



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

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

**MODELLI DI BUSINESS EMERGENTI E
COMPETITIVITÀ D’IMPRESA**

**EMERGENT BUSINESS MODELS AND
BUSINESS COMPETITIVENESS**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Marco Cucculelli

Tesi di laurea di:
Giorgia D’Alessandro

Correlatore:
Dott. Marco Chiaromonte

Anno Accademico 2020-2021

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO I	
BUSINESS MODEL E TRASFORMAZIONE DIGITALE	
1.1 Il modello di business nella letteratura.....	4
1.1.1 I principi del Business Model	10
1.2 Il Business Model Canvas	11
1.2.1 Componenti strutturali del Business Model Canvas.....	13
1.3 Il legame tra strategia e modello di business	21
1.4 Business Model Innovation.....	23
1.4.1 I driver dell'innovazione.....	26
1.5 Digital trasformation e modello di business.....	28
1.5.1 Gli impatti sul BM della trasformazione digitale	31
1.5.2 Cambiamenti DT driven	32
CAPITOLO II	
LE ORIGINI DELLA RICERCA	
2.1 Da cosa nasce il lavoro: il processo seguito.....	35
2.1.1 Prima fase: analisi dei siti web	36
2.1.2 Seconda fase: individuazione dei modelli di business.....	37
2.1.3 Terza fase: analisi di settore.....	38

2.2	Come si è concluso il lavoro	39
2.3	I risultati emersi dall'analisi.....	41
CAPITOLO III		
LA RICERCA EMPIRICA		
3.1	Introduzione alla ricerca.....	43
3.2	Le best performers.....	44
3.3	Le worst performers	97
3.4	Il secondo obiettivo	149
CAPITOLO IV		
L'ANALISI CRITICA		
4.1	Implicazioni finali	158
CONCLUSIONI.....		161
Bibliografia		163
Sitografia.....		164
APPENDICE		165

INTRODUZIONE

Nel corso degli ultimi anni il contesto ambientale in cui le imprese operano e competono è profondamente mutato. I manager si trovano oggi a dover affrontare mercati particolarmente dinamici, caratterizzati da fenomeni di turbolenza ambientale difficilmente prevedibili e in cui la complessità delle dinamiche competitive è in costante crescita. Questo coinvolge quindi le imprese in radicali processi di cambiamento in cui sono le capacità a disposizione dell'intera organizzazione a costituire la base del proprio successo. Tali cambiamenti hanno portato da un lato alla scomparsa di molti mercati, dall'altro hanno creato nuove opportunità di business e quindi nuovi mercati caratterizzati da intermediari, competitors e clienti con bisogni, esigenze e comportamenti diversi. Ciascuna impresa può rispondere in modo ottimale a questi fenomeni avviando una efficace gestione strategica, basata su un'approfondita analisi interna ed esterna del proprio settore per coglierne le minacce ed opportunità ed individuare i propri punti di forza e di debolezza. Successivamente, dovrà formulare una strategia che sia coerente con gli obiettivi che si intendono raggiungere ponendo alla base della stessa un adeguato piano strategico. L'ultimo passo da compiere è l'implementazione di quanto pianificato, attraverso la costruzione di un business model funzionante che consentirà all'impresa di ottenere significativi vantaggi competitivi e di raggiungere il successo auspicato.

È proprio la fondamentale importanza del modello di business a costituire il focus della mia tesi, con l'obiettivo di ricercare una corrispondenza tra l'adozione di un BM standard di settore e il raggiungimento di performance medie, attraverso un'analisi a livello macro e micro di quattro specifici settori, osservando le performance di dieci imprese best e worst che potrebbero essere correlate al BM utilizzato.

La trattazione inizia con un primo capitolo a sfondo teorico, dove si fornisce una definizione del concetto stesso di *Business Model*. Ad oggi, nonostante l'assenza di una definizione univoca, gli studiosi sono concordi nel ritenere che esso riguarda il modo in cui un'impresa organizza le proprie attività al fine di creare e distribuire valore per i clienti finali, ma anche per riuscire ad appropriarsi di una parte del valore generato. Successivamente l'attenzione viene posta in particolare sul nostro modello di riferimento, cioè il *Business Model Canvas*, illustrandone la composizione e descrivendo i nove blocchi che lo costituiscono. Si prosegue analizzando il legame tra la strategia e il modello di business, per poi focalizzarsi sull'importanza del concetto di *Business Model Innovation* esaminandone gli aspetti chiave e gli impatti della trasformazione digitale che, nel complesso, hanno indotto le imprese a reinventare o modificare radicalmente il loro business model.

Con il secondo capitolo ci si addentra nel lavoro di ricerca empirica le cui origini sono da ricondurre all'anno accademico 2019/2020, in esso viene illustrato il lavoro svolto, il processo seguito e i risultati ottenuti. Il tutto mi ha visto partecipare lo scorso

anno, avendo modo così di gettare le basi per lo svolgimento della profonda e intensa analisi che trova spazio nel terzo capitolo della mia tesi. In esso viene riportata la ricerca che prende avvio dall'identificazione di dieci best e worst performers per i quattro settori assegnatemi, per ognuna di esse si possiede una duplice lettura del proprio BM e questo mi ha permesso di effettuare un'analisi comparativa avente ad oggetto i BMs a disposizione. Lo studio prosegue calcolando, al termine del confronto, l'indice BMCI che mette in evidenza la diversità tra i modelli di business confrontati per ogni singola impresa permettendo, in questo caso, di individuarne la maggiore o minore corrispondenza. Scendendo più nel dettaglio, viene trattato il secondo obiettivo della mia ricerca ossia quello di studiare la correlazione tra l'entità del BMCI delle imprese e le performance ottenute dalle medesime. Infine, la trattazione si conclude con il quarto capitolo contenente una panoramica più a stampo critico delle implicazioni emerse.

CAPITOLO I

BUSINESS MODEL E TRASFORMAZIONE DIGITALE

1.1 Il modello di business nella letteratura

Nonostante la crescente rilevanza che sta assumendo il concetto di Modello di Business nell'attuale contesto competitivo, il tema ha assunto nella letteratura connotazioni tra loro molto diverse per le problematiche incontrate nell'ottenere una definizione univoca del concetto stesso. Nel corso degli anni, sono state date numerose definizioni di business model che talvolta si integrano e talvolta si scontrano, alcune molto semplici e concise mentre altre più complesse ed analitiche. Non esiste una definizione universalmente accettata di business model. È importante chiarire da subito che il modello di business e strategia non coincidono, pur essendo due concetti strettamente legati; il business model, infatti, unisce gli aspetti più delicati della strategia cioè le risorse chiave a disposizione dell'impresa, le attività chiave, la struttura, i prodotti e i fattori esterni. Dunque un modello di business non è altro che il riflesso delle scelte strategiche effettuate dall'organizzazione: "se la strategia dice cosa fare il business model dice come farlo". Facendo riferimento alla letteratura in merito a questo argomento non si riescono a trovare definizioni esaurienti, piuttosto molteplici accenni sulla sua utilità pratica e qualche schema relativo alle possibili relazioni tra componenti del

modello. Conoscere e capire il modello di business significa comprendere il modo attraverso cui un'azienda crea valore coerentemente a quelle che sono le sue scelte strategiche, motivo che ne rende interessante la sua analisi. Ogni azienda dispone di un modello di business che funge da linea guida della propria attività. Poiché si tratta di un sistema complesso, la sua definizione è estremamente delicata, in considerazione del fatto che le leve al suo interno possono intrecciarsi tra loro in svariati modi dando vita a differenti modalità di creazione di valore. Se consideriamo l'impresa come sistema di attività interdipendenti, il modello di business può essere ricondotto ai filoni di teoria dell'impresa più rilevanti che pongono al centro dell'analisi il concetto di *Value Creation* e a tal riguardo vengono di seguito riportate soltanto alcune delle molteplici definizioni che sono state fornite dalla letteratura (Tabella I.1).

Tabella I.1: Alcune definizioni di Modello di Business proposte dalla letteratura

<i>Amit e Zott (2001)</i>	<i>Un modello di business delinea il contenuto, la struttura, e la gestione delle transazioni in grado di creare valore sfruttando le opportunità di nuovi business.¹</i>
<i>Componovo e Pigneur (2003)</i>	<i>La concettualizzazione dettagliata delle strategie di impresa ad un livello astratto, che serve come base.</i>

¹ Amit, R., Zott, C. (2001), *Value Creation in e - business*, "Strategic Management Journal", 22, 493 - 520.

Osterwalder et al. (2005)	<i>“È uno strumento concettuale che contiene un insieme di elementi e le relazioni che li uniscono ed esprime la logica di business di una specifica impresa. Descrive la logica in base alla quale un’organizzazione crea, distribuisce e cattura valore.”²</i>
Kallio et al. (2006)	<i>Le modalità con cui un’impresa riesce a creare valore coordinando il flusso delle informazioni, dei beni e dei servizi tra i diversi attori del settore con cui viene a contatto.</i>
Rajala e Westerlund (2007)	<i>I modi con cui creare valore per i clienti e in cui trasformare opportunità di mercato in profitti attraverso l’insieme di attori, attività e collaborazioni.</i>
Teece (2010)	<i>Un modello di business non incorpora nulla di meno dell’architettura organizzativa e finanziaria di un business (...) Delinea la logica necessaria perché un business produca profitti e, una volta adottato, definisce il modo con cui l’impresa “va sul mercato”.</i>

Fonte: propria elaborazione.

Come si evince dalla tabella, nella letteratura raramente gli autori erano concordi nel fornire una definizione univoca: Amit e Zott (2001) lo associano al *contenuto*, alla *struttura* e alla *gestione* delle transazioni, Componovo e Pigneur (2003) lo riconducono ad una *concettualizzazione astratta della strategia*, Osterwalder et al. (2005) lo definiscono come un *modello* o uno *strumento concettuale* costituito da un *insieme di elementi e relazioni* che esprime la logica di business di un’impresa,

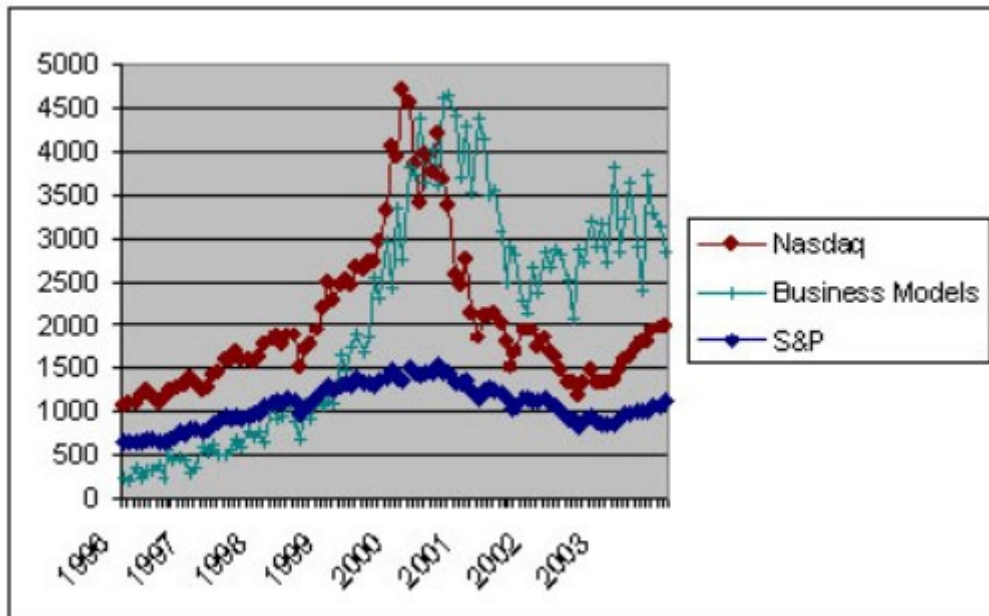
² Osterwalder A., Pigneur Y. e Tucci C.L. (2005), *Clarifying business models: origins, present and future of the concept*, “Communications of the Association for Information Systems”, Vol.15, n.1, pp.1-25, p.5.

Kallio et al. (2006) ad una *modalità di creazione di valore*, Rajala e Westerlund (2007) lo associano sia al *modo con cui creare valore* ma anche al *modo con cui trasformare opportunità in profitti*, infine, Teece (2010) lo associa all'*architettura organizzativa e finanziaria* di un'impresa.

Ad avvalorare quanto appena detto è anche un lavoro sviluppato da Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) nel quale gli autori mostrano in un grafico, di seguito riportato (Figura I.1), la frequenza dell'uso del termine "business model" in pubblicazioni accademiche tra il 1996 e il 2005 assieme all'andamento degli indici S&P e Nasdaq riferito agli stessi anni³. Quello che se ne rileva è che, almeno fino al 2002, la letteratura accademica mostra verso tale argomento un'attenzione che segue un andamento quasi analogo a quello dell'indice Nasdaq, che contiene le quotazioni dei principali titoli tecnologici. Gli autori suggeriscono che questo potrebbe essere un altro degli elementi che collegano la nascita degli studi sul business model allo sviluppo della tecnologia, seppur senza approfondire ulteriormente la somiglianza dei due pattern.

³ Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; and Tucci, Christopher L. (2005) *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*, "Communications of the Association for Information Systems", Vol. 16, Article 1

Figura I.1: Ricorrenza del termine “business model” e andamento S&P/Nasdaq (2005)



Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., 2005

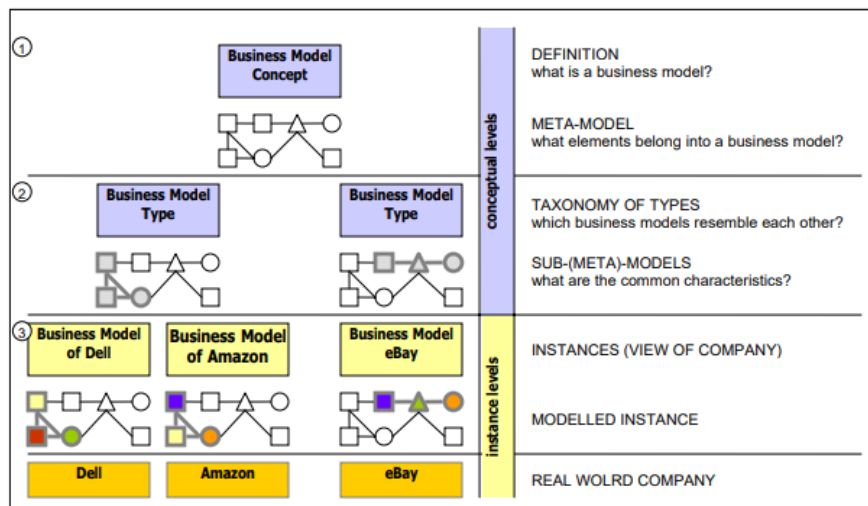
Le definizioni di modello di business dei vari autori possono essere classificate in **tre categorie** che possono (ma non devono necessariamente) essere connesse gerarchicamente tra loro⁴:

1. **Metamodello:** questa categoria comprende gli autori che definiscono il modello di business come un concetto generale astratto in grado di descrivere tutte le imprese del mondo reale.

⁴ Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; and Tucci, Christopher L. (2005), *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*, “Communications of the Association for Information Systems”, Vol. 16, Article 1

2. **Tassonomia dei tipi:** comprende gli autori che descrivono una serie di tipologie astratte di modelli di business, ognuna delle quali permette di definire business con caratteristiche comuni.
3. **Casi reali:** in questa vanno ricompresi tutti quegli autori che concettualizzano modelli di business di specifici casi reali.

Figura I.2: Gerarchia dei concetti di modello di business



Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., 2005

Gli autori Osterwalder, Pigneur e Tucci, in conclusione, affermano di non sostenere nessuna delle tre categorie poiché tutte hanno un senso e non si escludono a vicenda, ritenendo inoltre che i tre livelli acquisiscano ancor più senso quando sono collegati gerarchicamente tra loro mediante un approccio globale (Figura I.2).

1.1.1 I principi del Business Model

Volendo riprendere la definizione proposta da Osterwaleder e Pigneur secondo cui “*un business model fornisce la spiegazione di come un’organizzazione crea, distribuisce e cattura valore*”⁵, emerge come siano tre le importanti funzioni ricoperte dal business model all’interno di un’impresa⁶, nonché i principi su cui lo stesso si fonda: ***creare valore***, attiene a tutti i meccanismi attraverso cui l’impresa è in grado di creare valore per il cliente finale o intermedio. Questa funzione viene assolta mediante un’accurata definizione degli elementi e delle attività che permettono di ottenere profitti contribuendo alla realizzazione del prodotto e/o servizio e alla loro offerta. Data l’importanza dei profitti, senza i quali i partner dell’organizzazione non avranno interesse ad instaurare delle partnership con l’impresa, ne deriva la crucialità di questa funzione. L’***offerta di valore*** è il secondo principio che emerge dalla definizione, esso riguarda tutti i meccanismi attraverso cui l’impresa offre i propri prodotti o servizi sul mercato. Infine, ultimo principio, è quello dell’***appropriazione di valore*** il quale fa riferimento a tutti i meccanismi attraverso cui l’impresa è in grado di appropriarsi, appunto, del valore creato dalla propria organizzazione o da quelle inserite nella *value chain* di riferimento tramite

⁵ Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation*, Wiley & Sons.

