare, che Fileni, nel campo dell'industria, appartiene alle prime 300 aziende italiane per numero di dipendenti, presentando un'incidenza percentuale di stranieri più alta d'Italia in relazione alle imprese di medio-grandi dimensioni. Inoltre, Fileni è quella che presenta il maggior numero di nazionalità<sup>14</sup>.

Per quanto riguarda i programmi a favore dei

dipendenti, questi si configurano in corsi di formazione. Sono svolti quasi esclusivamente corsi inerenti alla sicurezza sul lavoro, mentre per quanto gli investimenti in corsi per lo sviluppo professionale appaiono ancora alquanto limitati.



### 3.3.3 Governance

Senza entrare troppo nello specifico è possibile affermare che Fileni presenta una struttura organizzativa tale per cui, seppur ogni unità di business risulti autonoma nelle decisioni relative alla propria area di competenza, non mancano momenti in azienda di scambio reciproco di pareri, informazioni e dati tra le varie aree funzionali.



<sup>14</sup> Informazioni estratte dal libro "Giovanni Fileni. Passione e lavoro di un imprenditore".

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

Ovviamente, per i progetti strategicamente più rilevanti le decisioni passano per l'imprenditore Giovanni Fileni.

In sostanza, l'organizzazione per creare valore sociale coinvolge soprattutto azionisti, manager e dipendenti nell'ambito decisionale. Ovviamente, come è emerso precedentemente, seppur si presenti come un'organizzazione a scopo di lucro, Fileni risulta orientata alla sostenibilità del proprio modello di business. Ciò comporta l'esigenza di avere un'attenzione particolare, nel momento della selezione delle intenzioni strategiche, rivolta all'impatto di tali scelte sui vari stakeholder aziendali.

### 3.3.4 La comunità

In questo blocco si delineeranno le relazioni sociali costruite con i fornitori e le loro comunità locali. Disponendo di strutture non solo nel territorio marchigiano, ma in tutto il territorio nazionale, il gruppo Fileni deve considerare che ogni unità è un diverso stakeholder da soddisfare e di conseguenza presenta esigenze e realtà culturali differenti.

L'organizzazione, nel corso del tempo, ha intrapreso una serie di investimenti corposi al fine di migliorare sempre di



più i vari centri di allevamento appartenenti al gruppo e anche degli interventi rivolti agli allevatori associati all'organizzazione tramite contratti di soccida.

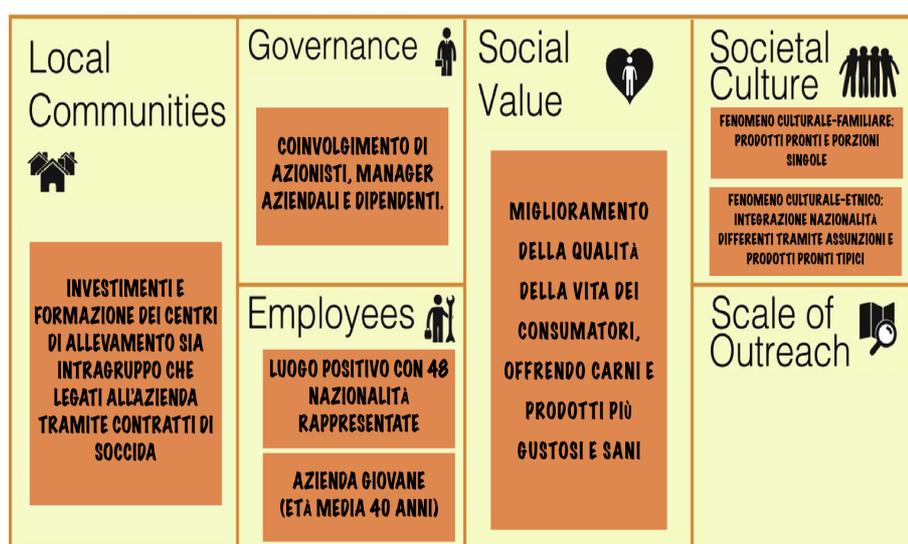
Per Fileni, lo sviluppo di relazioni di successo con questi fornitori (allevatori) è molto importante poiché l'organizzazione richiede polli di alta qualità che richiedono, a loro volta, processi particolari, mangimi specifici e spazi adeguati. Per questo motivo, il gruppo è molto attento non solo a selezionare gli allevatori risultanti più idonei, ma anche a formare e supportare coloro che appartengono alla filiera agroalimentare dell'organizzazione.

### 3.3.5 Cultura

Fileni, tramite lo svolgimento della propria attività e dei suoi prodotti, si adegua continuamente alle differenti culture e usi presenti nel territorio in cui opera.

Infatti, già dal 1989, per rispondere alle esigenze di una società sempre più dedita al lavoro di entrambi i coniugi, ha iniziato a produrre prodotti pronti e di gastronomia. Oppure, per l'aumento delle persone single e della conseguente cultura dell'individualità, Fileni ha presentato la linea dei panati *bipack*, prodotti che sono contenuti in confezioni che possono

essere tagliate in due parti, presentando quindi due porzioni di prodotti singoli. Un altro aspetto da considerare, nell'impatto dell'organizzazione



sulla società nel suo insieme, riguarda l'integrazione delle diverse nazionalità straniere. Infatti, come constatato nel blocco dei dipendenti, Fileni ha garantito posti di lavoro a molti lavoratori

stranieri e, come viene riportato nel libro di Giovanni Fileni, “all’inizio qualche problema c’è stato, diffidenza nei confronti dei nuovi arrivati proveniente principalmente dall’Africa centrale. Poi sono stati gli stessi lavoratori italiani a diventare un punto di riferimento per i loro nuovi colleghi nell’aiutarli a gestire le problematiche che incontravano di giorno in giorno, [...], poi man mano che il numero delle etnie è andato aumentando e con queste sono cresciute le esigenze di persone con usi e culture diverse dalle nostre e diverse tra di loro. È stato attraverso il dialogo, questionari e richieste di opinioni che abbiamo lavorato mese dopo mese per trovare soluzioni più adeguate alle questioni più varie sempre nel rispetto dei lavoratori e dei loro legittimi bisogni”<sup>15</sup>. Tra questi è da menzionare il rispetto del digiuno del “ramadan” per i musulmani. Inoltre, un altro passaggio che Fileni ha attuato per favorire l’integrazione (e aumentare le vendite) è stato quello di inserire all’interno del suo portafoglio prodotti, nella gastronomia in particolare, alimenti tipici di etnie differenti, come ad esempio il cous cous con pollo (alimento tipico del nord Africa) o della paella con carne (tipico della cucina catalana).

### 3.3.6 Scala di sensibilizzazione

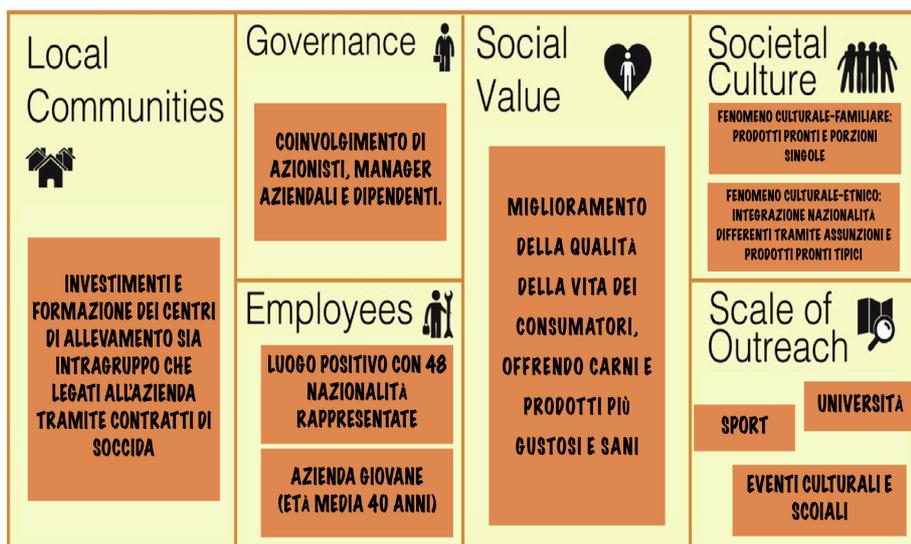
Per il gruppo Fileni il territorio rappresenta un elemento cruciale, da valorizzare e sui cui lavorare. Ha per esso molto rispetto e riconoscenza per i suoi abitanti. Sebbene molte imprese, nel corso del tempo, abbiano deciso di spostare i loro processi produttivi all’estero, Fileni, in controtendenza, crede fortemente nel territorio italiano e marchigiano. Per questo motivo ha deciso di portare avanti, nel tempo, delle iniziative in grado di rafforzare il rapporto con i propri stakeholder e quindi di generare dei benefici per questi.

---

<sup>15</sup> citazione di Giovanni Fileni, estrapolata dal libro “*Giovanni Fileni. Passione e lavoro di un imprenditore*”. Il libro risulta destinato ai soli membri aziendali per far comprendere ai dipendenti dell’impresa la logica di Fileni.

In primis, guidato dal desiderio di innovazione e di miglioramento continuo, il gruppo collabora costantemente con il mondo delle università; in particolare, ha creato nel corso degli anni delle partnership con l'Università Politecnica delle Marche, l'Università degli studi di Urbino, l'Università degli studi di Camerino e l'Università degli studi di Scienze Gastronomiche di Pollenzo.

Fileni, fino a pochi anni fa, era main sponsor dell'Aurora Basket Jesi, squadra di pallacanestro con la finalità di garantire il giusto collegamento tra sport e



alimentazione. L'organizzazione risulta sostenere anche iniziative culturali<sup>16</sup>: nel 2006 ha contribuito all'organizzazione della stagione dei concerti e degli spettacoli gratuiti organizzati per raccogliere fondi per la Fondazione dell'Ospedale Salesi di Ancona. Nel 2008, l'azienda ha pubblicato il calendario Fileni-Oikos, allo scopo di raccogliere fondi a favore della onlus, attiva nel sostegno ai tossicodipendenti e dei minori in stato di disagio. Nel 2009, i soldi destinati ai pacchi regali di Natale in favore dei clienti e dei dipendenti, sono stati destinati ai terremotati dell'Abruzzo, per la ricostruzione di un parco giochi e del campo da pallacanestro del comune di Castel del Monte.