⁶ Chesbrough H. (2007), *Business model innovation: it's not just about technology anymore*, “Strategy & Leadership”, Vol.35, n.6, pp.12-17.

lo sviluppo delle attività che permettono all'azienda di ottenere un adeguato profitto.

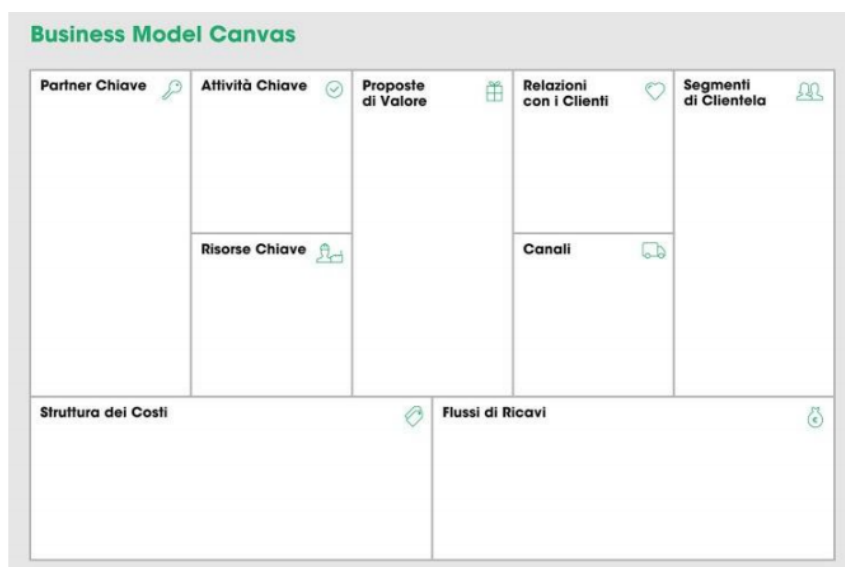
Si tratta di principi e funzioni la cui importanza implica un certo bilanciamento tra le stesse per adeguare l'offerta alle richieste ed esigenze del mercato, evitando che la stessa permetta all'impresa di creare ed offrire valore ma renda impossibile o difficoltoso catturarlo.

1.2 Il Business Model Canvas

Il modello di business, come già ampiamente sostenuto, rappresenta la complessità dell'intero sistema aziendale e, pertanto, al fine di semplificare tale concetto è bene ricercare aiuto nelle teorie già note. Due dei principali esponenti di questa tematica, Osterwalder e Pigneur, iniziano col sostenere che il BM non è altro che l'architettura di un'azienda per arrivare, nel 2010, a dare una definizione che diventerà il punto di unione tra le rappresentazioni della letteratura usate in passato e che successivamente, in futuro, verrà utilizzata da numerosi studiosi come punto di partenza per i loro studi. Nello specifico, gli autori arrivarono alla conclusione che “il modello di business descrive la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura il valore”. Contestualmente, grazie alle loro analisi, idearono e svilupparono il loro modello, comunemente noto come “Business Model Canvas”. Si tratta di uno strumento in grado di rappresentare graficamente il modello di business di un'impresa che gli stessi autori articolano in *nove blocchi* ovvero i

segmenti di clientela, il valore offerto, i canali, le relazioni con i clienti, i flussi di ricavi, le risorse chiave, le attività chiave, le partnership chiave e la struttura dei costi (Osterwalder, Pigneur, 2010). Questi a loro volta sono riconducibili alle quattro aree principali di un business che sappiamo essere i clienti, l'offerta, l'infrastruttura e la sostenibilità finanziaria. Il risultato che ne deriva è uno schema (Figura I.3) che, servendosi dei nove blocchi, permette di illustrare il modo in cui un'impresa si confronta con i quattro aspetti rilevanti del business aziendale. L'aspetto peculiare è che la collocazione dei componenti all'interno dello schema risultante non è del tutto casuale ma, al contrario, segue una logica ben precisa. Infatti, a sinistra dello schema si pongono gli elementi che determinano *l'efficienza dell'organizzazione*, sulla destra vengono collocati, invece, quelli che permettono di *creare valore*, mentre la posizione centrale viene ad essere occupata dalla *proposta di valore*, in quanto elemento di sintesi tra i due obiettivi suddetti.

Figura I.3: Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., 2010

1.2.1 Componenti strutturali del Business Model Canvas

Partendo dallo schema di riferimento, presentato nel precedente paragrafo, è doveroso approfondire nel dettaglio le singole dimensioni che lo compongono:

1. **Segmenti di clientela:** questa dimensione definisce i diversi gruppi di persone o organizzazioni che un'azienda desidera raggiungere e servire tramite la propria offerta di valore. I clienti costituiscono il cuore di ogni modello di business, senza i quali nessuna azienda può sopravvivere a lungo. Al fine di soddisfare nel modo più adeguato i loro bisogni e le loro aspettative, dovrebbero essere raggruppati in segmenti eterogenei sulla base di caratteristiche, esigenze e comportamenti comuni. I gruppi individuati

costituiscono dei segmenti distinti se: i loro bisogni richiedono un'offerta differenziata, vengono raggiunti con canali distributivi diversi, richiedono relazioni di diverso tipo, la loro redditività è sostanzialmente differente e, infine, se sono disposti a pagare per diversi aspetti dell'offerta. Un modello di business può definire uno o più segmenti di clientela di diversa dimensione, l'azienda poi dovrà decidere a quali rivolgersi e quali trascurare. Per una strategia efficiente, il primo passo da compiere quindi è la profilazione dei clienti che porta l'impresa ad interrogarsi per trovare una risposta a due fondamentali quesiti: “per chi stiamo creando valore?” e “chi sono i clienti più importanti?”. Da qui, le possibilità che si presentano agli occhi di un'impresa sono svariate: **mercato di massa**, in cui i clienti condividono bisogni e problemi simili che non richiedono all'organizzazione di diversificare la propria offerta; **mercato di nicchia**, in cui vi sono segmenti di clientela molto specializzati con bisogni altrettanto specifici; **mercato segmentato**, in cui vari gruppi di clienti hanno esigenze e problemi simili, ma al contempo leggermente differenti e che per questo richiedono un prodotto finale che abbia un certo grado di differenziazione; **mercato diversificato**, in cui i segmenti di clientela sono ben distinti con esigenze e problemi molto differenti; **mercato multi-sided**, caratterizzato dall'interdipendenza tra i vari segmenti di clienti.

2. **Valore offerto:** la value proposition describe l'insieme dei prodotti e servizi che creano valore per uno specifico segmento e che per questo l'impresa intende offrire sul mercato. L'importanza del valore offerto si fonda sulla considerazione che esso rappresenta il motivo alla base della decisione dei clienti di passare da un'azienda all'altra. In quest'ottica, può essere considerato come un insieme di benefici che l'azienda offre ai clienti al fine di soddisfarne le richieste. Va da sé che anche in questo caso l'impresa debba interrogarsi allo scopo di individuare il mix di elementi più in linea con i bisogni di uno specifico segmento, chiedendosi: “quale valore trasmettiamo ai nostri clienti?”, “quale problema dei nostri clienti contribuiamo a risolvere?”, “quali necessità dei consumatori soddisfiamo?”, “quale insieme di prodotti e servizi offriamo a ciascun segmento?”. Le proposte di valore non sono mai le stesse, esistono vari elementi (qualitativi e quantitativi) che contribuiscono alla creazione di valore. Osterwalder e Pigneur, distinguono tra: **novità** quando, ad esempio tramite innovazioni tecnologiche, si punta a soddisfare necessità completamente nuove che i clienti prima non sentivano di avere per mancanza di offerte simili; **performance**, quando è tramite un miglioramento delle prestazioni dei prodotti e servizi che si intende creare valore; **personalizzazione** nel caso in cui l'impresa intenda creare ed offrire ai singoli clienti prodotti e servizi “su misura”, sulla base di specifiche esigenze. Il valore, poi, può anche

essere creato puntando su aspetti quantitativi come il *prezzo* (offerta simile a quella della concorrenza ma ad un prezzo inferiore) oppure su aspetti più qualitativi come il *design* (difficile da misurare ma che può permettere ad un prodotto di distinguersi dalla concorrenza), il *brand* (il cliente può ottenere valore dal semplice possesso e utilizzo di un prodotto la cui reputazione del brand è significativamente elevata).

3. **Canali:** questo terzo blocco descrive il modo in cui un'impresa comunica con i propri clienti e i mezzi che utilizza - o intende utilizzare - al fine di raggiungerli per distribuire loro il valore offerto. Fondamentali punti di contatto con il mercato, i canali svolgono molteplici funzioni tra cui accrescere nei clienti la consapevolezza circa l'esistenza dei prodotti e servizi dell'impresa, aiutarli a valutare la value proposition e fornire aiuto nell'acquisto e supporto nella fase post-vendita. I canali si distinguono in **diretti** (forza vendita interna fisica o online), **indiretti** (punti vendita posseduti), **proprietary** (forza vendita interna o un sito web) e **partner** (distribuzione all'ingrosso, al dettaglio e siti web). Osterwalder e Pigneur individuano cinque fasi caratteristiche dei canali: 1) *consapevolezza*: cioè, come sensibilizzare la clientela sul valore offerto dai prodotti e servizi dell'impresa; 2) *valutazione*: in che modo e con quali strumenti si può aiutare il cliente a valutare la value proposition; 3) *acquisto*: in che modo l'impresa permettere l'acquisto; 4) *distribuzione*: secondo quali modalità

distribuire il valore; 5) *post vendita*: come supportare il cliente dopo l'acquisto.

4. **Relazioni con i clienti**: il quarto blocco oggetto di approfondimento, descrive le tipologie di relazioni che l'impresa instaura con uno specifico segmento di clienti. Nella realizzazione del proprio business, tali relazioni dovrebbero essere definite con chiarezza da un'impresa ed è bene avere chiare le motivazioni alla base di queste, le quali si identificano nelle seguenti: *l'acquisizione di clienti*, la loro *fidelizzazione* e *l'incremento delle vendite*. Non è esclusa una possibile coesistenza di relazioni con i clienti all'interno della relazione dell'azienda con uno specifico segmento. Anche qui Osterwalder e Pigneur hanno identificato molteplici tipologie di relazioni come **l'assistenza personale**, basata sull'interazione umana la quale rende possibile fornire aiuto al cliente sia durante che dopo il processo di vendita; **l'assistenza personale dedicata**, relazione più stretta che prevede l'assegnazione di uno specifico addetto al singolo cliente; **il self-service**, situazione in cui non vi è alcun contatto diretto tra clienti e azienda ma questa mette a loro disposizione tutti i mezzi necessari affinché si servano da soli; la **community**, cioè comunità di utenti/clienti che interagiscono al loro interno e a cui le aziende ricorrono con elevata frequenza al fine di mantenere il contatto con il destinatario dell'offerta, comprenderlo meglio e permettergli di continuare l'interazione con gli altri

favorendo lo scambio reciproco di conoscenze; la **co-creazione**, situazione in cui si va oltre la tradizionale relazione puntando alla co-creazione di valore con i clienti.

5. **Flussi di ricavi:** altro elemento fondamentale, rappresenta il denaro che l'azienda ricava dalla vendita dei suoi prodotti/servizi a ciascun segmento. La possibilità, per un'impresa, di generare il miglior flusso di ricavi dipende dalla sua capacità di chiedersi per quale valore ciascun segmento di clientela è disposto a pagare e trovare una valida risposta in merito. I cash flows previsti in un BM di solito sono due: i **ricavi transazionali**, derivanti da pagamenti in un'unica soluzione e quelli relativi a **pagamenti continui**. In merito alle modalità di generazione dei ricavi, Osterwalder e Pigneur distinguono tra licenza, canone d'uso o quota di iscrizione, ma anche, prestito, noleggio e leasing, pubblicità e commissioni di intermediazione.
6. **Risorse chiave:** le *key resources* possono essere definite come l'insieme degli assets necessari affinché un modello di business funzioni. Le risorse possono essere **fisiche** (impianti, macchinari, infrastrutture), **intellettuale** (marchi, brevetti, know-how), **umane** o **finanziarie** (contanti, linee di credito o stock option). Si tratta di una caratteristica di estrema rilevanza senza la quale, infatti, l'impresa non riuscirebbe a creare valore, trasmetterlo ai suoi clienti, intrattenere relazioni con essi e generare ricavi.

7. **Attività chiave:** questo elemento comprende l'insieme di tutte le attività strategiche da implementare affinché un BM possa funzionare. Un discorso analogo al precedente può essere fatto anche con riferimento alle attività chiave. Infatti, anche questa è una fondamentale caratteristica necessaria per operare con successo nella creazione e distribuzione di valore. Tali attività possono essere categorizzate in tre tipologie: attività di **produzione**, esse riguardano la progettazione, realizzazione e distribuzione del valore, **problem solving**, relative alla ricerca continua di soluzioni ai bisogni del cliente, attività di **piattaforma/rete**, legate all'utilizzo della rete o della piattaforma per gestire le relazioni.
8. **Partnership chiave:** da intendersi come la rete di fornitori e partner su cui si basa il funzionamento del modello di business. Sempre più spesso si assiste alla creazione di partnership tra le aziende, motivate dalla necessità di *ridurre il rischio e l'incertezza, acquisire risorse e attività, ottimizzare il proprio BM*. Le tipologie di partnership individuate dai nostri autori sono quattro: le **alleanze strategiche fra non-concorrenti**; le **partnership strategiche fra concorrenti**, definite anche come *competizione collaborativa*; le **join venture** per lo sviluppo di nuovi business; le **relazioni acquirente-fornitore** per assicurarsi fornitori affidabili.
9. **Struttura dei costi:** ultimo blocco del nostro modello, dal quale si evince chiaramente che si tratta dell'insieme dei costi da sostenere per far

funzionare il modello di business. La creazione e distribuzione di valore, la creazione ed il mantenimento delle relazioni, nonché la generazione di ricavi sono tutte attività che, ovviamente, comportano il sostenimento di costi. Coerentemente al fatto che la costruzione del modello segue una logica ben definita e per niente casuale, è facile comprendere che gli elementi in questione vengono posti come ultimo blocco del modello in quanto vanno calcolati dopo aver adeguatamente definito le attività, le risorse e le partnership chiave. È normale che debbano essere minimizzati, perciò le strutture si distinguono in due classi: quelle **basate sui costi** e quelle **basate sul valore**. Le prime si focalizzano sulla riduzione dei costi ovunque ve ne sia la possibilità, mentre le seconde si concentrano prevalentemente sulla creazione di un valore premium e di un sofisticato servizio personalizzato, ponendo di fatto meno interesse alle implicazioni dei costi.

In conclusione, possiamo quindi affermare che il modello di Osterwalder ha impattato fortemente nel mondo delle imprese costituendo un importante fonte d'innovazione. Grazie alla sua immediatezza e comprensibilità pone le basi per una corretta implementazione della strategia aziendale, rendendo possibile alle imprese l'individuazione dei propri punti di forza ma soprattutto di debolezza al fine di trovare utili soluzioni.

1.3 Il legame tra strategia e modello di business

Nell'introdurre il concetto di modello di business si è subito chiarita la differenza tra questo e la strategia aziendale. Spesso il BM viene confuso con la strategia, ma in realtà le due cose vanno mantenute distinte.

La strategia aziendale rappresenta un elemento a sé stante anche se strettamente correlata al BM, non si tratta di due concetti sostitutivi ma due concetti complementari. Il modello di business descrive elementi e relazioni che delineano come un'impresa crea valore e lo immette nel mercato e andrebbe adattato sulla base delle scelte strategiche di ciascuna impresa [Magretta, 2002; Mansfield and Fourie, 2004].

La strategia, da un lato, rappresenta l'insieme delle azioni da porre in essere per raggiungere gli obiettivi prefissati, mentre il BM costituisce uno strumento concettuale che permette di spiegare e rendere operativa la strategia aziendale.⁷ La strategia richiede di essere attentamente pianificata e costantemente monitorata esaminando la situazione che si presenta di volta in volta. In sostanza, deve essere flessibile al fine di poter essere, all'occorrenza, facilmente modificata e permettere così all'azienda di adeguarsi con rapidità ai mutamenti del mercato. La strategia, dunque, è l'insieme delle azioni da mettere in pratica – attraverso il modello di business e la gestione delle sue componenti – per raggiungere gli obiettivi prefissati.