<sup>16</sup> informazioni estratte dal libro "Giovanni Fileni. Passione e lavoro di un imprenditore". Il libro risulta destinato ai soli membri aziendali per far comprendere ai dipendenti dell'impresa la logica di Fileni.

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

Come è già stato detto, Fileni svolge un ruolo attivo nel territorio di appartenenza dal punto di vista sociale anche attraverso le tante assunzioni di persone straniere, garantendo loro la possibilità di lavorare e di integrarsi nel nostro paese.

### 3.3.7 Utenti finali

In generale l'utente finale di Fileni, ovvero la persona che consuma la proposta di valore dell'azienda è il consumatore finale, quindi famiglie e individui. Nel Canvas, infatti, Fileni cerca di soddisfare le esigenze dell'utente in termini di prodotto di qualità e di gusto.

### 3.3.8 Impatti sociali

Come si è avuto modo di comprendere nella descrizione del TLBMC, la prassi non ha ancora individuato una serie di indicatori in grado di misurare i costi sociali di un'organizzazione.

Da colloqui informali avuti con il personale addetto in alcune fasi di lavorazione è emerso che, dato che le carni hanno bisogno di ambienti a basse temperature per essere lavorate e conservate nel miglior modo possibili, gli operai si trovano a lavorare in contesti lavorativi spesso molto freddi. Per questo vengono forniti giubbetti, cuffie di lana e di guanti di protezione contro il freddo.

Un altro "onere" sociale che i dipendenti Fileni devono sopportare è relativo al raggiungimento del posto di lavoro. La sede centrale è a Cingoli, un paese posto sulla sommità del Monte Circe a 631 m s.l.m. La strada per raggiungere lo stabilimento non è del tutto agevole, soprattutto nel periodo invernale quando le temperature sono molto basse, con ghiaccio e neve. Nella guida alla sicurezza del 2013, si è constatato che nel 2012 la percentuale di infortuni in itinere (ovvero

inerenti al percorso di arrivo in azienda) si attestava al 15,0% rispetto al totale degli infortuni annui.

Infine, un altro impatto negativo, ipotizzato da chi scrive, che l'azienda genera nei confronti delle parti interessate, potrebbe derivare dallo sconvolgimento o dalla sostituzione delle pratiche agricole o sociali preesistenti. Quindi, seppur gli allevatori associati a Fileni ottengono mezzi, mangimi e formazione (in base al contratto di soccida in essere), questi vengono comunque privati delle pratiche utilizzate, provocando un cambiamento non previsto e non sempre ben accettato.

### 3.3.9 Benefici sociali

Anche in questo blocco, come nel precedente, al momento non sono stati individuati degli indicatori universalmente accettati dal mondo accademico.

E' possibile in qualche modo definire i benefici sociali tramite una sintesi degli aspetti individuati nei blocchi analizzati precedentemente.

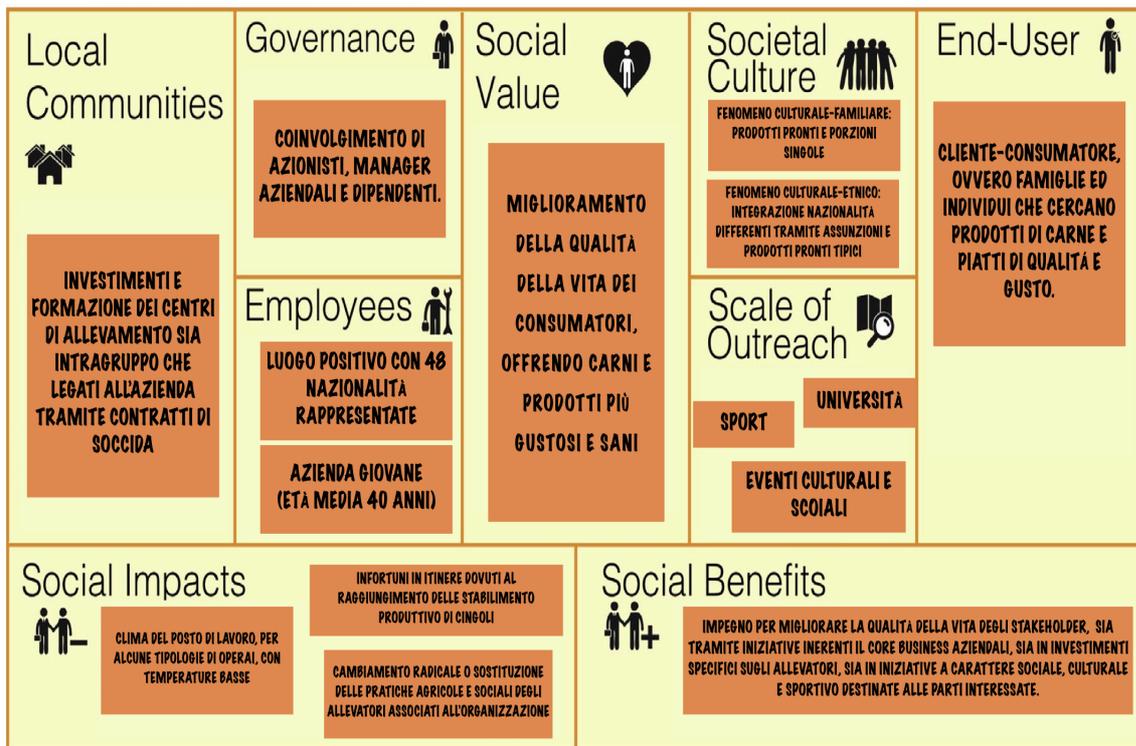
In prima istanza, un aspetto importante, risulta la salute degli utenti finali. Alcuni processi o attività, infatti, permettono di ottenere carni di alta qualità: a) i polli non vengono sottoposti a vaccini; b) i polli sono allevati nei centri produttivi per almeno 81 giorni, tempo utile e necessario per far crescere il pollo in maniera naturale; c) utilizzo di mangimi di propria proprietà; d) carni sottoposte a controlli rigidi e la selezione, da parte di un veterinario della ASUR, solo dei polli che presentino le condizioni standard.

E' stato possibile poi comprendere come gli investimenti e le attività di formazione a sostegno degli allevatori che l'azienda predispone nei vari centri di riproduzione lungo la filiera agroalimentare creino valore per questi.

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

Infine, l'impegno dell'intera organizzazione atta a migliorare la qualità della vita delle parti interessate tramite attività di integrazione delle varie etnie che vivono nel territorio, nonché le diverse attività a sfondo sociale, culturale e sportivo.

Figura 15 - prospettiva sociale "a tavolino" del gruppo Fileni



Fonte: nostra elaborazione

## **4. IL MODELLO DI BUSINESS DEL GRUPPO FILENI A SEGUITO DELLE INTERVISTE CONDOTTE**

In questo paragrafo saranno analizzati solo i blocchi del business model precedentemente descritto che, a seguito delle interviste condotte in azienda, sono stati oggetto di modifiche rispetto al business model definito ex-ante.

### **4.1 LA PROSPETTIVA SOCIALE**

Dall'intervista condotta con l'addetto dell'area delle risorse umane dell'azienda, è emerso un forte orientamento dell'organizzazione al dipendente, che conferma il ruolo centrale che quest'ultimo riveste nell'organizzazione.

Già a partire dal blocco del valore sociale, infatti, lo stesso soggetto intervistato identifica questo elemento come “il miglioramento di vita del consumatore fornendo carni di alta qualità, più gustose e sane”, attribuendo ai dipendenti un ruolo fondamentale affinché l'impresa possa garantire al consumatore finale questo valore con successo. La qualità, infatti, dipende *in primis* da chi lavora nell'organizzazione, nei vari incubatoi, nei centri di allevamento, nei mangimifici e nei centri produttivi. Non esiste un'attività che predomina su un'altra per la produzione di un output idoneo a generare valore in senso ampio per il consumatore. La qualità dipende da ogni dipendente che lavora la carne poiché, se ad esempio, non vengono rispettate le norme igienico - sanitarie si rischia di danneggiare un alimento che, in massimo dieci giorni dalla lavorazione, deve essere consumato. Alla luce di ciò l'organizzazione fornisce una formazione adeguata ai propri dipendenti e delle attrezzature idonee.

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

Quindi, seppur non emergano delle chiare differenze tra il blocco del valore sociale nelle due versioni del TLBMC, il blocco risulta essere, a seguito delle interviste, particolarmente incentrato sui dipendenti.

Per quanto riguarda il blocco dei “dipendenti”, i dati dell’anno 2019 sarebbero risultati poco veritieri e troppo approssimativi in quanto l’interrogazione al sistema aziendale è stata effettuata alla fine dell’anno<sup>17</sup>. Per questo motivo, molti dei contratti a tempo determinato sono in procinto di scadere; pertanto dal database sono state tolte momentaneamente tali figure. A seguito dell’intervista, è stato possibile analizzare e discutere i dati consuntivi al 31 dicembre 2018 e contenuti nell’ultimo bilancio di sostenibilità approvato dal gruppo Fileni.

I dati ottenuti possono essere così sintetizzati:

<b>Dipendenti (comprensivo dei collaboratori esterni)</b>		1907
<b>Tipologia</b>	Dirigenti	37
	Impiegati	184
	Operai	1624
	Collaboratori esterni	62
<b>Genere</b>	Maschi	61% del totale
	Femmine	39% del totale
<b>Titolo di studio</b>	Diplomati e Laureati	45% del totale
<b>N° Nazionalità</b>	Stato di cittadinanza	40 nazionalità presenti
	Paese di provenienza	44 nazionalità presenti
<b>Tipologie Contrattuali</b>	A tempo indeterminato	46% del totale (esclusi i collaboratori esterni)

<sup>17</sup> l’intervista risale al 20 dicembre 2019.