⁷ G.L. GREGORI, A. PERNA, *BtoB marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, Milano, 2019, p.51

Ancora, è il principale punto di riferimento per quanto riguarda l'agire del sistema aziendale ed è sulla base di essa che si deve improntare l'intero modello di business e di conseguenza le scelte operative. Infatti, il business model unisce gli aspetti più delicati della strategia e non è altro che il riflesso delle scelte strategiche effettuate dall'organizzazione. Una strategia di successo si serve dell'utilizzo di molteplici leve le quali vanno puntualmente ed accuratamente individuate unitamente al modo corretto di implementarle, devono essere altresì identificate le risorse e le competenze sulle quali concentrare le scelte di investimento rispetto alle evoluzioni del mercato, perché tutto questo è ciò che permette a un'impresa di differenziarsi rispetto ai propri concorrenti e conseguire livelli di redditività superiori. La strategia, quindi, riguarda il modo in cui l'impresa intende approcciare al mercato, individuando una posizione a cui aspirare e affrontare i cambiamenti e le opportunità che si presentano ponendo in essere una serie di azioni che portino l'organizzazione all'obiettivo desiderato. Per fare ciò è necessario ricorrere a tutti gli strumenti disponibili nell'ottica della loro ottimizzazione, ed è proprio qui che il modello di business assume un'importanza che possiamo definire decisiva; i suoi elementi costitutivi, infatti, individuano i punti cruciali di un'azienda che le consentono di creare valore e di sostenerlo nel tempo. Pertanto, è necessario creare un BM sostenibile che renda l'impresa in grado di proteggere il proprio vantaggio competitivo. Volendo richiamare ancora una volta la letteratura, possiamo concludere specificando che in merito al legame tra strategia e BM prevale l'idea

della separazione e distinzione tra i due concetti ma, contestualmente, non si esclude la presenza di una relazione tra i due considerando il BM come uno strumento che consente di analizzare e, se necessario, ridefinire le scelte strategiche imprenditoriali permettendo all'organizzazione di dominare il presente ed anticipare il futuro.

1.4 Business Model Innovation

Come già precedentemente ribadito, il BM rappresenta la logica di base di un'impresa (Magrette, 2002), che si scompone nei suoi tre principi chiave: creazione del valore, distribuzione del valore e appropriazione del valore (Osterwalder e Pigneur, 2010). Quello che ancora oggi non è chiaro, riguarda il concetto di Business Model Innovation per il quale, trattandosi di un argomento abbastanza recente, una definizione precisa di cosa sia non è stata ancora data. Il contesto economico ed imprenditoriale rispetto all'inizio degli anni '90 si è modificato ed è tuttora in continua evoluzione, i cambiamenti in atto richiedono alle imprese la necessità di sviluppare il business in modo diverso e di prendere decisioni strategiche corrette ed appropriate. Lo scenario che si va delineando richiede un'adeguata **riconfigurazione del modello di business**, utile sia per sviluppare nuove capacità strumentali per operare in una logica di "open business", sia per aumentare la reattività e la flessibilità dell'impresa riducendone i costi fissi. Dunque, tale riconfigurazione è un passaggio obbligatorio perché è solo così che le

imprese possono abilitare le nuove capacità di business individuate come necessarie, attivare nuovi percorsi del valore, innovare il ruolo e la posizione nella catena del valore, realizzare organizzazioni più flessibili e snelle, ridurre i costi fissi aziendali liberando risorse finanziarie e creare nuove organizzazioni di business capaci di riconfigurarsi continuamente (Merli G., Gelosa E., Fregonese M., 2010). La visione del BMI come nuovo strumento di analisi ha influenzato numerose pubblicazioni in letteratura; la Business Model Innovation fa riferimento a due concetti: il BMD (*Business Model Design*) e la BMR (*Business Model Reconfiguration*). Quest'ultima (BMR) consiste nell'evoluzione/innovazione di BMs preesistenti, anche se la letteratura già nota non mostra una corrente di pensiero ben delineata circa la natura e la dimensione della BMR (Foss e Saebi, 2017). Alcuni studi sottolineano come la BMR prenda forma a livello di singola impresa, mentre altri enfatizzano l'importanza dell'innovazione dell'intero settore. Una parte della letteratura considera la BMR come risultante del cambiamento di uno o più componenti del modello di business; un'altra parte della dottrina sostiene, invece, che la BMI richieda il cambiamento dell'intera struttura d'impresa. Foss e Saebi (2017) ne articolano la definizione in quattro livelli:

- *evolutiva*: fa riferimento al cambiamento di singoli componenti del modello di business per le imprese senza alcun impatto sul settore;
- *focalizzata*: prospettiva focalizzata sui cambiamenti a livello di singole componenti per l'intero settore;

- *adattativa*: secondo tale prospettiva i cambiamenti si presumono sull'intero BM e solo per le imprese;
- *complessa*: questa, infine, si riferisce e prevede cambiamenti nuovi sia per le imprese che per l'intero settore.

Se il modello di business è stato definito come unione dei suoi tre principi: creazione, distribuzione e appropriazione del valore (Osterwalder e Pigneur, 2010), l'innovazione non può essere altro che l'attuazione di un cambiamento ad una o tutte e tre le dimensioni, per creare qualcosa di nuovo. Tuttavia, emerge un fenomeno divenuto ormai argomento di discussione e che riguarda molte realtà aziendali, stiamo parlando dell'**inerzia al cambiamento**; *Bouchikki e Kimberly* hanno sviluppato il concetto di trappola d'identità, nella loro visione l'identità aziendale può rivelarsi una trappola se limita le opzioni strategiche al punto da impedire all'organizzazione di evolvere e trasformarsi; *Doz e Kosonen* sostengono, invece, che le aziende dovrebbero munirsi di un management in grado di diffondere la cultura al cambiamento e capace di correre i rischi derivanti dalla riconfigurazione del modello di business; *Bock, Opsahl And George*, infine, hanno connesso il concetto di BM a quello di flessibilità strategica, asserendo come la BMR necessiti di un'organizzazione flessibile e poco formalizzata in grado di adattarsi alle complessità derivanti da ambienti dinamici. Quindi volendo rispondere alla domanda sul perché è così importante innovare il Modello di Business, possiamo affermare che mentre l'innovazione di prodotto è facilmente

replicabile dai concorrenti, non è così per chi riesce ad innovare in ogni settore e funzione aziendale, rendendo così il differenziale incredibilmente solido. Dunque innovare è fondamentale e richiamando il nostro modello di riferimento, il Business Model Canvas, questo costituisce un metodo efficace per l'innovazione del BM in quanto offre alle imprese ampie possibilità di differenziarsi sul mercato e superare la concorrenza, rendendosi unici agli occhi dei clienti e soddisfacendo al meglio le loro esigenze, permette inoltre di migliorare i processi, creare efficienza nei costi e generare un incremento dei guadagni.

1.4.1 I driver dell'innovazione

Abbiamo visto che l'innovazione del modello di business si verifica quando un'impresa modifica o migliora uno o più elementi del proprio modello (Abdelkafi et al., 2013). Alcuni studiosi, a differenza di altri, spesso hanno utilizzato una prospettiva piuttosto nuova, non imprenditoriale e a tratti semplicistica, per l'analisi del potenziale di una nuova logica di creazione del valore focalizzandosi sui diversi tipi di innovazione del modello di business: quella radicale, che prevede un cambiamento nella logica di come attuare il business e quella incrementale che può risultare come un semplice miglioramento che non intacca la logica di base (Schneider e Spieth, 2013).

In ogni caso, i *drivers* dell'innovazione possono essere ricondotti sia a fattori di natura **esterna** che a fattori di natura **interna**. Con riferimento ai primi, le crisi di mercato

sono sicuramente il primo driver da considerare; una profonda crisi di mercato può fornire un input in grado di spingere le imprese a superare le barriere che ostacolano la BMR, portando i managers a riflettere sull'attuale composizione del BM e sulla logica strategica prevalente (Sosna et al., 2010); proseguendo in tal senso possiamo individuare quale altro fattore determinante anche l'introduzione di BMs dirompenti da parte di nuovi operatori, questa rappresenta una minaccia esterna che può spingere gli operatori storici a reagire in modo difensivo e adattare il proprio BM alle problematiche emergenti (Cozzolino et al., 2018). Da non tralasciare, è sicuramente l'aspetto relativo allo sviluppo delle ICT (Information and Communications Technology) il quale rappresenta sicuramente uno dei principali driver dei processi di BMR (Pateli e Giaglis, 2005). Lo sviluppo di nuove tecnologie dirompenti favorisce la sperimentazione autonoma di nuove forme di creazione e appropriazione di valore da parte delle aziende (Cozzolino et al., 2018). Infine, un'influenza rilevante in tale senso è ravvisabile nella crescente pressione competitiva la quale, unitamente alla lotta per la sopravvivenza aziendale, può rivelarsi un importante driver esterno in grado di portare le aziende ad intraprendere efficaci processi di BMR (Aspara et al., 2013; Johnson et al., 2008; Sosna et al., 2010). Tuttavia, non bisogna limitarsi a ricondurre i processi di BMI ai soli fattori di natura esterna ma bisogna andare oltre e analizzare, con l'importanza che meritano e rivestono, quelli che sono i fattori di natura interna. Tra questi individuiamo in primis i cambiamenti della strategia, come processo decisionale

strategico la BMI potrebbe essere guidata da fattori di tipo cognitivo, come il riconoscimento delle opportunità, la percezione di minacce critiche o non critiche e il deficit delle prestazioni aziendali (Osiyevskyy e Dewald, 2015). A questo si aggiunge il riconoscimento delle opportunità che innesca direttamente l'intenzione di cambiare la struttura del valore, vero e proprio nucleo del BM, mostrando effetti indiretti sull'intera architettura di un modello di business; unitamente ad essi, la percezione delle minacce è il terzo dei fattori determinanti che andiamo a richiamare; la percezione di minacce critiche ha un effetto diretto significativo sulle intenzioni di modificare la struttura del valore del modello di business. Una minaccia percepita come non critica non porta invece a profondi cambiamenti nel modello di business complessivo, ma apporta modifiche superficiali al modo in cui le operazioni sono organizzate (alterazione incrementale della struttura transattiva). Infine, tra le cause che possono influire andiamo a considerare un deficit delle performance, tale deficit influisce positivamente sul processo di BMI e in particolar modo sulla struttura del valore, mentre performance al di sotto del potenziale hanno un effetto negativo in quanto potrebbero portare a modifiche minori dei processi aziendali.

1.5 Digital transformation e modello di business

Le dinamiche che caratterizzano l'attuale contesto competitivo richiedono alle imprese un'elevata flessibilità strategica, dinamicità e capacità di adattarsi alle

mutevoli condizioni dei mercati. Lo scenario della Digital Trasformation negli ultimi anni ha ridefinito gli equilibri del mercato cambiando il concetto stesso di business che oggi deve essere sempre più digital, tecnologico e smart.⁸ La Digital Trasformation si sviluppa tramite l'implementazione di nuove soluzioni tecnologiche che permettono di migliorare il business in modo rapido. Tuttavia, trasformazione digitale non significa soltanto sperimentare nuovi strumenti tecnologici nei diversi settori di business, ma vuol dire anche comprendere come questi devono essere utilizzati nel modo più opportuno al fine di accrescere la produttività e, in generale, migliorare la performance aziendale. Le tecnologie e le idee, di per sé, non hanno valore economico. È attraverso il design di un modello di business appropriato che l'impresa è in grado di sbloccare il potenziale degli investimenti in R&D e di connetterli al mercato. “Un buon BM è in grado di battere una buona idea o una buona tecnologia” (Chesbrough, 2007). Esiste, ed è importante, la **relazione tra tecnologia e modello di business**: da un lato la tecnologia è in grado di influenzare l'evoluzione del modello agendo come fonte di innovazione e come risorsa per il conseguimento di un vantaggio competitivo durevole, dall'altro il modello di business è necessario per liberare ed esprimere il potenziale economico delle tecnologie e delle idee ed immetterle sul mercato (Zott et al., 2011). Per le imprese è fondamentale abbracciare la digital transformation

⁸ <https://www.millergroup.it/digital-transformation-come-la-tecnologia-sta-cambiando-il-modello-di-business/>

verso un futuro sempre più tecnologico.⁹ È, infatti, riconosciuto che le *digital technologies (DT)* sono in grado di influenzare e indurre BMI in diversi settori (Müller et al, 2018). Affinché i top manager possano avere una maggiore garanzia circa la riuscita dei progetti di trasformazione digitale nella loro organizzazione devono essere presi in considerazione alcuni aspetti. Innanzitutto occorre un ***cambiamento di mentalità e visione nel management***, indispensabile per la creazione all'interno dell'azienda di una cultura aperta al cambiamento e all'innovazione; secondariamente, occorre focalizzarsi sull'***importanza del cliente***, il quale deve essere necessariamente soddisfatto offrendo prodotti e servizi idonei a risolvere problemi e criticità emergenti; altro aspetto chiave riguarda il ***cambiamento dei processi***, oltre all'abbandono di tecnologie *legacy* sono richiesti cambiamenti sostanziali a livello di metodologie e tecniche, di cultura aziendale e processi produttivi. Ciò che, inoltre, si richiede al management è l'assunzione di un'***ottica data driven*** in quanto dati raccolti direttamente dai macchinari, rappresentano il fulcro su cui basare le strategie e la reingegnerizzazione del prodotto e questo ha delle implicazioni anche sulle attività di ***marketing e promozione*** per le quali si ritiene necessario apportare modifiche in ambito commerciale e promozionale ed effettuare una raccolta e gestione dei contatti precisa e puntuale attraverso software CRM e attività di *lead management*. Infine,

⁹ <https://www.millergroup.it/digital-transformation-come-la-tecnologia-sta-cambiando-il-modello-di-business/>

non bisogna dimenticare come la DT richieda all'impresa una maggiore *flessibilità strategica* che mette in evidenza l'importanza di dover *sviluppare nuove competenze* e l'elaborazione di nuovi percorsi formativi, per tutti i membri dell'organizzazione, che permettano l'identificazione delle opportunità emergenti, rapidità nell'assunzione delle scelte e sviluppo di capacità predittive circa possibili cambiamenti futuri.

1.5.1 Gli impatti sul BM della trasformazione digitale

Abbiamo chiaro che l'innovazione tecnologica è, ormai da tempo, una leva importante a disposizione delle aziende per muoversi nell'arena competitiva, ma oggi con le nuove tecnologie dell'industria 4.0, come l'Internet of Things, si passa dal tradizionale concetto di creazione di valore, a quello di creazione di “esperienze di valore”. A cambiare, però, non è solo il processo di creazione del valore ma anche il modo in cui l'azienda genera profitti, vale a dire anche il modo in cui si appropria del valore creato. Richiamando ancora una volta i tre principi che sono alla base di un modello di business, è possibile osservare come la Digital Trasformation abbia impattato su ognuno di essi. A partire dalla *creazione di valore*, i processi innovativi e l'evoluzione tecnologica che caratterizzano gli attuali contesti economici permettono alle imprese di ottenere una maggiore trasparenza e uno scambio più rapido ed efficace di dati ed informazioni lungo tutta la value chain. Ciò che, invece, si può osservare dal punto di vista dell'*offerta di valore* è proprio la crescente

possibilità di innovare e modificare il mix di prodotti/servizi offerto sul mercato. Infine, delle conseguenze notevoli si hanno anche in tema di *appropriazione del valore* dove la trasformazione digitale ha permesso alle imprese di instaurare relazioni più strette con il cliente grazie alla possibilità di svolgere processi di *co-engineering* e *co-design* attraverso l'uso di piattaforme online. (Müller et al., 2018) Quest'ultime offrono un grande vantaggio all'impresa, accrescono i flussi di conoscenza in entrata grazie allo sviluppo e alla diffusione delle community online dove gli utenti interagiscono tra di loro e alle quali le aziende possono accedere entrando così più a diretto contatto con il cliente, conoscere meglio le sue esigenze, i suoi bisogni e ottenere, appunto, maggiori informazioni che favoriscono l'innovazione. Si passa quindi dai vantaggi di un'economia di scala ai vantaggi di un'*economia di rete* dove il consumatore dall'essere utilizzatore passivo diventa co-ideatore e co-produttore del prodotto/servizio.

1.5.2 Cambiamenti DT driven

Abbiamo ampiamente ribadito come gli ultimi decenni siano stati caratterizzati dallo sviluppo di processi innovativi e, soprattutto, da una crescente evoluzione delle tecnologie digitali che nel complesso hanno avuto un grande impatto sul modo di fare business delle imprese. La trasformazione digitale può essere considerata il punto di partenza per l'implementazione di nuovi modelli di business vincenti. I

cambiamenti del modello di business correlati alle tecnologie digitali possono essere classificati in tre categorie (Ii, 2007; Massa and Tucci, 2012; Ii, 2018):

- I. **Automation:** l'automazione fa riferimento all'utilizzo delle tecnologie digitali per migliorare e supportare processi e attività preesistenti. Le tecnologie IoT permettono un'integrazione di tutti i processi interni ed esterni all'impresa, dalla progettazione del prodotto fino alla consegna e all'utilizzo finale da parte del cliente, grazie alla quale massimizzarne l'efficienza.
- II. **Extention:** l'estensione è relativa all'utilizzo delle tecnologie digitali per creare nuove modalità di fare business (nuovi modelli di business) che tuttavia non sostituiscono le preesistenti, ma si aggiungono ad esse. I nuovi modelli di business nati in seguito alla trasformazione digitale non sono da considerarsi gli uni indipendenti dagli altri ma, al contrario, è bene auspicare sempre ad una maggiore integrazione affinché si possa raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile.
- III. **Trasformation:** la trasformazione, infine, si collega all'utilizzo delle tecnologie digitali per la creazione di nuovi modelli di business che sostituiscono i preesistenti.