Rilevanti risultano i seguenti aspetti:

- il numero dei dipendenti Fileni dal 2009 è aumentato di circa 300 unità, a testimonianza della grande crescita che il gruppo ha conseguito negli ultimi dieci anni. Il soggetto intervistato ha confermato che il numero tenderà a crescere ulteriormente già a partire dal 2020;
- il numero delle dipendenti donne risulta diminuito rispetto al passato, mentre il numero degli uomini risulta essere il genere predominante in azienda;
- la percentuale dei laureati o di dipendenti con il diploma di scuola superiore risulta leggermente aumentato. Rispetto al 2009, la percentuale di dipendenti con un titolo di studio è incrementata di quasi il 5%. Questo fa comprendere che Fileni cerca delle figure sempre più competenti e specializzate;
- le nazionalità risultano diminuite rispetto al 2009. Si è passati da 48 a 40 nazionalità presenti in azienda. Inoltre, è stato possibile distinguere la nazionalità per “stato di cittadinanza” e per “paese di origine”. Mentre, come visto, la prima si attesta ad un numero pari a 40, la seconda risulta essere pari a 44. Questo dato permette di fare un’ulteriore considerazione: si può, infatti, affermare che Fileni generalmente intrattiene dei rapporti di lavoro con i propri dipendenti nell’ottica di lungo periodo, in quanto probabilmente il lavoratore extracomunitario, durante il periodo di lavoro in azienda, diventa comunitario, ottenendo perciò la cittadinanza italiana.

Inoltre, l’addetto intervistato ha dichiarato che il tasso delle assunzioni del 2018 è stato del 9% circa, dei quali la maggior parte si colloca nella fascia di età “30-50 anni” e poi in quella “under 30”.

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

Per quanto riguarda sempre il blocco dei “dipendenti”, è emerso dall’intervista che, in controtendenza a quanto riscontrato in alcune dichiarazioni informali avute con il personale, l’organizzazione oltre ai corsi di formazione obbligatori, atti a formare sempre di più la sfera professionale dei propri dipendenti, per avere personale sempre più qualificato, svolge anche corsi di formazione professionalizzanti. Ciò si rivela particolarmente importante perché tali corsi non risultano utili solo al dipendente, ma anche all’impresa stessa; infatti, la presenza di figure sempre più specializzate permette al gruppo Fileni di migliorare la propria proposta di valore e, quindi, di incrementare il proprio successo sul mercato attraverso il miglioramento delle competenze dell’intera filiera. In modo approssimativo, le ore di formazione del 2019 coincidono con quelle del 2018 (pari a oltre 7.500 ore di formazione professionalizzante e oltre 6.900 ore di formazione sulla salute e sicurezza). Questo significa che l’organizzazione riconosce un’importanza strategica alla valorizzazione professionale delle proprie risorse umane, in particolare per quanto riguarda i processi di qualificazione, riqualificazione e aggiornamento professionale.

Rispetto alla governance, l’intervistato aggiunge che, seppur è vero che ogni area di business o di supporto svolge la propria attività in autonomia seguendo delle direttive impartite dalla direzione generale, le politiche decisionali dell’organizzazioni vengono in qualche modo influenzate anche dai fornitori e dai clienti del gruppo. Affinché l’impresa operi con successo sul mercato, infatti, è importante soddisfare le sempre più variegata esigenze della clientela. A sua volta l’organizzazione, per alcune tipologie di scelte, potrebbe dover consultare anche i propri fornitori, per comprendere se quella nuova esigenza può essere effettivamente soddisfatta tramite le risorse fornite.

## CAPITOLO IV

In sostanza, le politiche decisionali dell'organizzazione tengono in considerazione tutti i vari stakeholder aziendali.

L'intervistato, con riferimento al blocco della "cultura", si è soffermato soprattutto sul fatto che Fileni, come già visto, permette di far lavorare insieme dipendenti di oltre quaranta nazionalità differenti. In particolare, ha spiegato che per favorire una maggiore integrazione tra le varie nazionalità presenti in azienda, l'organizzazione a favore dei dipendenti che ne fanno richiesta, fa sostenere dei corsi d'italiano.

Relativamente alla scala di sensibilità, l'intervistato oltre a confermare quanto già inserito nella versione del business model ex-ante, si è focalizzato soprattutto sui piani di welfare che l'organizzazione pone in essere nei confronti dei suoi dipendenti, sia per migliorare la vita del personale nel luogo di lavoro che al di fuori di esso. Tra tutte queste azioni, spiccano le convenzioni che Fileni stipula con gli esercizi commerciali del territorio in cui opera (bar, ristoranti, lavanderie, palestre, piscine, parchi divertimenti, laboratorio analisi Bioaesisi ecc.) o i buoni sconto per supermercati. Queste risultano positive tanto per il dipendente che per le aziende convenzionate. Mentre anni fa molte organizzazioni del territorio vedevano in modo scettico questi particolari accordi, ora non solo sono destinati ai dipendenti, ma riconosciute anche ai familiari del personale Fileni.

Rispetto alle varie iniziative promosse dall'organizzazione, l'intervistato ha confermato che Giovanni Fileni tramite la Fondazione "Marco Fileni" persegue scopi di utilità e di solidarietà sociale attraverso la promozione di iniziative a supporto del diritto allo studio. Dal 2016, la fondazione prevede l'assegnazione di 30 borse di studio all'anno a studenti meritevoli delle scuole medie superiori e iscritti ai corsi universitari.

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

Tra le varie iniziative menzionate dall'intervistato risultano, inoltre, la costruzione di un campo di calcio in fondo sintetico a Cingoli per permettere ai bambini del paese di praticare sport e l'omaggio di un macchinario medico all'ospedale Salesi di Ancona.

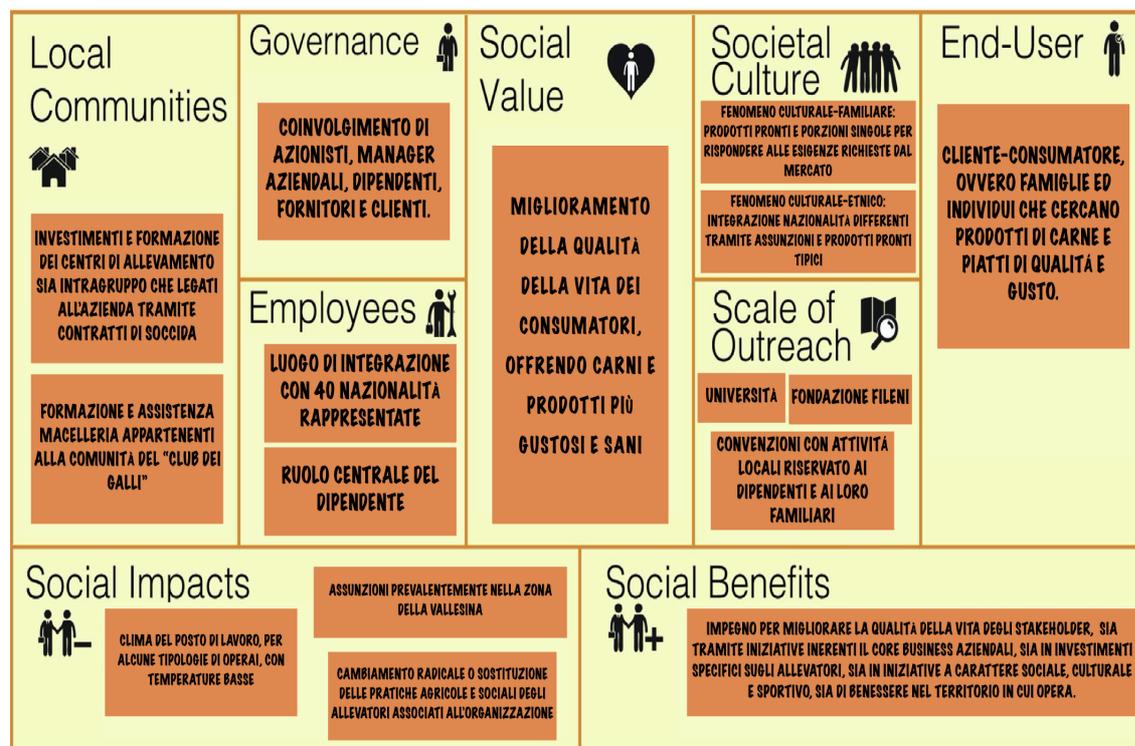
Per quanto riguardano gli ultimi due blocchi, degli impatti e dei benefici sociali, l'intervistato ha voluto fare alcune precisazioni. Per quanto riguarda i benefici, si è particolarmente soffermato sul fatto che la creazione di posti di lavoro permette maggior benessere al territorio stesso. Ad esempio, oltre alle tasse versate al Comune di Cingoli, lavorano in Fileni più di 300 persone residenti nel comune maceratese che, a loro volta, portano ricchezza indiretta a tutto l'indotto della città. Infatti, molte attività hanno aperto a Cingoli e molti sono convinti che l'ospedale di Cingoli continui a rimanere operativo per l'indotto che Fileni riesce a portare al territorio.

Relativamente agli impatti sociali, l'intervistato ha palesato il suo disaccordo riguardo agli infortuni in itinere inseriti nello strumento implementato "a tavolino". Infatti, sebbene il numero percentuale degli incidenti per raggiungere il posto di lavoro sia aumentato, questo dato è dovuto però alla corrispondente diminuzione percentuale delle altre tipologie di infortuni sul lavoro.

Piuttosto, l'intervistato ha affermato che un possibile impatto sociale negativo riguarda le pochissime assunzioni nel territorio di Macerata, rispetto alle offerte di lavoro nella zona della Vallesina. Questo nonostante lo stabilimento di Cingoli sia territorialmente più vicino alla zona maceratese.

Al termine dell'intervista con il dipendente, il modello nella prospettiva sociale che ne emerge è il seguente.

Figura 16 - prospettiva sociale dopo le interviste del gruppo Fileni



Fonte: nostra elaborazione

## 4.2 LA PROSPETTIVA ECONOMICA

Prima di analizzare le discrepanze riscontrate tra la versione ex-ante e quella derivante dal team work, si reputa opportuno riportare alcune considerazioni, poiché per la prospettiva economica l'intero processo di sviluppo risulta simulato.

Anche da tale incontro è stata confermata la grande importanza e centralità assunta dalle tematiche ambientali per l'organizzazione. Prima di prendere in considerazione, infatti, i singoli blocchi, è stato chiesto a ciascun partecipante, in generale, quale fosse il business model del gruppo Fileni. Tutti i partecipanti, oltre a citare l'attenzione particolare alla qualità del prodotto, hanno evidenziato come l'organizzazione fornisca un output sostenibile e che quindi rispetti l'ambiente in cui opera, integrandosi così appieno nell'ecosistema circostante. Questo aspetto

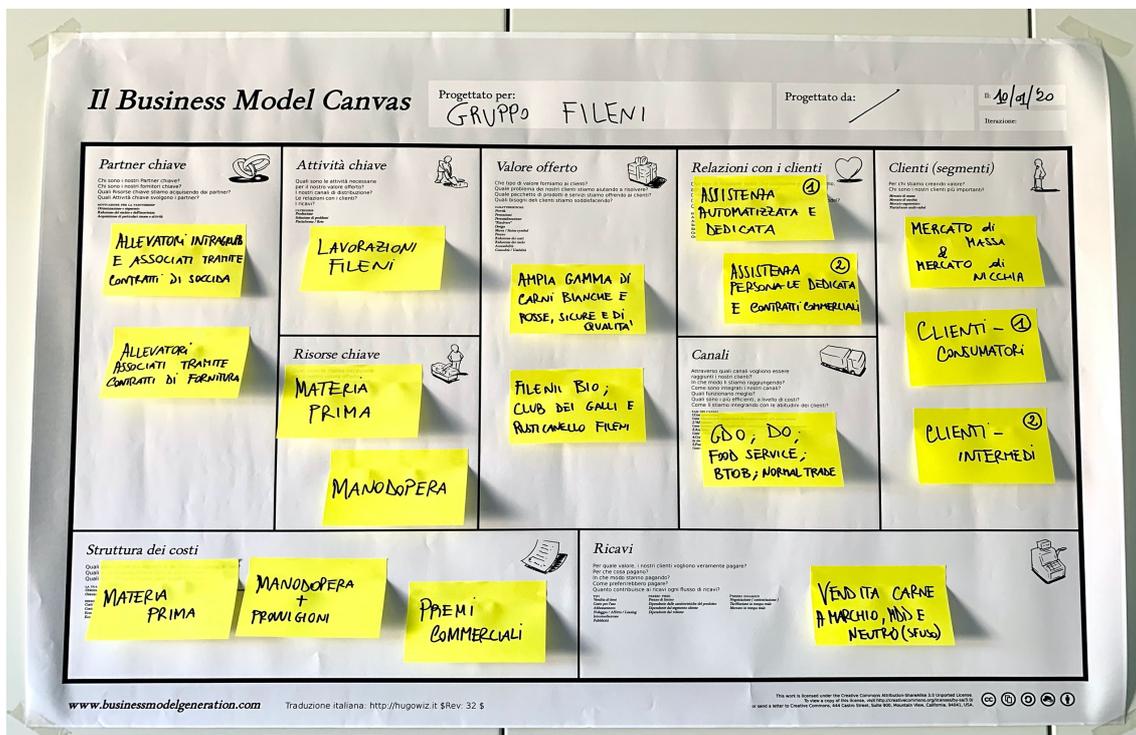
# L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

avvalora l'utilizzo del TLBMC per rappresentare il business model dell'organizzazione: se infatti si fosse optato per il Canvas tradizionale, sarebbero stati esclusi dei concetti chiave rilevanti per l'azienda.

Il team work è risultato particolarmente utile, poiché tutti i partecipanti hanno mostrato interesse per l'argomento. Sono state rispettate tutte le indicazioni inerenti la fase di discussione e implementazione trattate precedentemente (si veda § 7.2): supportati da una presentazione Power Point, dalla stampa 70X100 del Canvas, da un blocchetto di Post-it™ e pennarelli. Nell'analizzare i vari elementi, i partecipanti si sono intervallati senza mai prevaricare gli uni sugli altri; non è stato perciò necessario definire una sequenza preimpostata per rispondere alle domande.

Al termine dell'incontro, dopo aver trattato tutti gli elementi costitutivi, il Canvas che ne è emerso risulta il seguente:

Figura 17 - Business Model Canvas del gruppo Fileni dopo il team work



Fonte: nostra elaborazione

## CAPITOLO IV

L'analisi ha inizio rendendo note al lettore le principali differenze riscontrate tra le due versioni, così da rimodulare il Canvas al termine dell'incontro.

Per quanto riguarda il blocco dei "segmenti di clientela", entrambe le versioni convengono che le due tipologie generiche di cliente del gruppo sono rappresentate dal cliente-consumatore e dal cliente-intermedio. Per quanto riguarda, invece, la tipologia di mercato a cui si rivolge l'organizzazione, i partecipanti hanno convenuto che Fileni si rivolge sia al mercato di massa che quello di nicchia. Questo in quanto la proposta di valore deve riuscire a raggiungere più acquirenti possibile, anche se l'impresa realizza degli specifici output per soddisfare esigenze di specifici clienti, come ad esempio i prodotti Fileni Bio, Rusticanello e Club dei Galli.

Dall'analisi di quanto emerso, i concetti inseriti nelle due prospettive risultano corretti. A cambiare è il focus: nella versione ex-ante ci si è concentrati sul business model, mentre in quella derivante dal team work i partecipanti si sono focalizzati sul cliente. Per coerenza, nel Canvas sono stati inseriti sia il mercato di massa sia quello di nicchia.

Nel blocco delle "relazioni con il cliente" non risultano delle differenze tra gli elementi inseriti, ma dal team work sono emersi ulteriori aspetti che vanno ad arricchire il modello di business aziendale. Tra l'assistenza personale fornita dall'organizzazione ai propri clienti-consumatori, oltre al già citato contatto con il macellaio nel caso in cui il prodotto venga acquistato presso il normal trade, Fileni intrattiene un legame con il consumatore anche tramite le pagine social e via mail. Nel sito sono, infatti, inseriti dei contatti istituzionali, attraverso i quali l'acquirente può chiedere delle informazioni riguardo un particolare prodotto o chiedere in quale insegna può trovare un determinato output a marchio Fileni. Le fiere e gli eventi organizzati dall'impresa stessa o quelli a cui partecipa, sono un ulteriore punto di incontro tra l'azienda ed entrambe le tipologie di clienti.

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

Anche nel blocco dei “flussi di ricavi” abbiamo una situazione simile: seppur l'elemento inserito risulta essere il medesimo, i partecipanti all'incontro hanno prestato maggiore attenzione alle tematiche della fissazione dei prezzi dei prodotti. In particolare, è emerso che i prodotti a marchio Fileni presentano dei prezzi stabiliti da un listino fisso che dipende, a sua volta, dalla quantità contenuta nelle vaschette in base agli €/kg acquistati. Per quanto riguarda invece i prodotti sfusi o neutri, il ricavo è connesso e collegato dall'andamento del mercato. Infine, per gli output a marchio del distributore (MDD), i prezzi derivano da particolari accordi con il canale specifico di riferimento e non segue sempre una logica di mercato.

Un blocco in cui si sono riscontrate alcune differenze cruciali tra le due versioni implementate è quello relativo alle “risorse chiave”. Infatti, per il team work sono due le chiavi dell'organizzazione per svolgere la propria attività: la materia prima e la manodopera. Per quanto riguarda il primo elemento, i partecipanti non si sono limitati a ricondurlo al solo mangime e ai pulcini, come è stato fatto nella versione ex-ante. Piuttosto essi hanno considerato l'elemento in senso stretto, prendendo in considerazione solo la carne necessaria per compiere le proprie lavorazioni. Infatti, per riuscire a generare un'ampia gamma di carni rosse e bianche, l'azienda ha bisogno della carne di pollo, di tacchino, di suino ecc., per essere macellata e lavorata. Hanno tralasciato, quindi, tutte le altre materie prime ottenute dalla propria filiera produttiva, concentrandosi solo sul core business aziendale.

Come già accennato nella parte introduttiva di questo paragrafo, i partecipanti al team work, in modo coerente con quanto affermato da Cognini, hanno inserito in questo blocco anche la manodopera, in quanto, affinché le carni risultino gustose e di qualità, necessitano di personale specializzato e quindi altamente formato.

## CAPITOLO IV

Per quanto riguarda il Magazzino Dinamico di Fileni, i partecipanti hanno valutato attentamente se inserirlo o meno nella versione derivante dal team work ma, dopo una breve discussione, hanno deciso di non indicarlo, poiché anche Amadori e Aia presentano un loro magazzino dinamico. Perciò, tale risorsa strategica non può essere inserita come risorsa tipica e distintiva rispetto ai concorrenti sul mercato. Ovviamente, come è stato spiegato nella versione ex-ante, il Magazzino Dinamico Fileni essendo realizzato più recentemente e utilizzando nuove tecnologie della logistica 4.0 risulta molto più evoluto rispetto a quello dei concorrenti. Questo aspetto risulta quindi un punto di differenza cruciale tra le due versioni.

Per quanto riguarda le partnership chiave si collocano tutti coloro che si trovano a monte della filiera agroalimentare. Non è corretto, infatti, inserire solo gli allevatori, come fatto nella versione ex-ante ma, piuttosto, è opportuno indicare anche gli agricoltori, ovvero coloro che coltivano i campi per fornire a Fileni il mangime per poi alimentare i polli. Come con gli allevatori, anche questi attori della filiera sono legati all'organizzazione tramite contratti di fornitura, o meglio sono connessi tramite contratti di produzione a capitolato, nel quale viene stabilito come lavorare la terra, quali tecniche di lavorazione utilizzare, quale particolare tipo di concime impiegare ecc. Con entrambi, agricoltori e allevatori, l'organizzazione intrattiene dei legami forti e di natura contrattuale.

Per quanto concerne la struttura dei costi, infine, anche in questo blocco è opportuno evidenziare alcune differenze a seguito del team work. Sebbene quelli della materia prima siano stati inseriti in entrambe le versioni, i costi di trasporto non sono stati indicati nel Canvas aziendale, poiché risultano incidere poco sui costi complessivamente sostenuti dall'organizzazione. Inoltre, mentre nell'interpretazione personale i premi e le provvigioni commerciali erano state inserite in un unico blocco, dal team work è emerso che questi devono

essere considerati in maniera separata, poiché nello specifico le provvigioni devono essere comprese nei costi della manodopera, in quanto sono dei riconoscimenti monetari verso gli agenti plurimandatari che chiudono contratti in nome e per conto dell'azienda. Il congelatore, infine, non è stato incluso nel blocco della struttura dei costi in quanto non rappresenta un costo monetario, ma piuttosto un'immobilizzazione.