C'è un ulteriore aspetto che merita di essere messo in evidenza e non trascurato, stiamo riferendoci al fenomeno della cosiddetta **servitization**, termine con il quale si vuole indicare l'emergere, grazie alla DT, di nuovi modelli di business che

sfruttano le tecnologie dell'IoT per offrire servizi sempre più distintivi. Le aziende hanno, ormai, maturato la consapevolezza che il valore offerto e percepito dal cliente non deriva solo dagli attributi tecnici del prodotto ma anche, e soprattutto, da una serie di elementi intangibili costruiti attorno ad esso. Questo fa emergere la necessità che la vendita del prodotto fisico venga affiancata da servizi aggiuntivi, ciò riveste un'importanza strategica se pensiamo agli innumerevoli vantaggi che ne derivano, tra i quali la fidelizzazione del cliente e la possibilità di ottenere nuove fonti di profitto. L'IoT permette inoltre alle aziende di incrementare le caratteristiche tanto fisiche quanto intangibili del prodotto, ma esse devono essere abili nel saper gestire tutti i diversi touchpoints online e offline con i clienti, diventando la multicanalità delle aziende un imprescindibile asset strategico.

Oggi le aziende vincenti sul mercato sono quelle che riescono ad innovare il proprio modello di business ripensando tutti i processi aziendali, per questo si ritiene necessario far evolvere l'azienda secondo i nuovi modelli per offrire ad esse la possibilità di essere più performanti ma anche sempre più competitive in un mercato sempre più globale.

CAPITOLO II

LE ORIGINI DELLA RICERCA

2.1 Da cosa nasce il lavoro: il processo seguito

Nel corso del precedente anno accademico 2019/2020, in qualità di studentessa del corso di Economia Industriale sono stata coinvolta in un lavoro particolarmente interessante avente l'obiettivo di conoscere nel profondo le imprese ed i modelli di business da esse adottate e che, rispetto a quanto previsto in passato, ha subito un'importante rivisitazione. Come ben sappiamo, improvvisamente nel mese di marzo del 2020 la situazione pandemica in cui ci siamo ritrovati ha cambiato il modo di vivere, di lavorare, di operare e nel nostro caso, di interfacciarci con le imprese. È stato in questo contesto di grande difficoltà che il lavoro da svolgere è stato riorganizzato in modo da poter offrire ugualmente a noi studenti la possibilità di toccare “con mano” gli aspetti teorici affrontati durante il corso delle lezioni. La novità principale è stata quella di effettuare un'analisi approfondita e portarla al termine servendoci di tutto quello che la tecnologia poteva offrirci in quel momento utilizzando, pertanto, solo tre strumenti:

- **sito web:** avevamo a disposizione un dataset di 100 imprese per ogni analista contenente ragione sociale, P.IVA e indirizzo web.

- **form preimpostato**: si trattava di un form di modello di business da compilare direttamente sulla piattaforma Google Forms.
- **BM per settore**: strumento costituito da una serie di modelli di business aggregati per settore (codice ATECO).

L'obiettivo finale, come inizialmente sottolineato, era quello di individuare i modelli di business adottati dalle imprese attraverso l'analisi dei siti web delle stesse, ma soprattutto quello di definire un BM medio di settore e trovare una correlazione con le performance aziendali. La modalità di svolgimento prevedeva l'articolazione del processo in tre fasi principali: analisi dei siti web, individuazione dei modelli di business, analisi di settore.

2.1.1 Prima fase: analisi dei siti web

Sono ormai ampiamente noti i problemi che l'intera società ha dovuto affrontare a causa della pandemia in seguito alla diffusione del COVID-19 che ci ha improvvisamente privati di qualsiasi forma di contatto fisico, diretto o indiretto. È proprio in tale situazione che ci siamo affidati interamente al mondo della digitalizzazione andando a svolgere un lavoro ed allo stesso tempo un vero e proprio "esperimento digitale". Partendo da un dataset di seimila imprese manifatturiere o di servizi alla manifattura, la prima fase del processo prevedeva la suddivisione dello stesso e la conseguente assegnazione di circa cento di queste imprese per ciascun studente. Ognuno ha quindi ricevuto uno specifico database nel quale

venivano indicati solamente il nominativo dell'azienda, la P.IVA ed il relativo sito web aziendale; era proprio su quest'ultimo che ruotava l'intero lavoro nel corso di questa fase. Nello specifico, quello che ci era stato chiesto di fare e che ognuno di noi ha fatto consisteva nell'analizzarne e studiarne approfonditamente tutti gli aspetti, da cima a fondo, per poter ottenere le informazioni necessarie al fine di avere una conoscenza dell'impresa, una prima idea su quello che era il suo modello di business; l'analisi del sito web, dunque, è stata condotta soffermandoci sul tipo di prodotto dell'impresa, sul contesto di mercato in cui la stessa si trovava (se B2B o B2C) ed i canali utilizzati, sui segmenti di clientela serviti, cercando di capire se si trattasse di un mercato di massa, di nicchia, segmentato, multisided o diversificato e la tipologia di relazioni con essi instaurate. Poi ancora, era importante capire quali fossero le risorse, attività e partnership chiave dell'impresa, quale fosse il valore offerto e su cosa questo era maggiormente concentrato (prodotti, servizi, servitization o ampiezza di gamma). Questo studio così dettagliato ci permetteva di entrare in possesso di tutti gli elementi necessari per potere successivamente compilare il form preimpostato, entrando così nella seconda fase.

2.1.2 Seconda fase: individuazione dei modelli di business

A partire dall'analisi dei siti web e dalle informazioni in essi contenute, abbiamo costruito il modello di business per ciascuna impresa del dataset. Lo studio

effettuato nello step precedente ci ha permesso, infatti, di acquisire le conoscenze adatte e strumentali alla compilazione di un form finalizzato ad una scrupolosa costruzione dei BMs. Si trattava del principale strumento in quel momento a nostra disposizione, esso era articolato in nove sezioni ognuna delle quali corrispondeva ad uno specifico elemento strutturale di cui si compone il business model Canvas proposto da Osterwalder¹⁰, vale a dire segmenti di clientela, tipologia di canali utilizzati, relazioni con i clienti, valore offerto, flussi di ricavi o revenue model, risorse chiave, attività chiave, partnership chiave e struttura dei costi. Pertanto, la costruzione del BM è avvenuta compilando e riempiendo le nove sezioni del form con quanto appreso dall'analisi del sito web. Un passaggio ulteriore ci permetteva di entrare ancor più nel dettaglio e tirar fuori le conoscenze acquisite per esprimere un giudizio quantitativo, su una scala da 1 a 5, indicando massimo tre componenti principali del modello. Ulteriori indicazioni ci venivano poi chieste in merito all'unicità e al grado di innovazione dello stesso ed in merito all'integrazione all'interno o all'esternalizzazione delle attività aziendali.

2.1.3 Terza fase: analisi di settore

In quest'ultima fase del lavoro ogni studente, dopo aver ricevuto alcuni modelli di business aggregati per settore in base al codice ATECO 2007 – 3 digit, è stato

¹⁰ Osterwalder propone un modello di riferimento basato su nove elementi (blocchi strutturali) che caratterizzano ogni business model e mostrano come l'azienda intende perseguire le proprie finalità.

chiamato ad effettuare un'accurata ed ulteriore analisi settoriale a partire da tali informazioni. La peculiarità dell'ultimo dataset di imprese era data dal fatto che per ciascuna venivano mostrati i risultati dell'analisi, precedentemente effettuata, da tre diversi punti di vista corrispondenti ad altrettanti studenti che l'avevano svolta. Questo contribuiva a dare maggiore completezza all'intero lavoro mettendo lo studente nella condizione di potere avere una visione più ampia di quello che era l'oggetto di studio. A conferma di quanto appena detto va sottolineato un aspetto ulteriore, cioè che il dataset in questione, a differenza del precedente, non si limitava ad indicare ragione sociale dell'impresa, P.IVA e codice ATECO ma metteva in luce anche i ricavi degli ultimi anni, dal 2016 al 2020, l'indice Growth, il ROS espresso in termini percentuali e relativo allo stesso arco temporale ed il numero di dipendenti dell'ultimo anno; questi venivano poi confrontati con le vendite, il ROS, l'indice Growth e il numero di dipendenti medi di settore. Lo studente avendo così a disposizione una pluralità di informazioni da tre prospettive diverse era chiamato ad effettuare un'analisi settoriale al fine di poter affrontare la parte conclusiva del lavoro.

2.2 Come si è concluso il lavoro

Per potersi dire concluso il lavoro, non ci siamo fermati ad osservare i modelli di business aggregati in quanto da questi ne scaturivano ulteriori conoscenze strumentali a trarre le opportune conclusioni. Quindi, dopo l'analisi settoriale,

l'ultima parte prevedeva la compilazione di un ulteriore form per un totale di 23 pagine. Esso era suddiviso in sei parti ognuna delle quali presentava la stessa impostazione di quello utilizzato nel corso della seconda fase e di cui si è discusso in precedenza. Nella prima di queste veniva richiesto di indicare le imprese con un business model simile a quello prevalente nel settore, ma erano le quattro sezioni successive a richiedere uno sforzo maggiore per poi concludere con l'ultima nella quale indicare le imprese che non rientravano tra quelle precedenti. È importante sottolineare l'importanza delle quattro sezioni intermedie le quali, come appena detto, necessitavano di un lavoro più approfondito. In queste il focus era prevalentemente rivolto ad individuare, rispettivamente, l'impresa con la performance migliore o comunque superiore alla media di settore, quella con la peggiore o inferiore alla media di settore, quella con un BM "unico" ed infine quella che adottava un modello di business "innovativo". Per performance si intende il tasso di crescita delle vendite, di conseguenza, la migliore e la peggiore sono state ricavate osservando tale indicatore e comparandolo con quello medio di settore. Il criterio, invece, utilizzato per misurare il grado di unicità ed innovazione del modello di business si fonda in entrambi i casi su un ragionamento analogo, vale a dire che sono stati considerati "unici" ed "innovativi" i modelli di business segnalati come tali in tutte e 3 le analisi fornite o almeno in 2 su 3. I risultati emersi li abbiamo raccolti in uno specifico report in seguito al quale il lavoro si è detto concluso.

2.3 I risultati emersi dall'analisi

Da un attento svolgimento dell'intero lavoro è interessante riportare di seguito quanto emerso dal mio punto di vista in sede di analisi. Il corpo di 25 imprese su 29 era pressoché compatto nel modello di business, ma diverso nelle performance. Gran parte di esse rivolgeva la propria offerta, prevalentemente di **servizi e servitization**, ad un **mercato segmentato** sul quale si affacciava seguendo un **canale proprietario diretto** per informare **clienti attuali e potenziali** sui servizi offerti ed instaurando con essi una **relazione diretta** basata su **assistenza personale e assistenza personale dedicata**. Ne è emerso, inoltre, che il **valore offerto** (Performance del prodotto/servizio, Personalizzazione da parte del cliente, Problem Solving, Novità, Efficientamento produttivo) risultava essere la motivazione per la quale i segmenti di clientela individuati avrebbero dovuto preferire le aziende del settore rispetto alla concorrenza e, pertanto, questo ne andava a costituire la stessa forza competitiva. Tra gli **assets strategici** si potevano annoverare le risorse umane e quelle intellettuali mentre l'**attività chiave** era quella di Problem Solving, indispensabile per la realizzazione di una proposta di valore. Infine, allo scopo di creare ulteriore valore premium, per parte delle aziende analizzate si sono rivelate fondamentali le **partnership chiave**, consistenti in alleanze strategiche tra concorrenti e non, a differenza di altre che invece puntavano sulle relazioni acquirente-fornitore.

L'impresa il cui modello di business poteva ritenersi a mio avviso in linea con la media di settore, tuttavia se ne differenziava per due aspetti in particolare. Il primo riguardava le relazioni con i clienti, l'impresa a differenza delle altre, puntava molto sul coinvolgimento degli stessi mediante rapporti di Co-creazione/Co-design/Co-progettazione il che avrebbe potuto costituire un punto di forza a suo favore. Il secondo aspetto riguardava la partnership chiave, nessuna in questo caso. Si trattava di un'impresa con 9 dipendenti i cui indicatori a disposizione mettevano in evidenza le sue migliori performance rispetto alle altre del settore. I suoi ricavi erano cresciuti notevolmente, passando da 71 nel 2016 a 536 nel 2017, fino a 770 nel 2018 per poi mantenersi stabili fino al 2019, e risultavano essere i più alti di tutto il database. A questo si accompagnava anche un indice di Growth notevolmente elevato pari a 9,91 e quindi ben superiore rispetto alla media (0,18). Circa il ROS (%) l'ultimo dato disponibile risale al 2016 ed è pari a 24,33 ma comunque anche questo sopra la media (5,14). Dunque, l'osservazione di questi numeri portava inevitabilmente ad affermare quanto detto sopra circa la notevole performance dell'impresa.

CAPITOLO III

LA RICERCA EMPIRICA

3.1 Introduzione alla ricerca

In linea con quanto esposto nel capitolo precedente, in questo si andrà a presentare l'analisi svolta nonché fulcro dell'intera tesi. Il lavoro si articola in due obiettivi, il primo consiste nella ricerca vera e propria ed è stato sviluppato selezionando, per ciascun settore assegnato, due campioni di dieci best e worst performers per le quali era presente la duplice lettura del relativo business model; il primo BM è quello ricavato dall'analisi dei siti web, il secondo è stato fornito direttamente dalle imprese. Dopo l'estrazione dei campioni si è deciso di effettuare un'analisi comparativa, avente ad oggetto i due BMs di ciascuna impresa, al fine di verificare la corrispondenza o meno tra l'immagine aziendale che traspare agli stakeholders dal sito web in qualità di interfaccia principale e quello che viene implementato realmente e concretamente da ogni singola realtà studiata. Al termine del confronto, si è proceduto al calcolo dell'indice di dissimilarità dei BMs, il cosiddetto **BMCI** dato dalla seguente formula: $[1 - (\text{n}^\circ \text{ blocchi uguali} / \text{n}^\circ \text{ blocchi totali})]$. Si tratta di un indice che mette in evidenza la diversità tra i modelli di business confrontati per ogni singola impresa permettendo, in questo caso, di individuarne la correlazione ed inserirla al termine di ogni analisi. L'intero lavoro e i risultati a cui si è pervenuti

verranno di seguito esposti e discussi facendo una distinzione per ciascun settore, mentre il secondo obiettivo verrà illustrato successivamente.

3.2 Le best performers

In questo paragrafo l'attenzione sarà posta sulle dieci best performers (Tabella III.1 – Appendice)¹¹ individuate per i settori con codice ATECO 256, 282, 432, 620.

1. ATECO 256:

- **ID 241:** è possibile notare fin da subito una corrispondenza nei primi quattro blocchi (**segmenti di clientela, canali, relazioni** con i clienti e **valore** offerto) tra il BM ricavato dall'analisi del sito web e quello emergente fornitoci dall'azienda. Dall'analisi in prima lettura si evince che la **value proposition** si basa sulla performance dei prodotti/servizi offerti puntando, cioè, ad un miglioramento continuo degli stessi e su un approccio problem solving per cui con i prodotti/servizi offerti si vogliono risolvere le problematiche del cliente; questi due aspetti vengono confermati dall'azienda e ciò sottolinea la correlazione tra i due punti di vista. Le informazioni non rilevate dall'analisi del sito web sono quelle riguardanti il **revenue model**; informazioni però ottenute dall'azienda la quale dichiara esplicitamente di ottenere ricavi dal pagamento diretto dei beni e dal pagamento di un canone d'uso, con prezzi definiti in base ad un listino prezzi dinamico. La corrispondenza si estende anche ai restanti

¹¹ V. Appendice.

elementi fatta eccezione per uno, cioè quello che si ricollega alle **partnership chiave**. Nello specifico mentre dal sito web è stato ricavato che la motivazione alla base della creazione di una partnership è il miglioramento di prodotti/servizi, le informazioni aziendali in merito non sono concordanti in quanto riconducono la stessa alla riduzione dei rischi e dell'incertezza.

L'impresa ha un **BHCI** dell'11%, quindi molto basso, il che vuol dire che vi è una corrispondenza tra i due BMs molto elevata toccando otto segmenti su un totale di nove osservati. Pertanto, la comunicazione agli stakeholders è ottimale e l'organizzazione ha ben chiaro il funzionamento dell'azienda, come procedere per creare innovazione e cosa effettivamente crea valore per i clienti.

- **ID 76:** la duplice lettura conferma la corrispondenza relativa ai **segmenti di clientela, canali** e tipologia di mercato servito. Sulle **relazioni** con i clienti nulla si riesce ad evincere dall'analisi del sito web, questo però emerge dalle informazioni fornite dall'azienda che ci informa circa il fatto che essa si rapporta con i clienti fornendo assistenza personale e che a sua volta prevede interazione umana, live chat e così via. Non c'è affinità tra i risultati riconducibili alla **proposta di valore** che, secondo la prima lettura emergente dal sito web aziendale, viene creata dalla possibilità di personalizzare i prodotti/servizi offerti e dall'accessibilità a prodotti/servizi fino a quel momento inaccessibili, mentre da quanto divulgato dall'azienda i benefici creati derivano dalla performance dei prodotti/servizi e dall'efficientamento produttivo che si

vuole offrire per mezzo degli stessi. Ulteriori discordanze si rilevano nella motivazione alla base delle **partnership** e nella **struttura dei costi**; la prima dai dati ricavati studiando il sito web sembra essere l'acquisizione di particolari risorse ed attività, mentre dal BM aziendale emerge che l'impresa ricorre alle partnership guidata dalla necessità di migliorare i prodotti/servizi offerti; in merito al secondo aspetto la differenza tra i due punti di vista sta nel fatto che dal primo si evince che il business model è guidato dalla creazione di valore premium e la struttura dei costi è incentrata sul raggiungimento di economie di gamma, mentre l'azienda comunica che tale struttura è basata su costi fissi e il suo è un modello guidato dalla minimizzazione dei costi di produzione.