### **4.3 LA PROSPETTIVA AMBIENTALE**

Con riferimento alla dimensione ambientale, dall'intervista con Papi Francesco è emerso che gli impianti di Cingoli e di Castelplano hanno ottenuto nel 2017 un'importante certificazione per il sistema di gestione ambientale, la ISO 14001:2015. Inoltre, particolare enfasi è stata posta sul progetto ARCA (acronimo di agricoltura per la rigenerazione controllata dell'ambiente), che ha preso forma nel 1988, ma solo nel 2016 viene fondata la società Benefit che, oltre allo scopo di dividere gli utili, persegue finalità di beneficio comune e opera in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente<sup>18</sup>. Tre sono i soci fondatori: Giovanni Fileni, Bruno Garbini e Enrico Loccioni, con le rispettive organizzazioni. L'obiettivo è di realizzare prodotti ARCA sani e di qualità tramite tecniche di sostenibilità in grado di incentivare la rigenerazione del suolo e l'economia circolare. ARCA è diventata, nel corso del tempo, una rete di agricoltori, agronomi, imprese agricole, fornitori di tecnologie, università, al fine di mettere in contatto gli agricoltori con i consumatori finali.

Come nelle prospettive analizzate precedentemente, nel seguito di tale paragrafo saranno evidenziati solo i punti cruciali di differenza tra le due versioni sviluppate.

---

<sup>18</sup> <https://www.arca.bio/about-2/>

## CAPITOLO IV

Mentre nei primi due blocchi (“valore funzionale” e “materiali”) non sono state riscontrate grosse differenze, in quello della “produzione” l’intervistato ha posto maggiore enfasi sull’importanza che il Magazzino Dinamico riveste in termini ambientali: oltre a ridurre l’impatto della logistica, questa struttura ha permesso di eliminare il “navettamento” tra i due stabilimenti di Cingoli e Castelplano, che ha portato così una riduzione complessiva di CO<sub>2</sub> pari a 156 tonnellate all’anno.

Anche per quanto riguarda le “forniture e l’outsourcing”, dall’intervista sono emersi ulteriori aspetti e dati molto più precisi e dettagliati, seppur l’elemento inserito nel Canvas risulti essere il medesimo. I consumi complessivi annuali di energia elettrica dei siti produttivi del gruppo si sono attestati nel 2018 intorno ai 450.000 GJ, con una diminuzione di circa il 3,5% rispetto all’anno precedente. Il responsabile ha confermato che nello stesso anno, le tonnellate complessive di CO<sub>2</sub> emesse di energia sono state pari a 26.768, con un calo del 5% circa rispetto al 2017.

La principale fonte energetica utilizzata per lo svolgimento delle attività risulta il gas metano che alimenta i due cogeneratori presenti nei stabilimenti di Cingoli e Castelplano e che, oltre a sviluppare energia elettrica, permette anche di produrre acqua calda per l’utilizzo interno. Inoltre, è opportuno sottolineare che, grazie agli investimenti sempre più frequenti in macchinari, impianti e altre tecnologie, seppur nell’anno la produzione sia complessivamente aumentata leggermente, questo non ha comportato un corrispondente aumento dei consumi energetici.

L’intervistato ha confermato inoltre che, nel 2018, nei due stabilimenti produttivi sono stati sostenuti degli investimenti per la realizzazione di due impianti di digestione anaerobica per la produzione di biogas, alimentati dai fanghi in uscita dagli impianti di depurazione e costituiti

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

da grassi e proteine originati dai lavaggi delle apparecchiature utilizzate per lo svolgimento di alcune fasi di lavorazione del prodotto.

L'energia elettrica che l'organizzazione non riesce a produrre internamente, viene acquistata dalla rete e provengono da fonti rinnovabili al 100%, da cui ne deriva un'emissione di 13.891 tonnellate di CO2 evitate.

L'altra fonte utilizzata per lo svolgimento delle attività produttive è l'acqua. Nel 2018, i consumi idrici complessivi nei due stabilimenti sono stati pari a 1.051 ml, in calo del 10% circa rispetto al 2017. Nello stabilimento di Castelplano l'utilizzo di un pozzo di proprietà e l'utilizzo dell'acqua calda ottenuta dal generatore riesce a sopperire l'intero fabbisogno di tale sito produttivo. Anche Cingoli presenta un pozzo di proprietà, ma con un volume tale da non riuscire a sopperire l'intera esigenza produttiva. In generale, sempre basandosi sui dati in consuntivo ottenuti dal bilancio di sostenibilità, l'intervistato ha confermato che il 44% del totale dei consumi idrici proviene da pozzi situati negli stabilimenti. Lo stabilimento produttivo di Cingoli presenta anche un moderno impianto di depurazione, che permette di reimmettere le acque di scarico depurate direttamente in acque superficiali. La parte residuale di acqua che l'impresa non riesce ad autogenerare, proviene dagli acquedotti municipali.

Per quanto riguarda, invece, il blocco della "fase di fine vita", l'intervistato ha confermato quanto inserito nella versione ex-ante. Tuttavia, è stato approfondito ulteriormente la trattazione del nuovo packaging, fornendo ulteriori dettagli interessanti. Nel novembre del 2019, le carni rosse Fileni Bio, prodotto su cui l'impresa intende puntare fortemente sul mercato nei prossimi anni, presenta un packaging sostenibile, ovvero un eco-vassoio, volto ad abbattere l'utilizzo della plastica in favore della carta. Questo nuovo contenitore si compone di un vassoio in cartoncino riciclabile nella raccolta della carta, con dimensioni più contenute. Inoltre, per

favorire nel consumatore la consapevolezza di dove gettare il packaging una volta utilizzato, sui bordi del vassoio sono elencate le istruzioni per il corretto smaltimento ambientale (sono riportate scritte ben visibili e immagini che elencano le fasi di smaltimento). Anche il film di plastica che lo avvolge risulta riciclabile nella raccolta della plastica. Sempre con riferimento al packaging, la carta utilizzata per il nuovo eco-vassoio ha ottenuto due importanti certificazioni: FSC (foreste gestite in maniera sostenibile) e ATICELCA (sistema di valutazione della riciclabilità della carta).

Infine, per rappresentare tale blocco in modo coerente con il modello sviluppato da Joyce e Paquin<sup>19</sup> è necessario inserire tutte le attività relative al riutilizzo dei materiali, ovvero nello specifico, lo smaltimento dei prodotti. Nell'intervista, invece, il concetto della gestione dei rifiuti derivanti dalle attività di lavorazione è emerso nel blocco delle "produzioni". Effettivamente questo è stato un elemento di confusione anche per l'implementazione della versione ex-ante. La produzione totale di rifiuti, secondo l'intervistato, si attesta sui livelli dell'anno precedente e consistono in rifiuti non pericolosi, per la quasi totalità. La maggior parte di essi sono fanghi prodotti dal processo di depurazione della produzione, i quali vengono conferiti a un'azienda terza, specializzata nel suo smaltimento corretto e sostenibile. Una parte di questi, dopo essere stati lavorati, vengono utilizzati per la produzione di biogas. Gli altri rifiuti sono rappresentati principalmente da imballaggi di carta, cartone e plastica, che vengono correttamente riciclati. Infine, gli scarti delle lavorazioni del pollo non vengono smaltiti come rifiuti, ma conferiti al Consorzio Gatteo Proteine, a cui Fileni è associata dal 2009. In un'ottica di economia circolare, questo consorzio permette di dare valore ad un prodotto di scarto, che

---

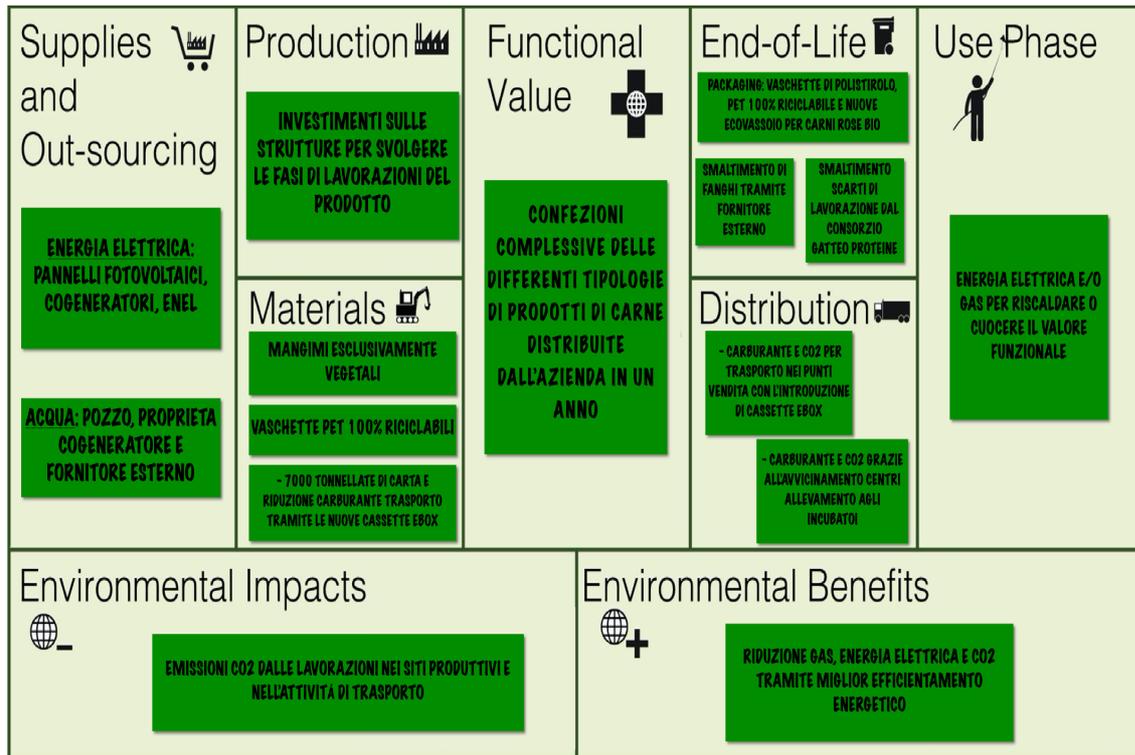
<sup>19</sup> Joyce A., Paquin R.L., The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, *Journal of Cleaner Production*, vol. 135, 2016.

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

viene ulteriormente riutilizzato da aziende che producono cibi per animali, farine proteiche o concimi.

Al termine dell'intervista il modello, nella prospettiva analizzata, risulta essere il seguente:

Figura 18 - prospettiva ambientale dopo le interviste del gruppo Fileni



Fonte: nostra elaborazione

### 4.4. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Al termine delle interviste svolte in azienda e del corrispondente TLBMC dell'organizzazione che ne è emerso, è opportuno dedicare quest'ultima parte dell'elaborato ad alcune considerazioni conclusive.