Il **BMCI** è pari al 33%, valore che si pone a metà tra una situazione di BMs abbastanza diversi e BMs quasi corrispondenti; questo porta ad affermare che l'azienda ha una chiara visuale della sua infrastruttura, i suoi prodotti, i clienti, i fornitori ed altri elementi che la contraddistinguono, offrendo agli stakeholders una soddisfacente visione d'insieme.

- **ID 352:** la situazione in cui ci si imbatte sottoponendo l'impresa in questione ad un'analisi dettagliata del suo modello di business, è caratterizzata da una correlazione e da un'affinità in tutti i punti, tra ciò che traspare dal sito web e ciò che è stato fornito dall'azienda, con qualche informazione in più in quest'ultimo caso. In particolare, con specifico riferimento ai risultati sul **valore offerto** troviamo tra gli elementi che generano benefici per i clienti la

personalizzazione dei prodotti/servizi offerti che si va ad aggiungere a quelli già individuati prima dell'intervista diretta. Sulle **partnership strategiche** e motivazione alla base delle stesse i dati si hanno esclusivamente dal BM proveniente dall'interno dei confini aziendali nel quale viene detto che la rete di partners necessaria al funzionamento del business model aziendale è costituita dalle altre imprese concorrenti con le quali vengono instaurate delle alleanze strategiche per ottenere un miglioramento dei prodotti/servizi offerti.

Il **BMCI** è tra i più bassi rilevati, uguale all'11%, e anche in questo caso si può concludere affermando che l'azienda è molto trasparente verso i vari portatori d'interesse facilitando l'analisi e la comprensione del business corrente e prospettico.

- **ID 864:** i due BMs oggetto di confronto sembrano essere incompatibili su molti dei blocchi che li compongono. Innanzitutto, il **segmento di clientela** al quale l'azienda si rivolge è un mercato diversificato a differenza da quanto è percepibile dal sito web dal quale è intuibile pensare ad un mercato segmentato e ad un contesto B2C quando, in realtà, l'azienda in questione si posiziona all'interno di un contesto B2B. Oltre a questo, il BM trasmesso dall'azienda permette di conoscere che la motivazione che dovrebbe indurre i clienti a scegliere i prodotti/servizi dell'impresa, quindi la **value proposition**, sia data unicamente dalla loro performance e non anche dalla riduzione dei rischi. Altra differenza messa in evidenza dalla duplice analisi è interna al blocco del

revenue model e allude al fatto che i **prezzi** vengono, in realtà, definiti da un listino dinamico e non fisso. Continuando in tal senso, si arriva all'ultima differenza che si ricollega a due blocchi strategicamente importanti per decretare il successo aziendale, cioè le **risorse** e le **attività chiave** fondamentali a dar vita e far funzionare il modello di business aziendale, queste sono rispettivamente le risorse umane e l'attività di problem solving, elementi di cui riusciamo ad avere conoscenza solo tramite l'azienda.

Un **BMCI** del 39% pone l'impresa in una situazione intermedia delineata da una comunicazione migliorabile, ma nel complesso abbastanza chiara, dato che solo cinque aspetti su nove coincidono interamente mentre su uno dei punti analizzati si riscontra soltanto la presenza di informazioni parzialmente analoghe che nel calcolo dell'indice incidono solamente per lo 0,5.

- **ID 356:** la prima differenza che si rileva tra i due modelli è quella inerente al **mercato** all'interno del quale si posiziona l'impresa, mercato di nicchia in un contesto sia B2B che B2C – secondo la percezione che si ha dal sito web – e mercato segmentato in un contesto esclusivamente B2B come invece puntualizzato nel BM fornito dall'azienda. L'**offerta di valore** viene creata dalla personalizzazione dei prodotti/servizi da parte dei clienti, dal sito web invece risultano come fonti principali la performance del prodotto/servizio e un approccio problem solving. L'azienda definisce i **prezzi** di vendita sulla base di un listino prezzi dinamico e non fisso, pertanto anche sul **modello dei ricavi**

viene ad esserci un'affinità parziale tra le due prospettive di analisi. Osservando il sito web non sia hanno informazioni circa le **partnership strategiche** e le motivazioni che ne stanno alla base ma ciò che in merito fa realmente l'azienda lo si può sapere grazie alle informazioni da essa divulgate, per cui apprendiamo che essa all'interno del proprio ecosistema si relaziona con acquirenti/fornitori per soddisfare il bisogno di efficientamento produttivo o economie di scala. Ultime differenze si hanno in merito alla **struttura dei costi** e qui concludiamo sottolineando che il modello di business è incentrato sulla creazione di valore premium e il sostenimento di costi variabili.

In questo caso si ottiene un **BMC** del 44%, ciò significa che cinque segmenti su nove corrispondono, per cui, analogamente a quanto affermato al punto precedente, i due BMs sarebbero poco corrispondenti e l'azienda dovrebbe migliorare la comunicazione dall'interno verso l'esterno al fine di abbassare l'indice calcolato e incrementare la compatibilità tra le informazioni da essa fornite e quelle ottenibili dal sito web.

- **ID 1289:** tra le due prospettive di lettura non c'è equivalenza di risultati su diversi punti quali le **relazioni** con i clienti, in primis, basate su assistenza personale (BM fornito dall'azienda) e non dedicata (sito web). Performance e problem solving, piuttosto che leva del prezzo ed efficientamento produttivo, costituiscono le fonti alla base del **valore offerto** e generato mediante la vendita di prodotti e non fornitura di servizi, anche qui manca la correlazione. Nessuna

informazione conoscitiva è resa disponibile dal BM fornito dall'azienda circa il listino prezzi che dal sito web invece sembra essere dinamico. Si vuole sottolineare - per mezzo del BM proveniente dall'interno dei confini aziendali - la totale assenza di **partnership** strategiche per l'organizzazione andando a giustificare il fatto di non averne indicata alcuna dopo aver approfonditamente studiato il sito web. Da questo, inoltre, si ha la percezione che la **struttura dei costi** dell'azienda sia basata maggiormente su costi fissi e variabili, mentre l'azienda non fornisce alcuna informazione in merito.

Sono sei gli aspetti, su un totale di nove, che si equivalgono con la presenza di alcuni elementi complementari all'interno di un altro dei punti costituenti il Business Model Canvas. **BMCI** uguale al 28%, la correlazione tra i BMs ricavati dalla duplice analisi è molto buona dato che più della metà dei segmenti oggetto di analisi coincidono perfettamente e l'indice calcolato è uno dei più bassi tra le best performers del settore.

- **ID 541:** relativamente al caso in questione si ha discordanza nei **segmenti di clientela** in quanto gli individui e/o le organizzazioni a cui l'impresa si rivolge appartengono, in realtà, ad un mercato di massa e non segmentato come risulta dalla prima analisi. L'assistenza personale è l'unica forma di **relazione** con i clienti venendo meno la co-creazione/co-design/co-progettazione percepibile dal sito web. Si nota anche come sia assente la correlazione in merito alla **proposta di valore** la quale viene creata dalla possibilità di personalizzare i

prodotti/servizi offerti e da un approccio problem solving (BM aziendale), senza alcun accenno all'efficientamento produttivo (sito web). L'organizzazione trasmette un BM grazie al quale si apprende che il **modello dei ricavi** aziendali ruota attorno al pagamento diretto del bene come principale fonte di entrate monetarie e che i prezzi vengono definiti da un listino dinamico, informazioni che non sono disponibili all'interno del canale web. L'azienda nell'instaurare delle **partnership** per creare valore da offrire ai clienti è indotta dalla volontà di raggiungere un efficientamento produttivo o economie di scala, mentre secondo quanto si evince dal sito web la motivazione alla base delle stesse è costituita dal miglioramento di prodotti/servizi e questa non è altro che un'ulteriore discordanza. Infine, solo dal BM che fornisce l'azienda, conosciamo la sua **struttura dei costi** che sembra essere incentrata sulla minimizzazione dei costi di produzione e costi variabili.

La discordanza riscontrata è pressoché elevata anche se non in maniera eccessiva, questo lo si evince dal **BMCI** pari al 44%. Su nove punti solo cinque sono coincidenti tra i due BMs a disposizione, tale situazione porta ad un risultato il quale potrebbe voler dire che l'impresa non ha ben chiaro ciò che fa e la logica seguita per creare innovazione da portare sul mercato.

- **ID 441:** da quello che si è avuto modo di osservare, si nota facilmente che sono molti i punti non correlati, in primis i **segmenti di clientela**; l'impresa, infatti, si posiziona in un mercato diversificato e non segmentato, operando in un

contesto B2C e non B2B. La **value proposition** deriva principalmente dalla realizzazione “su misura” dei prodotti/servizi offerta, dall’efficientamento produttivo e da un approccio problem solving, anche in questo non c’è affinità tra le due prospettive di analisi. Il valore offerto dall'azienda analizzata si concentra maggiormente sui servizi, come puntualizza l’impresa con il suo modello di business, e non sull’ampiezza di gamma come invece è stato appurato dal sito web. Per quanto riguarda i prezzi, questi vengono definiti seguendo un listino prezzi fisso piuttosto che dinamico come risulta, invece, dalla prima analisi. Continuando nello svolgimento del confronto, è stata verificata l’assenza di un nesso anche relativamente all’individuazione delle **risorse chiave** più efficaci nella creazione di una specifica proposta di valore, fondamentali a tal fine risultano essere le risorse umane da quanto comunicato dall’azienda. Infine, analizzando la **struttura dei costi** apprendiamo che il modello si basa esclusivamente su costi fissi e non anche sul raggiungimento di economie di scala.

C’è in questo caso un nesso rilevante tra i risultati a cui si arriva, dato che per i due BMs **l’indice di contrasto (BMCI)** è pari al 39%, segno di un’adeguata comunicazione grazie alla quale l’impresa ha modo di farsi conoscere dai soggetti esterni che hanno la possibilità di interfacciarsi con quello che è il suo modus operandi esclusivamente per mezzo del sito web.

- **ID 1329:** per iniziare è bene specificare che l'impresa non intende soddisfare le esigenze di un mercato di massa, come reso noto dalla stessa analisi web, ma quelle di un mercato segmentato. Si rileva un altro distacco tra i due punti di vista per quanto riguarda l'**offerta di valore** che non sembra essere creata univocamente dalla performance dei prodotti/servizi ma, dal BM dell'azienda, ne risultano altri aspetti alla base dei benefici creati come novità, approccio problem solving e design distintivo. I prezzi vengono definiti in base ad un listino prezzi non fisso ma dinamico, quindi i prezzi di uno stesso prodotto possono variare sulla base di determinati fattori. Le conoscenze circa la rete di **partner** e fornitori strumentali al funzionamento del modello di business aziendale si ricavano esclusivamente dal BM fornitoci dall'azienda, in particolare, sono le relazioni strette con acquirenti/fornitori le partnership strategiche instaurate dall'organizzazione guidate dalle seguenti motivazioni: efficientamento produttivo o economie di scala. La **struttura dei costi** dell'azienda prevede costi fissi ed è incentrata sulla minimizzazione dei costi di produzione, anche queste sono informazioni che si allontanano dalle risultanze emergenti dal sito web.

Anche qui la correlazione è presente in cinque blocchi su nove e questo porta ad un **BMCI** del 44%, sarebbe quindi auspicabile che, nonostante un'accettabile comunicazione verso gli stakeholders di riferimento, l'impresa cercasse di

migliorare sotto questo aspetto in modo da rendere più chiara ed adeguata la traduzione di come genera profitti, ovvero fa il suo mestiere di impresa.

- **ID 425:** nel BM fornito dall'azienda viene riportato che il mercato all'interno del quale si posiziona l'impresa è di nicchia e non segmentato, i benefici generati per tale specifico segmento di clientela – quindi la **proposta di valore** – si basano prevalentemente sulla performance dei servizi aziendali (unico elemento di analogia con le info del sito web), personalizzazione da parte dei clienti e approccio problem solving; relativamente a ciò, nel modello presentato dall'organizzazione si parla solo di servizi e non di prodotti e servitization. Si ricava, inoltre, che i prezzi di uno stesso prodotto sono variabili in relazione a determinati fattori come l'andamento in tempo reale del mercato, le trattative con i partner e così via, per cui vengono definiti da un listino prezzi dinamico. Gli attori strategici con i quali l'azienda realmente collabora dando vita a delle **partnership** si conoscono non dal sito web ma dal BM da essa ottenuto; il blocco dei key partners è costituito dalle relazioni strette con acquirenti/fornitori per un miglioramento di prodotti/servizi offerti.

L'indice **BMCI** è tra i più bassi nell'ambito delle best performers selezionate, questo è pari al 33% ed è dato da un'affinità di sei segmenti studiati su un totale di nove; l'impresa ha ben chiara la sua posizione all'interno del settore e la logica da implementare per raggiungere i propri obiettivi all'interno di un contesto competitivo.

2. ATECO 282:

- **ID 108:** l'impresa attraverso il suo modello di business intende soddisfare gruppi di clienti con esigenze molto specifiche, il che vuol dire che il **segmento di clientela** a cui si rivolge altro non è che un mercato di nicchia, qui affiora la prima discordanza tra le due prospettive in quanto dall'analisi del sito web è stato invece ricavato che si trattasse di un mercato segmentato. I **canali** utilizzati per raggiungere i clienti e fornirgli la sua proposta di valore sono sia di natura diretta che indiretta, quindi l'impresa non si avvale della sola forza di vendita interna, e-commerce, etc. come è stato messo in evidenza nel corso della prima lettura, ma anche dei punti vendita gestiti dalla stessa. Essa si posiziona in un contesto B2B stabilendo con i propri clienti delle **relazioni** fondate su assistenza personale (i risultati tra le due analisi coincidono) e assistenza personale dedicata. Sul quarto blocco analizzato e inerente al **valore offerto**, la correlazione è visibile esclusivamente in merito alle diverse modalità che l'impresa utilizza per generare benefici per il proprio target, all'indicazione della performance del prodotto/servizio il BM fornito dall'azienda aggiunge la novità dei prodotti/servizi, la personalizzazione, l'approccio problem solving, l'efficientamento produttivo e la leva del prezzo. In entrambe le analisi è stato verificato che i clienti pagano (**revenue model**) direttamente l'impresa in un'unica soluzione o a rate, il che permette di generare ricavi definendo i prezzi sulla base di un listino dinamico e non fisso come traspare dalle informazioni

ottenibili dal web. Procedendo con il confronto, va segnalato un ulteriore nesso su tre aspetti quali **risorse chiave**, **attività chiave** e **struttura dei costi**, mentre questo collegamento viene a mancare relativamente alle **partnership chiave** poiché le uniche informazioni si hanno solo grazie all'intervista all'impresa. Numerosi sono gli attori esterni che supportano l'azienda nella realizzazione del suo modello di business, parliamo di alleanze strategiche con imprese concorrenti, alleanze strategiche con imprese NON concorrenti, joint venture per la creazione di nuovi business e relazioni strette con acquirenti/fornitori.

Si è proceduto a calcolare l'indice **BMCI** il cui risultato è pari al 39%, si tratta di un esito soddisfacente in quanto un valore percentuale ridotto indica la presenza di una buona correlazione tra le due letture dello stesso business model e, di conseguenza, questo si ripercuote positivamente sulla comunicazione della propria "idea di business" agli stakeholders.

- **ID 493**: anche in questo caso la prima differenza tra le due prospettive di analisi è quella relativa ai **segmenti di clientela**; l'impresa, infatti, operante in un contesto B2B soddisfa le aspettative di un mercato di nicchia (e non segmentato) avvalendosi esclusivamente di un **canale** proprietario diretto, escludendo quello indiretto o di proprietà dei partners come invece affiora dall'analisi web. Osservando i modelli da entrambi i punti di vista, viene alla luce che l'impresa **interagisce** con la clientela offrendo assistenza personale, mentre è diverso il contenuto che compone il blocco della **value proposition** la

quale è generata dalla fornitura di un mix di prodotti-servizi correlati creati e personalizzati “su misura” in base alle specifiche esigenti del proprio target. Dal sito web non si acquisiscono conoscenze circa il modo in cui vengono generati i **ricavi** ma questa lacuna viene compensata dall’impresa illustrandoci, con il suo BM, che questi derivano dal pagamento diretto dei beni da parte dei clienti. Gli **asset strategici** indispensabili a far funzionare il business model sono le risorse umane contrariamente a quanto affermato nel primo modello dove vengono considerate tali quelle fisiche. Combacia, tra le due analisi, l’indicazione di quelle che sono le **key activities** aziendali ossia produzione e la **struttura dei costi** guidata dalla creazione di valore premium. Infine, se dal primo studio effettuato nulla emerge relativamente alle **key partnership**, lo stesso non si può dire osservando il BM da una seconda prospettiva; da questa infatti riusciamo a conoscere che i suoi partners principali sono le imprese concorrenti, con le quali essa collabora per mezzo di proficue alleanze strategiche al fine di raggiungere efficientamento produttivo o economie di scala.

Il **BMCI** qui calcolato risulta essere uguale al 44%, esso è dato dalla correlazione di cinque blocchi su nove due dei quali però presentano solo degli aspetti addizionali. La conclusione a cui si arriva potrebbe essere quella di una comunicazione efficace verso gli stakeholders, ma ancor più migliorabile al fine di

intensificare il legame tra il principale mezzo di interfaccia con essi, cioè il sito web, e ciò che l'azienda fa realmente.

- **ID 296:** quella che si va qui a considerare è un'impresa che serve un target di clientela con problematiche nettamente distinte, dunque un mercato diversificato. Tuttavia, il confronto non rileva una linearità tra i due modelli considerando che dall'analisi web è stato, invece, indicato un mercato di nicchia. Ci troviamo all'interno di un contesto B2B dove i **canali** utilizzati per comunicare con i clienti sono di natura diretta e dove l'impresa si relaziona con essi dedicando ad ognuno un addetto specifico, parliamo sì di **relazioni** di assistenza personale, come spiegato nel corso della prima analisi, ma più specificamente si tratta di assistenza personale dedicata. Le informazioni che riguardano il **valore offerto** coincidono ma solo in parte, infatti, grazie al BM che l'impresa stessa ha fornito, ciò che si ha modo di conoscere mediante il sito web aziendale viene arricchito ulteriormente; al solo approccio problem solving come fonte di generazione del valore si aggiungono personalizzazione, riduzione dei rischi ed efficientamento produttivo. Non disponibili le informazioni riguardanti i **flussi di ricavi** e qui è l'azienda che illustra come essi derivino principalmente da forme di pagamento diretto del bene. Per finire, sui restanti quattro blocchi che seguono, **struttura dei costi, attività, risorse e partnership chiave**, c'è una totale coincidenza.

Gli aspetti che coincidono non sono numerosi, solo quattro su un totale di nove con un elemento addizionale che porta il totale a 4,5. Questo ha fatto sì che il **BMCI** calcolato fosse pari al 50% ed anche in questo caso è possibile affermare che l'azienda dovrebbe perfezionare la comunicazione del proprio progetto di business e della propria identità verso i portatori di interesse esterni ad essa.

- **ID 295**: particolare è la situazione riscontrata in questo caso, rispetto al quale la duplice lettura del modello di business porta alla luce una divergenza molto elevata, solo un aspetto su nove coincide in entrambi i modelli cioè il blocco dei **canali** utilizzati dall'organizzazione per diffondere il valore creato. Per tutti gli altri punti il discorso da fare è più ampio, a partire dal **segmento di mercato** servito, segmentato e non diversificato. Parlando invece di **relazioni**, la coincidenza è parziale dato che si segnala una differenza per il fatto che non è assistenza personale dedicata quella offerta dall'impresa ai suoi clienti ma semplice assistenza personale, puntualizza l'azienda stessa. Continuando sulla scia delle discordanze, il **valore offerto**, **le risorse chiave** e **le attività chiave** ne sono un'ulteriore evidenza; infatti se dall'analisi web è stato ricavato che questi blocchi sono costituiti, rispettivamente, da personalizzazione da parte del cliente, approccio problem solving, efficientamento produttivo, da risorse fisiche e da produzione, dall'intervista all'azienda, invece, al loro interno si collocano personalizzazione tra le fonti di valore, risorse umane tra le key resources e problem solving tra le key activities. Nulla è possibile sapere, dal

solo sito web aziendale, sul **revenue model** e sulle **partnership strategiche**, ma la duplice lettura finalizzata ad una conoscenza più dettagliata permette di conoscere che l'azienda fissa i prezzi sulla base di un listino dinamico, che l'unico metodo che permette di generare entrate monetarie è il pagamento diretto in un'unica soluzione o a rate e che le relazioni strette con acquirenti/fornitori costituiscono le key partnership per il funzionamento ottimale del business model. Per ultimo, sempre dal BM ottenuto dall'intervista all'azienda, ci vien detto che il suo modello è guidato dalla riduzione dei costi di produzione piuttosto che sulla creazione di valore premium.

Un **BMC** pari al 83%, è senza dubbio in assoluto il più elevato tra le best performers selezionate. Tale risultato è segno di una scarsa e inadeguata comunicazione verso l'esterno e questo è dimostrato dal confronto effettuato dal quale ne deriva una bassissima coincidenza, solo un blocco su nove, tra le due prospettive di analisi quasi come si trattasse di due BMs appartenenti a realtà aziendali completamente diverse. È evidente che l'impresa dovrebbe lavorare in tal senso al fine di accrescere l'efficacia, la chiarezza e veridicità della propria comunicazione al di fuori dei confini aziendali.

- **ID 403**: a differenza del caso precedente, qui i due BMs presentano molti punti in comune, per cui basta limitarsi ad evidenziare solo le informazioni aggiuntive nonché quelle mancanti ottenute con l'intervista diretta. Volendo proseguire in tal senso, dunque, una prima informazione aggiuntiva che ci viene trasmessa è

quella inerente alla tipologia di **canali** utilizzati, in particolare l'insieme dei mezzi con cui la proposta di valore raggiunge il cliente, nelle fasi di comunicazione, distribuzione e vendita sono quelli di proprietà dei partners indiretti. L'indicazione dell'approccio problem solving, su cui si fa leva per generare benefici destinati ai clienti, si va ad aggiungere alle conoscenze già ottenibili dal sito web e riferite alla **value proposition**. Infine, sulle **partnership chiave** e la **struttura dei costi** abbiamo avuto modo di ottenere delle informazioni solo direttamente dall'azienda la quale, come più volte ribadito, ha fornito il proprio BM. Questo mette in evidenza che il suo funzionamento è supportato dalle alleanze strategiche con imprese NON concorrenti guidate dalla necessità di voler ottenere un miglioramento di prodotti/servizi offerti, mentre la **struttura dei costi** è basata principalmente su costi variabili portando l'impresa a concentrarsi maggiormente sulla creazione di valore premium.

Come precisato in fase di introduzione al confronto, tra i due BMs l'affinità è molto elevata e questo viene confermato adesso con il calcolo del **Business Model Contrast Index (BMCI)** il cui valore è del 28%. Molto basso e coerente con quanto figura dal confronto inizialmente svolto, segno di una notevole capacità di trasmettere e far comprendere a quanti ne abbiano interesse la propria identità e la logica seguita per creare valore e avere successo sul mercato.

- **ID 318:** fin dai primissimi aspetti studiati si evince una marcata connessione tra quanto trasparente dal sito web aziendale e quanto comunicato direttamente dall'azienda. Inevitabilmente, però, delle precisazioni vanno fatte considerando in primis il contesto in cui la stessa opera che non è di tipo B2B ma business to consumer; si tratta di un aspetto importante da segnalare perché cambia radicalmente la tipologia di cliente con cui si rapporta la nostra impresa, che in questo caso è il consumatore finale e non un cliente intermedio. Anche sulle **relazioni** con i clienti e sugli elementi di creazione ed offerta di **valore** c'è un legame, l'unica nota da segnalare nell'ambito di questo secondo aspetto è la mancata indicazione della riduzione dei rischi alla base della value proposition che invece è stata inizialmente presa in considerazione come tale. Analogamente, va precisato che il BM diffuso dall'organizzazione non prevede tra le fonti di ottenimento dei **ricavi** il pagamento di un canone d'uso, il prestito/noleggio/leasing figuranti nel primo modello, ma il solo pagamento diretto del bene in un'unica soluzione o a rate. Le ultime due incongruenze da evidenziare riguardano le **risorse chiave** di cui l'impresa dispone per fare funzionare il proprio business e che sembrano essere quelle intellettuali, non fisiche, e la **struttura dei costi** che pone alla guida del modello la creazione di valore premium e non, invece, la minimizzazione dei costi di produzione. Per finire, sugli aspetti non segnalati nel corso di tale confronto c'è una correlazione sotto entrambi i punti di osservazione.

Nonostante una buona correlazione tra i risultati delle due analisi, le precisazioni di cui si parla nel confronto costituiscono, ai fini del calcolo del nostro indice, degli aspetti addizionali che portano ad una coincidenza di soli cinque punti su nove. Da tale situazione emerge un **BMCI** uguale al 44% che potrebbe ulteriormente essere ridotto facendo leva rendendo più semplice e duttile la condivisione e comunicazione delle idee di business.

- **ID 933**: dalla duplice lettura che si ha del BM aziendale si nota immediatamente una coincidenza su aspetti quali i **segmenti di mercato** serviti, i **canali** utilizzati e la tipologia di **relazioni** che la nostra impresa intrattiene con i propri clienti con l'aggiunta, in quest'ultimo caso, di assistenza personale oltre che dedicata come indicato dalla sola analisi web. Procedendo con il confronto, i risultati che riguardano il **valore offerto** si differenziano in quanto mentre dalla prima analisi emerge che il valore che l'impresa punta a distribuire ai propri clienti sia basato su performance ed efficientamento produttivo, dall'intervista all'azienda emergono ulteriori due elementi, cioè design distintivo e personalizzazione. La correlazione continua ad essere presente nei punti che seguono fino ad arrivare alle **partnership** chiave le cui informazioni in merito sono desumibili dal solo BM che l'azienda stessa ha messo a disposizione; da questo è dato sapere che tali sono le relazioni strette con acquirenti e fornitori e che la motivazione che guida l'instaurarsi di tali partnership è la ricerca di un miglioramento continuo di prodotti e servizi.

Il **BMCI (Business Model Contrast Index)** calcolato è in assoluto il più basso finora riscontrato, pari infatti al 22%. Va da sé affermare e rimarcare come si tratti di un'azienda che ha ben chiaro chi è e cosa fa all'interno del settore nonché quale posizione occupa rispetto ai propri competitors; il tutto percepibile grazie all'ottima capacità del management di essere trasparente verso l'esterno descrivendo in modo notevolmente comprensibile il funzionamento dell'intera organizzazione.

- **ID 439:** l'analisi comparativa qui effettuata induce a porre l'attenzione sul primo aspetto contrastante collegato al contenuto del quarto blocco costituente il BM Canvas, cioè la **value proposition**. Non si parla di una differenza radicale tra le due prospettive di analisi ma parziale perché data dal fatto che ciò che, secondo l'organizzazione, rappresenta la motivazione per cui il target dovrebbe preferire l'azienda rispetto alla concorrenza è la possibilità di personalizzare i prodotti/servizi in base alle specifiche esigenze di ciascun cliente, questo elemento però non figura tra i risultati emersi dall'analisi web. Circa il **revenue model** nulla è possibile sapere dalla prima prospettiva, ma l'intervista svolta all'impresa è chiara nel trasmettere all'interlocutore che i flussi di ricavi si fondano sul pagamento diretto del bene da parte della clientela. Successivamente, se da un lato notiamo delle indicazioni corrispondenti in merito a quelle che sono le **risorse chiave** aziendali, lo stesso non si può dire per le **partnership** e le **attività chiave**. Infatti, l'azienda ci tiene a puntualizzare di essere autosufficiente, caratteristica che le permette di operare senza il

bisogno di instaurare alcun rapporto di partnership, contrariamente a quanto sostenuto con l'analisi del sito web dove si individua un'alleanza strategica tra NON concorrenti; inoltre l'impresa comunica agli stakeholders che è l'attività di problem solving, piuttosto che di produzione, la chiave del proprio modello di business. Come ultimo punto, si va ad evidenziare una **struttura dei costi** incentrata principalmente sui costi variabili ma per il resto nulla si sa dal BM fornito e nulla emerge dall'analisi web.

In questo caso il **BMCI** non è dei migliori, essendo pari al 56%. Trattasi di un risultato migliorabile andando ad inserire nel sito web quelle informazioni mancanti che portano a delle differenze, seppur parziali, tra quello che si ricava dallo stesso e quello che concretamente fa l'impresa per creare valore e generare profitti.

- **ID 17**: volendo confrontare i due BM di cui si dispone, la prima differenza emergente fa capo ai **customer segments** serviti. Pur essendo concordi nel ritenere che l'impresa si muova in un contesto B2B, c'è discordanza sui segmenti in quanto l'azienda comunica di rivolgersi ad un mercato di nicchia e non a segmenti con problemi simili ma non uguali (come risulta dall'analisi web) inducendo, invece, a pensare ad un mercato segmentato. Per quanto riguarda il **valore offerto** è bene precisare che nel BM ottenuto dall'impresa non figurano, all'interno di tale blocco, gli aspetti di performance e accessibilità a prodotti/servizi, ma semplicemente novità, performance ed efficientamento produttivo i quali rappresentano gli unici punti di legame tra le evidenze del sito

web e quelle divulgate direttamente dall'organizzazione. Procedendo si arriva al blocco dei **revenue streams** ottenuti dal pagamento diretto del bene da parte della clientela, non viene menzionata invece la quota d'iscrizione/abbonamento come fonte di ricavi che ritroviamo nel modello costruito inizialmente. Nulla da segnalare, se non una correlazione, per quanto riguarda le **attività chiave**. Diversamente, non coincidono le informazioni sugli aspetti di **partnership, risorse chiave e struttura dei costi**. Ai portatori di interesse l'azienda fa sapere grazie al proprio BM, che le imprese NON concorrenti sono i partner principali, che sono le risorse umane quelle che permettono al BM di funzionare con successo e, infine, che essa si concentra principalmente sulla riduzione dei costi di produzione.

Procedendo con il calcolo del **BMCI** notiamo che da uno studio del sito web aziendale le informazioni rintracciabili sono insufficienti per quanti hanno interesse, per mezzo dello stesso, a conoscere l'aspetto economico, patrimoniale e sociale dell'azienda. Infatti, l'indice di riferimento è del 61% ed è chiaramente una percentuale elevata derivante da una scarsa corrispondenza tra i due BMs a disposizione, segnalando una grande difficoltà dell'azienda nel comunicare la propria strategia ai soggetti esterni.

- **ID 11**: numerose incompatibilità caratterizzano i due modelli di business sottoposti ad un'approfondita analisi comparativa. Innanzitutto, il **segmento di clientela** rispetto al quale si posiziona l'impresa è un mercato segmentato fatto

di individui e/o organizzazioni con problematiche simili ma non uguali, ma ciò che si legge nel sito web induce ad individuare come mercato obiettivo quello cosiddetto di nicchia. Le modalità attraverso le quali l'impresa acquisisce clienti, fidelizza quelli già acquisiti e aumenta le vendite prevedono un coinvolgimento del target in processi di co-creazione/co-design/co-progettazione, come indicato nell'ambito della prima analisi, ma anche la fornitura di assistenza personale e personale dedicata. Proseguendo con il confronto tra le due osservazioni che si hanno dello stesso business model, continuano ad affiorare le discordanze evidenti sotto il profilo del **valore** che l'impresa intende generare ed offrire al proprio target di riferimento, le **risorse chiave**, le **key activities**, le **partnership** principali e la **struttura dei costi**. Il valore offerto dall'azienda analizzata si concentra maggiormente su novità, performance (unica coincidenza con il BM emerso dall'analisi web), personalizzazione e problem solving. Non le risorse fisiche, come intuibile studiando il sito web aziendale, ma quelle umane sono la chiave alla base del funzionamento del modello di business dell'impresa; è sempre l'organizzazione a chiarire che il proprio business si fonda sullo svolgimento di una strategica attività di problem solving e che i key partners esterni sono le imprese NON concorrenti, le università o enti di ricerca nonché gli acquirenti/fornitori. Per concludere, va segnalato che il business model in questione non è guidato dalla

minimizzazione dei costi di produzione ma dalla creazione di valore premium che ne costituisce la base fondante della sua struttura dei costi.

Analogamente alla situazione dell'impresa precedente, cospicue e maggiori difficoltà di comunicazione si riscontrano anche in questo caso dove l'indice **BMCI** risulta essere pari al 78%. Tra le best performers individuate esso è il secondo, dopo un indice dell'83% proprio dell'impresa ID 295. Si tratta, ovviamente, di un valore elevato ma che non stupisce considerando che dal confronto sono emersi molti aspetti discordanti tra le informazioni ricavate dalla duplice lettura dello stesso business model. I punti in comune sono solamente due, ciò significa che oltre a peccare nel modo di rapportarsi con l'ambiente esterno l'impresa non ha chiara la sua posizione all'interno del settore. Di conseguenza, questo si ripercuote sulla condivisione visiva dell'architettura dell'impresa verso gli stakeholders interessati, rendendola poco comprensibile.