In modo coerente con quanto si pensava precedentemente alla conduzione delle interviste, al momento della scelta del modello più corretto da utilizzare per rappresentare al meglio il

business model dell'organizzazione, la scelta del TLBMC è stata vincente in quanto ha consentito di recepire all'interno dello strumento una serie di elementi strategici che altrimenti sarebbero stati esclusi, come ad esempio tutti gli aspetti inerenti alla prospettiva ambientale, assai rilevanti per il gruppo Fileni. Come è stato discusso, infatti, l'organizzazione nel fissare la propria strategia aziendale tiene conto tanto della sfera economica in senso stretto, quanto delle ripercussioni che le scelte hanno nei confronti del territorio in cui l'impresa opera.

Allo stesso tempo però, relativamente all'implementazione del modello di business, è stato riscontrato nella fase delle interviste un'indubbia difficoltà nella trattazione soprattutto della prospettiva sociale. Non a caso, in questa prospettiva è stato riscontrato il numero maggiore di differenze tra le due versioni sviluppate. Nella prospettiva economica, grazie ad un percorso ad hoc organizzato con particolare cura da parte dei vari responsabili aziendali durante il periodo di stage, e in quella ambientale, attraverso la grande quantità di materiale e informazioni condivise in azienda, gli aspetti di divergenza non derivano tanto da elementi diversi inseriti nei vari blocchi, ma piuttosto da un arricchimento di contenuti o precisazioni di alcuni aspetti rilevanti.

Questo sta a significare dunque, che ambedue le tematiche non solo sono importanti per guidare le scelte strategiche aziendali ma anche che l'organizzazione risulta particolarmente impegnata nella condivisione con tutti i dipendenti del gruppo, delle proprie azioni e dei risultati conseguiti in questi due ambiti, come viene confermato anche dalla "preparazione" dei dipendenti aziendali sottoposti alle varie interviste. Questo momento di condivisione risulta particolarmente importante ai fini del Canvas: nell'espone le principali fasi che devono essere seguite per rappresentare in modo efficace il modello di business aziendale, risulta importante non solo predisporre correttamente lo strumento tra i partecipanti al team work, ma anche dare

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

successiva comunicazione ai tutti i dipendenti, di come l'impresa intende creare, distribuire e catturare valore, affinché il business model risulti diffuso in tutta l'organizzazione.

Nel confrontare i due modelli, è stata riscontrata una certa coerenza tra tutte le prospettive implementate: in particolare, la proposta di valore della prospettiva economica, il valore funzionale di quella ambientale e il valore sociale nella sfera sociale risultano coincidere. In tutte e tre i casi, nonostante siano state analizzate in maniera separata e coinvolgendo personale appartenente ad aree di business molto diverse tra di loro, questo valore coincide con l'ampia gamma di carni rosse e bianche, gustose e di qualità. Questo aspetto sta a significare che i dipendenti aziendali sono ben consapevoli della mission e dei principali valori perseguiti dall'impresa.

Un altro aspetto che risulta coerente tra tutte e tre le prospettive analizzate, come già evidenziato, risulta essere quello della centralità rivolta alle risorse umane da parte dell'organizzazione. In tutte le interviste, pur analizzando tematiche ed intenti strategici differenti, è sempre emerso che il successo dell'organizzazione deriva, in parte, anche dalla presenza di personale e dipendenti specializzati e altamente formati.

Stesso discorso vale per gli sforzi che l'organizzazione compie in favore dell'ambiente: tutti gli intervistati hanno, in modo più o meno approfondito, trattato l'argomento, anche se con alcune differenze strettamente legate alla propria area di business. L'importanza e la centralità del controllo dell'intera filiera agroalimentare, in funzione della prospettiva analizzata, è un ulteriore aspetto emerso nelle tre sfere costituenti il TLBMC.

Anche le risorse utilizzate e le attività svolte dall'organizzazione per ottenere un successo duraturo nel tempo risultano coerenti in tutte e tre i modelli sviluppati per costruire un TLBMC completo ed efficace: le risorse comuni a tutte le tre prospettive sono le materie prime (in

particolar modo mangimi e pulcini); mentre le principali azioni intraprese nella sfera economica, ambientale e sociale sono connesse alle lavorazioni Fileni per ottenere una proposta di valore in grado di soddisfare le esigenze dei clienti aziendali.

Tuttavia, oltre a questi elementi di coerenza, l'implementazione delle due versioni dello strumento predisposto non è esente da alcune problematicità riscontrate.

In particolare, la prospettiva sociale è stata, in generale, molto più difficile da rappresentare sia per il poco materiale condiviso dall'impresa, in cui vengono specificate le principali azioni predisposte dall'organizzazione, sia per la difficoltà insita nella rappresentazione di tali elementi che risultano più astratti rispetto ai blocchi costituenti le altre prospettive analizzate.

Sia nello sviluppare la versione ex-ante della prospettiva ambientale che in quella derivante dalla rispettiva intervista con il responsabile di riferimento, è emerso un elemento di "confusione": in un primo momento le differenti modalità di gestione dei rifiuti generati dallo smaltimento dei materiali derivanti dalle attività di produzione, sono state inserite nel blocco "produzione", in quanto si doveva descrivere l'impatto delle attività di lavorazione dell'organizzazione. Pertanto, un elemento che non poteva non essere considerato risultava la gestione dei rifiuti. Tuttavia, dalla letteratura di riferimento<sup>20</sup>, si evince che nel blocco "fine vita" devono essere riportati tutti gli sforzi intrapresi dall'azienda connessi al riutilizzo dei materiali come nei casi di rigenerazione, riciclaggio, smontaggio o smaltimento dei prodotti, quando cioè il cliente sceglie di porre fine al consumo del valore funzionale. Non viene specificato dalla letteratura se la gestione dei rifiuti ottenuti dalle lavorazioni sia da inserire nel blocco della "produzione" o del "fine vita". Questo genera perciò confusione nello sviluppo del

---

<sup>20</sup> Joyce A., Paquin R.L., The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, op. cit.

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS: IL CASO DEL GRUPPO FILENI

modello. Questo aspetto, inoltre, non permette di rispettare il principio di generabilità richiesto per costruire in maniera efficace questo strumento: in base alle varie interpretazioni dei soggetti predisposti allo sviluppo di esso, infatti, alcune imprese potrebbero inserire tale elemento in un blocco piuttosto che in un altro. Questa situazione fa sì che, se ciò accade, non sia possibile confrontare due modelli di business che presentano perciò due differenti interpretazioni.

Infine, sia nello sviluppare la prospettiva ex-ante che nel modello derivante dall'intervista di riferimento, un altro blocco in cui sono state riscontrate problematiche riguarda gli elementi da inserire negli impatti sociali. Questo tuttavia risulta del tutto coerente con quanto afferma la letteratura di riferimento<sup>21</sup>: non esiste ancora un consenso su quali impatti sociali considerare, né su come quantificarli.

---

<sup>21</sup> Joyce A., Paquin R.L., The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, op. cit.



## CONCLUSIONI

La capacità di un'organizzazione di riuscire ad esplicitare la strategia in modo efficace ed efficiente rappresenta, nell'attuale contesto competitivo, uno dei principali fattori distintivi di successo, in grado non solo di far sopravvivere l'azienda, ma anche di supportarla nel realizzare risultati migliori nel lungo periodo. Si avverte, perciò, la necessità di ottenere un allineamento tra la strategia deliberata dal management aziendale e la gestione operativa propria dell'organizzazione

Nell'attuale contesto competitivo, infatti, caratterizzato da forte dinamismo, risulteranno più competitive quelle imprese in grado non solo di formulare correttamente i propri intenti strategici ma anche di esplicitarli e diffonderli in tutta l'organizzazione.

In questi termini, risulta rilevante non solo il processo di formulazione della strategia aziendale ma anche l'insieme di attività che portano prima a monitorarla costantemente e, successivamente, ove necessario, a riformularla in funzione del mutamento delle variabili interne o esterne all'azienda. Proprio in funzione delle forti pressioni generate dal mutamento del contesto competitivo, sono poche le imprese che sono riuscite a mantenere immutato il proprio posizionamento competitivo e i propri obiettivi strategici. Per questo motivo, le imprese dovrebbero adottare e sviluppare sistemi orientati alla pianificazione e al controllo strategico. L'obiettivo di questi sistemi di attività consiste nella definizione degli obiettivi di lungo periodo, nella formulazione della strategia e nell'eventuale riformulazione degli intenti strategici.

I business model rappresentano uno dei principali strumenti necessari per supportare gli obiettivi strategici predisposti dall'impresa, per il raggiungimento di migliori performance economico-finanziarie e per garantire che la strategia aziendale risulti vincente per l'organizzazione. Infatti, al fine di definire obiettivi coerenti e realizzabili, il management dovrebbe aver ben chiaro quale sia il modello di business dell'organizzazione, per far sì che tutte le opportunità o le minacce, interne od esterne all'organizzazione, siano sfruttate o arginate nel miglior modo possibile.

Proprio in questo contesto è possibile inserire il Business Model Canvas (BMC): lo strumento riesce, infatti, a rappresentare in maniera chiara e ben comprensibile le modalità attraverso le quali un'organizzazione intende creare valore economico in modo durevole. Il Canvas, tramite la rappresentazione visiva dei nove elementi costitutivi, delle relazioni tra di questi, nonché dell'impatto che questi legami presentano, riesce a descrivere come un'organizzazione intende generare profitti o, più in generale, creare valore.

Di fatto questo strumento, utilizzando un linguaggio condiviso e comune a tutti gli utenti appartenenti ad aree di business aziendali molto differenti tra di loro (tramite le tecniche del pensiero visuale), permette *in primis* di favorire il dialogo tra tutti i membri dell'organizzazione ma, soprattutto, di rappresentare il modello di business dell'impresa in modo completo, integrato e con una prospettiva maggiormente olistica.

Seppur il Canvas tradizionale riscuota particolare successo sia nel mondo accademico sia in quello delle imprese, alcuni autori nel tempo hanno predisposto dei modelli evolutivi,

allo scopo non tanto di sostituire ed eliminare il BMC, ma piuttosto di integrarne e/o eliminarne alcuni elementi, concetti o prospettive, al fine di migliorarne il funzionamento. Partendo proprio da uno di questi modelli alternativi, è stato condotto uno studio di caso nel gruppo Fileni. L'obiettivo è stato quello di predisporre e rappresentare il BMC "a tre strati" dell'organizzazione oggetto d'analisi, per riuscire ad ottenere un quadro integrato del modello di business aziendale, non soffermando l'attenzione solo sulla prospettiva economica, ma analizzando e descrivendo anche gli intenti strategici dell'organizzazione in merito alla sfera ambientale e sociale.