3. ATECO 432:

- **ID 1187:** se si osservano i primi due blocchi del Business Model Canvas è possibile notare subito la coincidenza che li caratterizza, tuttavia, è bene precisare che si tratta di un'azienda che vende i suoi prodotti/servizi direttamente al cliente finale per cui ciò significa che opera in un contesto B2C a differenza di quanto è stato appreso in sede di analisi del sito web nel corso della quale sono stati segnalati entrambi, sia il B2B che il B2C, come contesti di riferimento. I prodotti/servizi offerti sono creati "su misura" in base alle

specifiche esigenze del cliente, il che porta ad affermare – ed è l’azienda stessa a confermarlo – che il **valore** da essa generato ed offerto si fonda principalmente sulla personalizzazione. Si riscontra una totale correlazione tra le due analisi per quanto riguarda il **revenue stream**, le **key resources** aziendali, le **partnership chiave** e, infine, la **struttura dei costi**. Un aspetto che non è presente tra i risultati emersi dall’analisi web e che, invece, viene fornito dall’azienda nel corso dell’intervista ad essa dedicata riguarda il blocco delle **attività chiave** alla base delle performance aziendali ovvero attività di produzione, quindi progettazione, creazione, distribuzione di prodotti e così via, compiute per creare e sostenere le value proposition, raggiungere i clienti, mantenere le relazioni con essi e generare ricavi.

Calcolando il **Business Model Contrast Index** si ottiene un risultato del 22%, decisamente basso e indice di una coincidenza elevata, mettendo in luce la capacità del management di essere chiaro e comprensibile nel fornire informazioni, dall’interno verso l’esterno, sulla logica di business attuale e prospettica.

- **ID 329:** immediata ed evidente risulta essere, in questo caso, la discordanza che investe il contenuto del blocco dei **segmenti di clientela** e il contesto di mercato all’interno del quale si posiziona l’impresa, trattasi di un contesto B2C che porta l’azienda a costruire un pacchetto di prodotti e servizi destinati ad un mercato diversificato costituito da clienti con problematiche nettamente distinte; questi aspetti si evincono dal BM fornito dall’azienda e che si allontanano dai risultati

ottenuti durante lo svolgimento della prima analisi. C'è, invece, coincidenza nell'indicare l'approccio problem solving e l'efficientamento produttivo come principali elementi alla base della **value proposition** con la presenza, nel BM fornitoci, di un aspetto addizionale rispetto a quelli già menzionati e rappresentato dalla pratica di prezzi più bassi rispetto a quelli praticati dalla concorrenza. Un discorso analogo invece non si può fare per i blocchi che seguono, data la non coincidenza tra quanto si evince interfacciandosi con il sito web e quanto ottenuto intervistando direttamente l'azienda; la prima differenza si ha nell'individuazione delle **risorse** ed **attività chiave** che determinano il successo del business model e che sono, rispettivamente, risorse umane (non fisiche come da sito web) e attività di problem solving (non di produzione). Nell'analisi web le **partnership chiave** non vengono indicate, ma nel BM fornito viene portato all'attenzione che i principali attori strategici esterni, che permettono all'impresa di aumentare le possibilità di successo nel mercato e una realizzazione efficace del BM, sono le altre imprese NON concorrenti e gli acquirenti/fornitori con i quali vengono instaurate alleanze strategiche e strette relazioni.

Alla luce del fatto che la consapevolezza che l'impresa ha di sé stessa e di ciò che fa per implementare la propria strategia e aumentare i profitti la si misura mediante il cosiddetto **BMCI**, qui si può facilmente affermarne la mancanza considerando che l'indice ottenuto è pari al 67%. Tale valore, infatti, scaturisce dalla presenza di

soli tre punti in comune su nove. Un risultato che evidenzia la difficoltà di comunicare con chiarezza l'idea imprenditoriale a tutte quelle persone, enti o gruppi esterni all'organizzazione e che hanno un interesse, diretto o indiretto, verso l'attività aziendale.

- **ID 684:** sin dall'inizio è ragionevole affermare che la comunicazione agli stakeholders, da parte dell'impresa, del proprio modus operandi è abbastanza chiara considerando la totale coincidenza dei risultati riportati in entrambe le prospettive di osservazione ed analisi. Le sole ed uniche precisazioni da fare riguardano gli **assets strategici** data la rilevazione di un distacco tra le informazioni disponibili, infatti, consultando il sito web sono state riconosciute come tali le risorse umane mentre l'impresa nel suo BM chiarisce che il successo del suo business model è determinato dal possesso di adeguate risorse fisiche. Dall'intervista rivolta all'azienda sono state maturate delle conoscenze aggiuntive che non erano emerse con l'analisi web; queste fanno riferimento all'identificazione delle variabili che compongono il blocco dei **flussi di ricavi** e della **struttura dei costi**. Ne deriva, dunque, che la modalità di pagamento che regola i flussi finanziari rendendo l'attività sostenibile e il modello funzionante è il pagamento di una quota d'iscrizione/abbonamento, inoltre il modello è guidato dalla creazione di valore premium per i clienti.

Come affermato all'inizio dell'analisi comparativa tra i due BMs, la comunicazione dall'impresa agli stakeholders è decisamente ottimale data la totale correlazione di

sei punti su nove costituenti il Business Model Canvas e un **BMCI** del 33%. Questo potrebbe avere delle ripercussioni importanti sul “contesto aziendale” che porterebbero i potenziali finanziatori o investitori a considerare la logica imprenditoriale in modo più favorevole, proprio grazie alle sue ricadute positive.

- **ID 1435:** peculiare è la situazione riscontrata nel corso del confronto effettuato tra i due BM di cui si dispone, peculiarità data da una totale correlazione in tutti i punti studiati. Alla luce di ciò, quindi, mi limito ad effettuare soltanto una precisazione inerente all’offerta **di valore** dell’azienda analizzata. La puntualizzazione merita di essere fatta perché dalla consultazione del sito web è stato appurato che la value proposition ruoti attorno alla fornitura di servizi ai clienti ma, in realtà, la seconda analisi sicuramente più corretta della prima non conferma ciò ma illustra che i benefici generati si concentrano maggiormente solo sui prodotti. Si è parlato di una totale correlazione che attraversa tutti i blocchi del modello di business, tuttavia se si pone l’attenzione sui risultati pervenuti con l’analisi web, per due dei punti studiati – **revenue model** e **struttura dei costi** - nulla è stato riportato, infatti, in tali casi le conoscenze sviluppate sono dovute al privilegio di poter disporre del BM aziendale proveniente direttamente dall’interno dei confini organizzativi. Da tale modello si apprende che gli incassi ottenuti dalla vendita dei prodotti derivano principalmente dalla modalità di pagamento diretto del bene in un’unica soluzione o a rate e che la struttura dei costi è basata maggiormente su costi che

variano in base al volume di beni e servizi prodotti inducendo l'azienda a concentrarsi sulla creazione di valore premium.

Anche in questo caso non si può fare altro che riconoscere la grande capacità della nostra best performer di avere una piena consapevolezza del proprio sistema operativo. Un **BMCI** pari al 22%, infatti, testimonia una condivisione ottimale della struttura logica alla base del valore generato e che consente di lavorare in modo ottimizzato e produttivo per un maggiore successo all'interno del contesto economico di appartenenza.

- **ID 583:** il confronto qui effettuato mette in luce una lontananza su alcuni punti e la presenza di informazioni aggiuntive su altri. Parlando proprio di elementi addizionali, il primo di questi lo si ritrova tra i contenuti elencati nel blocco dei **canali** utilizzati dall'impresa per raggiungere i propri clienti. Se dal sito web risulta che i punti di contatto tra l'organizzazione e il proprio target sono esclusivamente i canali indiretti di proprietà dei partners, dall'altro lato abbiamo che a questi si aggiungono anche i canali proprietari diretti come forza vendita interna, e-commerce, etc. L'impresa interagisce con i suoi clienti garantendo assistenza personale - informazione con rinvenibile dal sito web – contribuendo a creare una buona **proposta di valore** concentrandosi maggiormente sulla servitization, cioè sull'offerta di un mix di prodotti-servizi correlati (dal BM derivante dall'analisi web figurano i soli prodotti come principale fonte di valore per i clienti). Proseguendo su questa scia continuano ad emergere, dal

BM ottenuto nel corso della seconda analisi, delle conoscenze aggiuntive come, ad esempio, il fatto che tra le variabili da tenere in considerazione nella composizione del blocco dei **revenue streams** vi sia anche il pagamento di un canone per l'utilizzo di un servizio. Di risultati non coincidenti, piuttosto che addizionali, si può parlare guardando il contenuto di tre importanti blocchi strategici ossia **key resources**, **key activities** e **struttura dei costi**. Dalla prima prospettiva di osservazione emerge che il bagaglio degli assets strategici sia formato dalle sole risorse fisiche e che l'attività strumentale alla creazione della value proposition sia di produzione ma, invece, ciò che in realtà dà vita e sostiene il BM della nostra impresa performante sono le risorse umane e le attività di problem solving, il tutto completato da una marcata concentrazione sulla minimizzazione dei costi di produzione e non sulla creazione di valore premium.

Solo quattro su un totale di nove sono i blocchi di affinità, risultato che porta ad ottenere un **indice di dissimilarità (BMCI)** del 56%. Va da sé affermare, pertanto, che non è facile ricostruire il Modello di Business facendo fede solo su quanto si può apprendere da un accurato studio del sito web aziendale. Tale situazione altro non è che una conferma della poca efficacia comunicativa e informativa verso l'esterno e indica la necessità di un miglioramento della stessa da parte del management - lavorando su questa scia - per permettere ai vari portatori di interesse

di conoscere meglio l'azienda, da un punto di vista organizzativo e strategico, analizzandola e studiandola dalla loro posizione.

- **ID 797:** volendo questa volta partire dal basso del Modello di Business, il primo elemento di confronto è rappresentato dal blocco della **struttura dei costi** aziendali evidentemente privo di corrispondenza tra le due prospettive di lettura; nella prima si sostiene che l'impresa abbia un modello guidato dalla creazione di valore premium, mentre nella seconda si precisa che tale modello si concentra maggiormente sulla riduzione dei costi produttivi. Risalendo verso l'alto ci si imbatte in altre incompatibilità facenti capo al blocco delle **attività chiave** e a quello degli **assets strategici**, problem solving le prime e risorse umane le seconde. La divergenza in questi due casi si evince dal fatto che i soggetti esterni all'impresa, interfacciandosi con il sito web, hanno invece ritenuto e identificato come strategicamente importante per creare e diffondere la value proposition aziendale l'attività di produzione e come più efficaci allo stesso scopo le risorse fisiche. I clienti, oltre a pagare direttamente l'impresa in un'unica soluzione, hanno anche la possibilità di pagare un canone d'uso generando così dei **flussi di ricavi** che rendono il BM sostenibile. Infine, il confronto ci conduce in cima ai blocchi del BM Canvas dove si rileva l'ultima differenza tra quelli che sono i **canali** di cui si avvale l'impresa secondo l'analisi web, cioè forza vendita interna, e-commerce e in generale tutti i cosiddetti

proprietari diretti, e quelli realmente utilizzati dalla stessa che nel concreto sono tutti quelli rientranti nell'ambito dei cosiddetti proprietari indiretti.

Per la seconda volta, tra le dieci best performers del settore considerato, si registra un **BMCI** che risulta essere il più alto tra quelli calcolati e pari al 67%. Valore negativo dal punto di vista della comunicazione, infatti, se si studia il sito web - costruendo un Business Model con le informazioni che se ne ricavano - e si passa poi ad osservare il reale BM fornito direttamente, risalta immediatamente che tra i due c'è un forte divario che investe sei aspetti su nove. Non a caso, la coincidenza va a toccare soltanto tre blocchi per due dei quali essa è solo parziale considerando la sola presenta in questi di dati semplicemente addizionali. Sarebbe necessario e consigliabile che l'impresa, in quanto best performer, si impegnasse non solo per ottenere dei buoni risultati in termini di ROS, Growth e ricavi ma anche al fine di farsi conoscere meglio dagli stakeholders e permettere a questi di essere adeguatamente informati su ciò che fa, come lo fa e di chi si serve per raggiungere i suoi obiettivi. In sostanza, l'impresa dovrebbe meglio comunicare il valore che crea e distribuisce ai propri clienti attraverso il suo Business Model.

- **ID 1003:** lo studio effettuato porta alla luce diversi punti incompatibili ed altri che presentano contenuti aggiuntivi. Il punto di partenza è sempre il blocco dei **customer segments** cui l'impresa si rivolge, non un mercato di massa ma diversificato - ci comunica l'azienda - raggiunto avvalendosi di **canali** che non sono di proprietà dei partners indiretti bensì di proprietà dell'azienda.

L'organizzazione analizzata spiega, fornendo il proprio modello di business, che il contesto all'interno del quale si muove è di tipo Business to Business adottando un sistema di **relazioni** con i clienti nel quale rientrano l'assistenza personale e il loro coinvolgimento diretto nella creazione dei prodotti/servizi (Co-creazione/Co-design/Co-progettazione). Dall'analisi web quello che si riesce a captare in merito al **valore** che l'azienda porta sul mercato viene ricollegato ad aspetti quali la performance del prodotto/servizio, l'approccio problem solving, la leva del prezzo, l'efficientamento produttivo e la riduzione dei rischi (es. garanzie sui prodotti); tuttavia, concretamente parlando, i vantaggi per i clienti sono garantiti dalla novità, performance e personalizzazione dei prodotti e servizi. L'ultima differenza rilevata in sede di confronto è collegata al blocco della **struttura dei costi**, anche in questo caso dal BM ottenuto si ricava che essa è basata maggiormente su economie di scala – piuttosto che sul sostenimento di costi fissi - e il modello è guidato in prevalenza dalla creazione di valore premium – non dalla minimizzazione dei costi.

Calcolando il **BMCI** ci si imbatte in una situazione intermedia in quanto l'indice risultante dal confronto è pari al 44%. Rispetto alle altre best del settore, non ci troviamo davanti ad una delle migliori situazioni alla luce delle varie differenze riscontrate. Pur non essendo un valore molto elevato, la comunicazione potrebbe essere migliorata sotto diversi punti di vista per consentire ai soggetti esterni di

avere, attraverso tale strumento, una visione chiara e schematica dell'intero progetto di business aziendale.

- **ID 2096:** non si avvertono immediati scostamenti tra le due forme di lettura poiché le prime correzioni, per meglio dire precisazioni, fattibili partono dal blocco della **proposta di valore**. Sul fatto che l'impresa punti molto alla soddisfazione di nuovi bisogni e riduzione dei rischi nulla da aggiungere, ma è bene precisare che l'altro elemento alla base dei benefici generati e destinati ai clienti non è tanto la performance del prodotto/servizio (desunta dal sito web) bensì l'obiettivo di risolvere le problematiche del cliente adottando un approccio problem solving. Procedendo con la comparazione tra i due BMs, se da un lato nulla segnala l'analisi web sulla natura dei **ricavi**, dall'altro lato è l'impresa stessa a rendere noto il fatto che la modalità adottata per ottenere un ritorno monetario dalla vendita dei suoi prodotti/servizi consiste nel pagamento diretto e di un canone d'uso. Attraversando una successione di blocchi dai contenuti analoghi, si conclude l'analisi con un appunto da fare al fine di una maggiore precisione, va chiarito che la **struttura dei costi** della nostra impresa è incentrata – come comunicato dalla stessa - esclusivamente su costi variabili.

Assolutamente ottimale è la capacità comunicativa dell'azienda oggetto di analisi, dalla quale si ottiene un **BMC** uguale al 17% in assoluto il più basso all'interno del campione considerato. Questo significa che l'impresa è certa delle sue potenzialità riuscendo a trasmettere questa consapevolezza ai vari stakeholders

attuando una comunicazione, dall'interno verso l'esterno, molto efficace. Sulla base di quanto appena detto, dunque, si arriva alla conclusione che interfacciandosi con il solo sito web è possibile ricostruire il Business Modell della nostra impresa – anche evitando di ricorrere ad un'intervista diretta – senza rilevare numerosi scostamenti rispetto a ciò che essa fa concretamente.

- **ID 372:** il caso oggetto di interesse è quello di un'impresa che indirizza la propria proposta commerciale a gruppi di persone e/o organizzazioni aventi problematiche nettamente distinte e in quanto tali appartenenti ad un mercato diversificato, ben diverso da uno segmentato come appurato da chi ne ha svolto l'analisi web. Il vantaggio dell'intervistare direttamente l'impresa è stato quello di aver ottenuto il suo reale modello di business dal quale si è avuto modo di estrapolare un'adeguata conoscenza, non offerta dal sito web, circa i **flussi di ricavi**. In particolare, è stato appreso che per essere economicamente sostenibile e capace di crescita l'impresa pratica la modalità del pagamento diretto del bene in un'unica soluzione o a rate, definendo i prezzi in base ad un listino dinamico. Dalla sola analisi web, inoltre, non si conosce l'identità dei **key partners** con i quali l'impresa stringe accordi per far funzionare al meglio il proprio business, ma essa specifica di essere autosufficiente e di lavorare in autonomia per il proprio successo all'interno del mercato. Ultimo punto da sottoporre al confronto è la **cost structure**, questa prevede il sostenimento di costi fissi per realizzare un modello ruotante attorno alla creazione di valore premium;

contrariamente a ciò, la tesi portata avanti con l'analisi web è che a guidare il modello sia, invece, la minimizzazione dei costi produttivi.