E' stato scelto tale modello piuttosto che il Canvas tradizionale, in quanto le azioni o le attività intraprese dal gruppo Fileni, seppur risultino incentrate sulla generazione di profitti e di valore, non trascurano le due prospettive innovative inserite nel nuovo modello, soprattutto quella ambientale. L'organizzazione, nel corso degli anni, ha predisposto, infatti, una serie di investimenti al fine di ridurre gli impatti ambientali nello svolgimento della propria attività, per salvaguardare il territorio in cui opera.

Tramite la raccolta di dati, informazioni nonché di diverse interviste svolte in azienda con alcuni dipendenti, è stato progettato il TLBMC del gruppo Fileni.

Attraverso tale modello evolutivo, infatti, il management aziendale può verificare la chiarezza della propria visione strategica e su quanto questa risulti condivisa tra i dipendenti e gli stakeholder aziendali, nonché valutare la correttezza delle azioni operative predisposte dall'impresa.

In generale, l'organizzazione oggetto d'analisi fino a questo momento non ha mai avvertito la necessità di comprendere prima, e di rappresentare poi, il proprio modello di

business, al fine di formulare (o eventualmente riformulare) la propria strategia competitiva ed aziendale. In sostanza, la versione predisposta nell'elaborato risulta essere il primo tentativo di rappresentazione del business model aziendale.

Ovviamente, tale modello non pretende di essere esaustivo, in quanto gli interlocutori da coinvolgere nella progettazione dello stesso avrebbero dovuto essere molto più numerosi. Inoltre, nell'implementare il modello non è stato seguito il percorso standard di costruzione del Canvas. Di conseguenza, questo può aver influenzato anche la struttura finale del business model. Nonostante ciò, l'implementazione del TLBMC seguendo la metodologia utilizzata nel seguente elaborato, ha comunque permesso di valutare se e quanto l'organizzazione oggetto d'analisi sia in grado di trasferire e condividere i suoi valori, la sua mission, i propri intenti strategici ed operativi ai membri dell'organizzazione; ovviamente non trascurando la finalità principale dello strumento: la rappresentazione, a grandi linee, del business model aziendale.

A seguito dell'analisi empirica, è possibile confermare che il Canvas, in generale, rappresenta uno strumento che effettivamente permette di rappresentare in maniera chiara un qualcosa (il business model) molto complesso da spiegare o definire, soprattutto se riferito ad un gruppo aziendale, costituito a sua volta da altre imprese che presentano specifici tratti e caratteristiche peculiari. Il modello segue una propria logica facilmente comprensibile sia per i partecipanti al team work, sia per il facilitatore neutrale che per i progettisti del modello di business. Inoltre, rispetto ai punti di forza riscontrati nella letteratura, è possibile confermare, dopo aver svolto il team work in azienda relativo alla

sola prospettiva economica, che effettivamente tale strumento permette di favorire il dialogo nonché la partecipazione attiva tra i membri coinvolti nell'incontro.

Tuttavia, se da una parte la predisposizione del BMC (prospettiva economica del TLBMC) è risultato, come confermato dalla parte teorica, effettivamente uno strumento facile, comprensibile e chiaro, le altre due prospettive analizzate e inserite nel BMC "a tre strati", non presentano lo stesso livello di chiarezza e di facilità implementativa. Sono presenti, infatti, dei blocchi o, più in generale, delle parti di dubbia interpretazione.

Inoltre, nell'implementare il modello attraverso il caso pratico, è stato riscontrato uno dei limiti evidenziati e discussi nel corso dell'elaborato: alcuni blocchi presentano un livello di dettaglio maggiore rispetto ad altri. Tra le risorse chiave, ad esempio, è stato necessario selezionare gli aspetti più rilevanti, tralasciando alcuni elementi importanti seppur non caratteristici e distintivi dell'organizzazione, come il Magazzino Dinamico. Effettivamente, sebbene si sia riscontrato che questa particolare struttura non abbia una vera e propria valenza distintiva nei confronti dei propri competitors, essa ha comunque permesso al gruppo Fileni di soddisfare in modo migliore le richieste sempre più esigenti dei clienti che richiedono un prodotto fresco e, perciò, da consegnare nel minor tempo possibile, e riducendo al minimo gli errori nella fase di evasione degli ordini. Simile è il caso del blocco delle attività chiave, dove per non rendere troppo complessa la rappresentazione sono state appositamente tralasciate tutte le lavorazioni e le principali azioni a monte della filiera agroalimentare, importanti anch'esse per garantire un prodotto in grado di generare valore per il cliente.

Infine, il caso applicativo è risultato di utile importanza per far ragionare concretamente il ricercatore, su quale fosse il processo di implementazione migliore da adottare per sviluppare il Canvas. La letteratura<sup>1</sup>, infatti, non definisce un particolare procedimento standard da attuare, ma solo alcuni consigli e considerazioni in merito.

Il lavoro di tesi ha rappresentato un importante momento per testare nella prassi uno degli strumenti sui quali la letteratura accademica specialistica ha recentemente focalizzato la propria attenzione. I risultati ne testimoniano l'utilità ma, al tempo stesso, ne pongono in evidenza alcune criticità che potrebbero essere oggetto di future ricerche.

---

<sup>1</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., Creare modelli di business, Edizioni LSWR, Milano, 2019.

## Bibliografia

- AFUAH A., *Business models: A strategic management approach*, Irwin/McGraw-Hill, New York, 2004.
- AMIGONI F., *Dal controllo direzionale al controllo strategico: il controllo della dominanza*, Milano, *Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi*, 1982.
- AMIT R., ZOTT C., Value creation in e-business, *Strategic Management Journal*, vol. 22, 2001.
- AMIT R., ZOTT C., *Business 2010: Embracing the Challenge of Change*, Economist Intelligence Unit, 2005.
- AMIT R., ZOTT C., *Designing Your Future Business Model: An Activity System Perspective*, *IESE Business School*, University of Navarra, Working Paper 781, 2009.
- AMIT R., ZOTT C., Business model design: An activity system perspective, *Long Range Planning*, vol. 43, 2010.
- AMIT R., ZOTT C., *Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change*, *IESE Business School*, University of Navarra, Working Paper 870, 2010.
- AMIT R., MASSA L., ZOTT C., The Business Model: Recent Developments and Future Research, *Journal of Management*, vol. 37, n. 4, July 2011.
- ANSOFF H.I., *Corporate Strategy*, McGraww-Hill, New York, 1965.
- ANSOFF H.I., DECLERCK R.L., HAYES R.L., *From strategic planning to strategic management*, Willey, New York, 1976.

ANSOFF H.I., *The state of practice in planning system*, Sloan Management Review, Editore M. Wiener, 1977.

ANTHONY R.N., *Planning and control system*, Harvard Business School Press, Boston, 1965.

BADEN-FULLER C., Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside-out approaches to strategy, *Br. J. Management*, vol. 6, 1995.

BARNEY J.B., Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy, *Management Science*, vol. 32, n. 10, 1986.

BARNEY J.B., Assets stocks and sustained competitive advantage: a comment, *Management Science*, vol. 35, n. 12, 1989.

BARNEY J.B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, 1991.

BERGAMIN BARBATO M., *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, UTET, Torino, 1991.

BOCKEN N., SHORT S., RANA P., EVANS S., A value mapping tool for sustainable business modelling, *Corporate Governance*, vol. 13, n. 5, 2013.

BOCKEN N.M.P, SHORT S.W., RANA P., EVANS S., A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes, *J. Clean Production*, vol. 65, 2014.

BÖHAMN T., ZOLNOWSKI A., Formative evaluation of business model representations – the Service Business Model Canvas, *Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS)*, 2014.

- BÖHMANN T., WEIß C., ZOLNOWSKI A., Representing Service Business Models with the Service Business Model Canvas - The case of a mobile payment service in the retail industry, *IEEE Computer Society*, in occasione della 47th Hawaii International Conference on System Science, 2014.
- BRANDENBURGER A.M., STUART H.W., Value-based Business Strategy, *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 5, 1996.
- BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco Angeli Editore, Milano, 1999.
- BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2012.
- BRUSA L., ZAMPOGNA L., *Pianificazione e controllo di gestione*, Etaslibri, Roma, 1991.
- BUBBIO A., GRUPPI A., LAGONIGRO F., SOLBIATI M., *Reinventare il Business Model*, IPSOA Gruppo Wolters Kluwer, Milano, 2012.
- BUTTIGNON F., *Le competenze aziendali. Profili di analisi, valutazione e controllo*, Utet, Torino, 1996.
- CASADESUS-MASANELL R., RICART J.E., From strategy to business models and onto tactics, *Long Range Plan*, vol. 43, 2010.
- CECCHI M., *Strategie e Sistemi di Controllo. Uno schema di analisi*, Franco Angeli Editore, Milano, 2001.
- CHESBROUGH H., Business model innovation: opportunities and barriers, *Long Range Plan*, vol. 43, 2010.

- CHESBROUGH H., GARMAN A.R., How open innovation can help you cope in lean times, *Harvard Business Review*, vol. 87, n. 12, 2009.
- CHESBROUGH H., ROSENBLOOM R., The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, n. 3, 2002.
- CHESBROUGH H., SPOHRER J., A research manifesto for services science, *Communications of the ACM*, vol. 49, n. 7, 2006.
- CHING H.Y., Criticism, variations and experience with business model canvas, *European Journal of Agriculture and Forestly Research*, vol. 1, n. 2, 2013.
- CHIUCCHI M.S., *Sistemi di misurazione e reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli Editore, Torino, 2004.
- CLARK T., OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., *Business Model You*, HOEPLI Editore, Milano, 2014.
- CRAVERA A., *La guida del Sole 24 Ore ai classici del management nell'era della complessità*, Gruppo 24 ore, Milano, 2012.
- DE SANTIS F., *ERP e strumenti di Business Intelligence. Supporto gestionale e impatto organizzativo*, Giappichelli Editore, Torino, 2016.
- DIXON J.R., NANNI A.J., VOLLMANN T.E., *The new performance challenge, measuring operations for world-class competition*, Business One, Irwin, Homewood, 1990.
- DRUKER P., *The practice of management*, Allied Publishers, 1955.

- DUBOSSON-TORBAY M., OSTERWALDER A., PIGNEUR, Y., E-business model design, classification, and measurements, *Thunderbird International Business Review*, vol. 44, n. 1, 2002.
- EGGERT A., HOGREVE J., ULAGA W., MUENKHOFF E., Revenue and Profit Implications of Industrial Service Strategies, *Journal of Service Research*, vol. 17, n. 1, 2014.
- FIOCCA R., SNEHOTA I., TUNISINI A., *Marketing business to business*, McGraw-Hill, Milano, 2009.
- FLEMING L., Perfecting cross-pollination, *Harvard Business Review*, vol. 82, n. 9, 2004.
- FREEMAN R.E., *Stakeholder Management: a Strategic Approach*, Pitman, Boston, 1984.
- FREILING J., A competence-based theory of the firm, *Management Revue*, vol. 15, n. 1, 2004.
- GALLOWAY S., *The Four: i padroni*, HOEPLI Editore, Milano, 2017.
- GARZONI A., *Il controllo strategico. Modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, Egea, Milano, 2004.
- GATTI M., *Balanced Scorecard e Cost Management. Riferimenti teorici e casi aziendali*, Società Editrice Esculapio Economia, Bologna, 2011.
- GEORGE G., BOCK A., The business model in practice and its implications for entrepreneurship research, *Working paper, Imperial College*, London, 2009.

GIEREJ S., The framework of business model in the context of industrial internet of things, in occasione della 7th international conference on engineering, project and production management, *Procedia Engineering*, vol. 182, 2016.

GRANT R.M., The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, vol. 33, 1991.

GRANT R.M., *L'analisi strategica nella gestione aziendale: concetti, tecniche, applicazione*, Il Mulino, Bologna, 1994.

GRÖNROOS C., RAVALD A., Service as business logic: implications for value creation and marketing, *Journal of Service Management*, vol. 22, n. 1, 2011.

HAMEL G., Leading the revolution, *Harvard Business School Press*, Boston, 2001.

HAMEL G., PRAHALAD C.K., The core competence of the corporation, *Harvard Business School Press*, Boston, 1990.

HAMEL G., PRAHALAD C.K., *Competing for the Future*, HBS Press, Boston, 1994.

HAMEL G., PRAHALAD C.K., *Alla conquista del futuro. Le nuove strategie per vincere la competizione e creare mercati di domani*, Il Sole 24 Ore Management, Milano, 1995.

HEDMAN J., KALLING T., The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations, *European Journal of Information Systems*, vol. 12, 2003.

HOFER C.H., SCHENDEL D., *La formulazione della strategia aziendale*, Franco Angeli Edizioni, Milano, 1987.

- IDE M., AMAGAI Y., AOYAMA M., KIKUSHIMA Y., A Lean Design Methodology for Business Models and Its Application to IoT Business Model Development, *Agile Conference*, IEEE, 2015.
- JOHNSON M., CHRISTENSEN C., KAGERMAN H., Reinventing your business model, *Harvard Business Review*, vol. 85, n. 12, 2008.
- JOYCE A., PAQUIN R.L., The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, *Journal of Cleaner Production*, vol. 135, 2016.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., The Balanced Scorecard - Measures that drive performance, *Harvard Business School Press*, vol. 70, n.1, 1996.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., *The Balanced Scorecard. Traslating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., *Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Out-comes*, Boston, Harvard Business School Press, Boston, 2001.
- KRAAIJENBRINK, Beyond the business model: The value Model Canvas, *Kraaijenbrink Training & Advies*, 2012.
- LINDER J.C., CANTRELL S., Changing business models, *Institute for Strategic Change*, Chicago, 2000.
- LORANGE P., Strategic controll: a framework for effective response to environmental change, inserita nel 20th anniversario dalla pubblicazione di IMEDE, *Management Development Institute*, Losanna, 1977.
- LORANGE P., VANCIL F., *Strategic planning system*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1977.

- MAGRETTA J., Why Business Model Matter, *Harvard Business School Publishing Corporation*, vol. 80, n. 5, 2002.
- MARASCA S., *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, Società Editrice Esculapio Economia, Bologna, 2011.
- MASON E.S., Price and production policies of large-scale enterprise, *American Economic Review*, vol. 29, n. 1, 1939.
- MASON E.S., The current State of the Monopoly Problem in the United States. *Harvard Law Review*, vol. 63, 1949.
- MINTZBERG H, *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, ISEDI, Torino, 1996.
- MOELLER S., Customer Integration: A Key to an Implementation Perspective of Service Provision, *Journal of Service Research*, vol. 11, n. 2, 2008.
- MORRIS M., SCHINDEHUTTE M., ALLEN J., The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, vol. 58, 2005.
- NEELY A., Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing, *Operations Management Research*, vol. 1, n. 2, 2008.
- NEU W. A., BROWN S.W., Manufacturers forming successful complex business services: Designing an organization to fit the market, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 19, n. 2, 2008.
- NIDAGUNDI P., NOVICKIS L., Introducing Lean Canvas Model adaptation in the scrum software testing, *Procedia Computer Science*, vol. 104, 2017.

OSTERWALDER A., The Business Model Ontology – a Proposition, in A Design Science Approach, Dissertation 173, University of Lausanne, Switzerland, 2004.

OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., *Creare modelli di business*, Edizioni LSWR, Milano, 2019.

OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., TUCCI C.L., Clarifying business models: Origins, present and future of the concept, *Communications of the Association for Information Science (CAIS)*, vol. 16. 2005.

PETERAF M.A., The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993.

PORTER M.E., The five competitive forces that shape strategy, *Harvard Business Review*, 2008.

QUINN J.B., MINTZBERG H., JAMES R.M., *The strategy Process, Concepts, Contexts and Cases*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1988.

RICIARDI A., *L'evoluzione degli studi di strategia in: Economia Aziendale. Aspetti evolutivi, letture e casi aziendali*, di Fabbrini G. e Montrone A., Franco Angeli, Milano, 2007.

SALVIONI D.M., Cultura della trasparenza e comunicazione economico-finanziaria d'impresa, *SYMPHONYA Emerging Issue in Management*, estratto da: [www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya), n.1, 2002.

SANCHEZ R., HEENE A., THOMAS H., Towards the Theory and Practice of Competence-based Competition. In: SANCHEZ R., HEENE A., THOMAS H., *Dynamics of Competence-based Competition*. Oxford, 1996.

- SCHALTEGGER S., LÜDEKE-FREUND F., HANSEN E.G., Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability, *Int. J. Innovation Sustain*, vol. 6, 2012.
- SCHANK R.C., BERMAN T.R., MACPHERSON K.A., *Learning by doing in: Instructional design. Theories and models: a new paradigm of instructional theory*, Lawrence Erlbaum Associates Inc., New York, 1999.
- SEELOS C., MAIR J., Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view, *Academy of Management Perspectives*, vol. 21, 2007.
- SHAFER S.M., SMITH H.J., LINDER J., The power of business models, *Business Horizons*, vol. 48, 2005.
- SILVI R., *La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale*, Giappichelli Editore, Torino, 1995.
- SILVI R., *Il controllo strategico della gestione di impresa, in: Economia e Gestione delle imprese*, Lipparini A. (a cura di), Il Mulino, Bologna, 2007.
- SIMANIS E., HART S.L., Innovation from the inside out, *MIT Sloan Management Review*, vol. 50, n. 4, 2009.
- SOLARI L., ZANON A., *La "quasi" fine della gerarchia. Organizzazioni come vantaggio competitivo nella New Economy*, Franco Angeli Edizioni, Milano, 2007.
- STEWART D.W., ZHAO Q., Internet marketing, business models and public policy, *Journal of Public Policy and Marketing*, vol. 19, 2000.
- STIGLER G., *The Organization of Industry*, Homewood, Ill., R.D. Irwin, 1968.

- TEECE D. J., Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, vol. 43, 2010.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol. 18, 1997.
- TIMMERS P., Business models for electronic markets, *Electronic Markets*, vol. 8, n. 2, 1998.
- TRIMI S., BERBEGAL-MIRABENT J., Business model innovation in entrepreneurship, *Int Entrep Manag J*, vol. 8, 2012.
- VARGO S. L., LUSCH R. F., Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, vol. 68, pp. 2, 2004.
- VARSORI A., *Alle origini del presente: l'Europa occidentale nella crisi degli anni Sessanta*, Franco Angeli Edizioni, Milano, 2013.
- VARVELLI M.L., VARVELLI R., *Giovanni Fileni. Passione e lavoro di un imprenditore*, 2009.
- WEILL P., VITALE M.R., Place to space: Migrating to e-business models, *Harvard Business School Press*, Boston, 2001.
- WERNERFELT B., A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, vol. 5, n. 2, 1984.
- WERNERFELT B., MONTGOMERY C.A., What is an attractive industry, *Management Science*, vol. 32, n. 10, 1986.
- ZAMPONI L., *Sistemi di pianificazione e controllo*, Ipsoa, Milano, 1998.

## Sitografia

<https://www.arca.bio/about-2/>

<http://blog.business-model-innovation.com/2013/07/knowing-the-value-within-your-business-model-is-vital/>

<https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>

<https://botteghedigitali.it/2017/03/16/l-unfair-advantage/>

<http://businessmodelcanvas.it/business-model-canvas/>

<http://businessmodelcanvas.it/innovare-con-il-business-model-canvas/>

<http://www.businessmodelgeneratio.com>

[http://www.fileni.it/media/files/28\\_Bilancio%20Sociale%202010.pdf](http://www.fileni.it/media/files/28_Bilancio%20Sociale%202010.pdf)

[www.fluiminds.ch/en/what-we-do.htm](http://www.fluiminds.ch/en/what-we-do.htm)

<http://www.ikea.com/it/it/this-is-ikea/about-us/>

<https://leanstack.com/business-model-canvas-alternative>

<https://leanstack.com/leancanvas>

<https://logisticaefficiente.it/supply-chain/management/business-model-canvas-strumento-per-creare-valore.html>

<https://pual4innovating.com/2014/03/09/knowning-the-value-within-your-business-model-is-vital/>

<https://startupbusiness.it/business-model-canvas-cose-come-farlo-e-vantaggi-per-le-aziende/100133/>