50% è il **BMCI** ottenuto, decisamente a metà tra una comunicazione che può essere definita ottimale ed una definibile non del tutto soddisfacente. Mettendo a confronto i due BMs a disposizione non si evincono molti punti in comune tra i dati posseduti, alcuni dei quali addirittura mancanti, e quelli forniti dall'azienda stessa. Infatti, solo quattro sono gli aspetti che coincidono con la presenza di un elemento addizionale riconducibile ad un altro blocco, ma che in quanto tale non permette di affermare la presenza di una totale coincidenza. Anche in questo caso, pertanto, non ci resta che auspicare ad un miglioramento da parte del management nella capacità di trasmettere all'esterno gli aspetti salienti del funzionamento organizzativo.

- **ID 1085:** questa che si sta per studiare è l'ultima best performer tra le dieci selezionate all'interno del settore. Da un'accurata analisi del sito web è stato possibile costruire un modello di business caratterizzato da un forte nesso con quello divulgato dall'organizzazione aziendale. Poiché gli aspetti correlati sono pressoché numerosi, è sufficiente limitarsi a segnalare solo quelli discordanti o che presentano elementi addizionali. La prima conoscenza acquisibile dalle sole informazioni trasmesse in modo diretto all'esterno dei confini aziendali, fa capo alle **key partnership** instaurate per crescere nel proprio ecosistema ed operare al meglio, nessuna per la precisione in quanto autonomamente in grado di agire con successo nel mercato di riferimento. Parlando, invece, di differenze una di

queste merita di essere segnalata e si riferisce alle **risorse chiave e strategiche** rispetto alla sua value proposition. Da uno studio approfondito del sito si arriva a concludere che le risorse di cui l'impresa non può fare a meno per far arrivare la sua proposta di valore ai clienti sono le risorse umane, ma in realtà nel BM aziendale tale posizione è rivestita dalle risorse fisiche come macchinari, edifici, reti di distribuzione e, più in generale, tutte quelle tangibili. L'ultimo appunto da fare parlando di **offerta di valore** è che esso è declinato a partire non dai soli servizi – come sostenuto inizialmente – ma da un mix di prodotti-servizi correlati.

Dopo aver ottenuto precedentemente un 16% come BMCI, nonché il più basso del settore, di poco si discosta il risultato qui registrato. Per l'impresa in questione il **Business Model Contrast Index** è pari al 22%, una percentuale alla quale si perviene per la terza volta nel corso dell'analisi comparativa avente ad oggetto le dieci best performers del settore identificabile con il codice ATECO 432. È ovviamente un ottimo indice altresì segno di una proficua consapevolezza e condivisione di sé stessa, il che pone le basi per semplificare l'apprendimento, da parte dei soggetti esterni, della logica aziendale attuale e di come essa è proiettata nel futuro.

4. ATECO 620:

- **ID 2:** la situazione portata avanti nell'analisi comparativa svolta, si contraddistingue per la presenza di una divergenza nei risultati iniziali per poi

passare ad una maggiore correlazione nei blocchi collocati alla fine del business model. Dunque, se per quanto riguarda risorse, **partnership**, **attività strategiche** e **struttura dei costi** c'è un nesso molto forte tra l'analisi web e ciò che proviene direttamente dall'azienda, lo stesso non si può dire invece con riferimento ai blocchi dei **segmenti di clientela**, delle **customer relationship**, del **revenue model** e della **value proposition**. Il BM costruito studiando il sito web porta alla conclusione che il mercato rispetto al quale si posiziona l'impresa sia un mercato di massa costituito da clienti, individui e/o organizzazioni, con i quali vengono instaurate e gestite delle intense relazioni facendo leva sul pieno coinvolgimento del target in un processo di co-creazione/co-design/co-progettazione, il valore offerto dall'azienda sul mercato parte dalla vendita di prodotti che si caratterizzano per l'innovazione che riescono ad apportare; nulla invece sappiamo dei flussi di ricavi. Lo scenario che, invece, ci offre il BM ottenuto dall'azienda prevede quanto segue: il business di riferimento è B2B, il target destinatario della proposta di valore appartiene ad un mercato diversificato che l'impresa intende raggiungere avvalendosi di un sistema di distribuzione che prevede l'utilizzo di canali di proprietà dei partners quali agenti di commercio esterni, distributori, GDO, e così via; il rapporto e la comunicazione con i clienti viene gestita attraverso delle relazioni basate su diverse forme di assistenza personale; i benefici generati per lo specifico segmento di clienti derivano dall'offerta di un mix di prodotti-servizi correlati

contraddistinti dalla novità, dalla performance e dalla personalizzazione degli stessi oltre che dall'obiettivo di garantire la risoluzione delle problematiche del cliente (problem solving) e il miglioramento dei loro processi produttivi (efficientamento produttivo). I flussi di ricavi derivano principalmente dal pagamento diretto del bene e dal pagamento di un canone d'uso, il tutto fissando i prezzi sulla base di un listino prezzi dinamico.

Nel complesso, alla luce di quanto esposto, si osserva che su nove blocchi cinque coincidono, cioè poco più della metà. Questo, secondo i calcoli effettuati, porta ad un **BMC** del 44% che è un risultato non del tutto ottimale ma comunque accettabile. Il legame di cinque segmenti su nove permette all'impresa di far conoscere a quanti ne abbiano interesse la propria strategia con tutti i suoi punti di forza e di debolezza, ma è anche vero che essa potrebbe avere tutte le potenzialità per migliorare i flussi informativi verso l'esterno, assicurando così una comunicazione più efficace del valore aggiunto che le attività porterebbero a tutti gli stakeholders

- **ID 812**: partendo dal primo punto e procedendo con i successivi è appurabile la presenza di affinità nei primi blocchi osservabili. Sulle **relazioni** con i clienti occorre far presente che l'impresa oltre a coltivare il rapporto attraverso una serie di interazioni umane e personali (come riportato nel BM della prima analisi) si impegna a coinvolgerli direttamente nel processo di creazione di valore che diventa così co-creazione/co-design/co-progettazione. Contrastanti

sono gli esiti in corrispondenza della **value proposition** considerando che nel BM costruito sulla base delle informazioni diffuse nel sito web si ritiene che, partendo sia dai prodotti che dai servizi, il valore si estrinseca facendo leva sulla novità apportata dagli stessi nonché sul miglioramento delle loro performance. Contrariamente a ciò, nell'intervista diretta l'impresa afferma una posizione diversa in merito, rendendo noto che l'offerta di valore è generata esclusivamente dai servizi erogati e personalizzati in base alle specifiche esigenze del cliente e garantendo l'efficientamento produttivo. Meritevole di attenzione sono le conclusioni circa le **risorse** e le **attività strategicamente** più importanti per il successo dell'azienda; l'analisi web fissa alla base della value proposition e del funzionamento del BM un'intensa attività di problem solving portata avanti grazie al possesso di efficienti risorse fisiche. In realtà, invece, l'azienda stessa con il suo BM riferisce che le sue soddisfacenti performance derivano dall'impegno proficuo delle proprie risorse umane le quali svolgono un'efficace ed efficiente attività di produzione. Altrettanto importanti sono le **partnership** aziendali e la **cost structure**, su questi aspetti il sito web sembra essere privo di informazioni per cui in merito si rinvia al BM fornito dove si identificano gli acquirenti/fornitori e altre imprese NON concorrenti come principali attori esterni strategici in grado di aumentare le possibilità di successo nel mercato, inoltre si illustra che i costi che l'impresa deve sostenere per la creazione di valore premium sono principalmente costi fissi.

Svariate incompatibilità sono emerse dopo la messa a confronto dei due modelli di business ottenuti dalla duplice analisi. In effetti, solo tre sono i punti in cui si rileva una totale connessione, più uno 0,5 dato da una parziale affinità su uno dei blocchi, per un totale di 3,5 e un **BMC**I del 61%. Ovviamente, va detto che non è per niente soddisfacente il contenuto informativo presente all'interno del sito web in quanto non permette di costruire un modello di business che si avvicini, per una buona parte, a ciò che realmente fa l'azienda nel contesto economico di riferimento. Questa mancanza chiaramente è data da una poca chiarezza da parte dell'impresa nel presentare la propria strategia a tutti gli attori esterni coinvolti, cioè gli stakeholders.

- **ID 429**: tutta l'utilità della duplice lettura che è stata svolta si evince chiaramente dalle maggiori conoscenze, più dettagliate, sviluppate grazie alle divulgazioni aziendali. In primis, quando si affronta il blocco delle **customer relationship** è opportuno riportare tra i contenuti dello stesso l'offerta di semplice assistenza personale, piuttosto che assistenza personale dedicata; poi ancora, in aggiunta ai dati osservabili dalla prima prospettiva si viene a conoscenza, successivamente alla seconda analisi, che alla domanda "perché i clienti dovrebbero scegliere i tuoi prodotti/servizi rispetto a quelli della concorrenza?" l'impresa risponde elencando gli elementi di **valore** proposti ai clienti, come l'obiettivo di risolvere le problematiche del target specifico (problem solving) oltre ad efficientamento produttivo e performance dei

prodotti/servizi. Vengono aggiunti ulteriori elementi anche all'interno del blocco dei **flussi di ricavi** che, secondo quanti si sono interfacciati con il sito web, sono ottenuti unicamente dal pagamento diretto del bene in un'unica soluzione o a rate ma che nel concreto derivano anche dalle licenze per l'utilizzo di proprietà intellettuali. La **struttura dei costi**, ultimo blocco del modello, prevede il sostenimento di costi che rimangono invariati al variare dei volumi produttivi risultato che non combacia con l'indicazione presente nel primo BM in cui si ritiene che l'impresa per far funzionare il proprio modello debba sostenere dei costi variabili. L'ultimo gap da attenzionare riguarda quello delle **key resources** aziendali rispetto alle quali l'impresa è in grado di eccellere, i soggetti che studiano il modello di business dall'esterno considerano come assets strategici le risorse intellettuali ma, in realtà, se lo stesso modello viene analizzato sulla base dei dati provenienti dall'interno dell'organizzazione i risultati non combaciano dal momento che a sostegno delle attività svolte vengono collocate le risorse umane.

Si è avuto modo di constatare la forte affinità tra il modello di business proveniente dall'interno dell'azienda e quello costruito per mezzo dell'interfaccia web. Infatti, su nove blocchi - propri del BM Canvas – sei sono perfettamente coincidenti mentre su un altro vi sono soltanto degli aspetti la cui coincidenza è parziale, cosicché il tutto porta ad una conformità di 6,5 blocchi totali. Non a caso l'**indice di dissimilarità (BMCI)** calcolato e pari al 28% è uno dei più bassi tra le best

performers prese in analisi, segno del fatto che l'impresa condivide in modo ottimale la logica con la quale crea valore, lo commercializza verso il mercato, e ottiene per sé una quota del valore generato.

- **ID 952:** l'analisi comparativa si avvia portando alla luce un'immediata affinità che copre tutti i punti esaminati. Avendo fatto questa premessa è chiaro che non bisogna segnalare alcun divario specifico, ma occorre semplicemente porre l'accento sul fatto che dalla sola analisi web non si ha una piena conoscenza del business model. Infatti, non sono state ricavate informazioni per quanto riguarda gli elementi che compongono due blocchi sempre più strategici e capaci di decretare il successo di un'impresa quali **revenue model** e **partnership chiave**, mentre è stata riscontrata una parzialità in merito alla **struttura dei costi**. Per quanto riguarda quest'ultimo punto l'unica cosa da aggiungere è che l'impresa ha una struttura costruita sul sostenimento di costi variabili, mentre riguardo ai primi punti l'azienda fa sapere che essa fa acquistare i propri beni con un'unica soluzione di pagamento che non intrattiene nessuna partnership specifica essendo autonomamente in grado di condurre al successo il proprio business model.

La situazione attinente al caso di riferimento è analoga a quella di cui al punto precedente. Anche qui, infatti, è stata constatata un'elevata equivalenza tra i dati disponibili e un **BMCI** del 28%. Solo 2,5 sono i punti di difformità in cui ci si imbatte con conseguente affinità sui restanti 6,5. Si tratta di un risultato

assolutamente ottimale che evidenzia la cospicua trasparenza da parte dell'impresa analizzata nonché una divulgazione chiara e comprensibile, agli stakeholders, del proprio business da un punto di vista economico, patrimoniale e sociale.

- **ID 218:** data l'assenza di risultati contrastanti nei primi punti osservabili si parte subito dal blocco relativo alle **relazioni** instaurate con i clienti per le quali va semplicemente aggiunto, oltre ad assistenza personale, anche la presenza di un addetto specificatamente dedicato ad ogni cliente (assistenza personale dedicata). Discorso ben più approfondito va fatto per il blocco immediatamente successivo, cioè quello del **valore offerto**, perché dal BM emesso dall'azienda si ha una lettura diversa rispetto alla costruzione fatta con lo studio del sito web. Da quest'ultimo rilevano soltanto performance del prodotto/servizio, personalizzazione da parte del cliente e approccio problem solving come principali elementi in grado di generare valore, nonché unico collegamento con quanto trasmesso dall'azienda. Essa divulga un modello di business nel quale la cerchia delle fonti alla base dei benefici portati sul mercato è ben più estesa; a quelli di cui sopra si aggiungono i seguenti: novità, design distintivo, efficientamento produttivo e convenienza/usabilità. Andando avanti nel confronto emerge una dissimilarità concernente il tipo di **attività** strategica per l'impresa che non è di problem solving – come evidenziato nel BM da noi costruito – ma di produzione. Infine, gli ultimi esiti che si andranno a porre in rilievo sono stati estratti esclusivamente dal BM trasmesso e all'interno del

quale figurano pagamento diretto e canone d'uso in qualità di primarie modalità di guadagno, risorse umane come principali **key resources** aziendali e alleanze strategiche con imprese concorrenti, relazioni strette con acquirenti/fornitori e relazioni con università o enti di ricerca come fondamentali **partnership** per le performance aziendali.

Il **BMCI** ottenuto dal confronto è pari al 56%, questo mette in luce la lontananza, evidente, tra i due BMs e l'impatto con un'impresa probabilmente poco conscia della logica che ne garantisce la sopravvivenza.

- **ID 736**: per l'impresa qui analizzata la messa a confronto tra i due BMs porta in rilievo numerose incompatibilità. Innanzitutto abbiamo che dalla prima forma di analisi ne risulta che i **customer segments** appartengono ad un mercato diversificato raggiunto per mezzo di **canali** di proprietà di partners indiretti, offrendo assistenza personale dedicata per la gestione del rapporto instaurato al momento dell'acquisto. Ne deriva, altresì, che la **proposta di valore** parte dai servizi e viene implementata attraverso la novità e convenienza/usabilità degli stessi. Proseguendo in tal senso, è riscontrabile la presenza di risorse intellettuali come **assets strategici** per l'impresa, **attività** di mantenimento e/o sviluppo di piattaforme/rete fulcro del business aziendale e creazione di valore premium alla guida della **struttura dei costi**. Non è stato, invece, possibile trarre delle conclusioni in merito ai **flussi di ricavi** e alle **key partnership**. Passando dalla prima alla seconda prospettiva di lettura sono

diverse le divergenze da sottoporre all'attenzione, come inizialmente accennato. Intanto, ripartendo dagli ultimi due blocchi appena citati si può notare che nel BM concretamente adottato dall'impresa le entrate monetarie sono generate da pagamenti ricorrenti e pagamenti in un'unica soluzione, mentre i **partners strategici** sono rappresentati da altre imprese NON concorrenti con le quali vengono instaurate delle alleanze strategiche e dagli acquirenti/fornitori con i quali l'impresa stringe strette relazioni. Risalendo dal basso verso l'alto, abbiamo che da un punto di vista strategico risultano essere fondamentali le risorse umane nonché l'attività di produzione. Il **valore offerto** dall'azienda analizzata si concentra maggiormente sulla servitization, cioè su un mix di prodotti-servizi correlati e questo viene creato facendo leva sulla performance, la capacità di problem solving, il design distintivo e l'efficientamento produttivo. Il modo in cui l'impresa si **relaziona** con i clienti è riconducibile a disparate forme di assistenza personale ma anche all'utilizzo delle web community. Per concludere, va posto in evidenza il fatto che l'impresa ha come prospect di riferimento un mercato di massa focalizzandosi, pertanto, su un unico gruppo di clienti con bisogni e problemi simili utilizzando **canali** diretti e di partners indiretti.

In apertura è stata subito messa in luce la forte incompatibilità tra quanto desumibile dall'impatto con il sito web e quanto divulgato dall'azienda, questo adesso viene confermato con il calcolo del **BMCI** il quale risulta essere dell'89%, un risultato

fin troppo elevato ottenuto dall'equivalenza di un solo blocco rispetto ai nove di riferimento. Tutto ciò denota la mancata implementazione di un flusso informativo, dall'interno verso l'esterno, ottimale oltre che insoddisfacente. Potrebbe anche significare che il management non abbia del tutto chiara la visuale che definisce le relazioni e il comportamento di ogni singolo elemento del modello e, di conseguenza, non lo comunichi bene agli stakeholders perché manca anche la consapevolezza di quello a cui essi attribuiscono importanza e di ciò che ad essi interessa conoscere e sapere del progetto di business aziendale, diffondendo così delle informazioni poco strumentali alla comprensione dei processi produttivi, distributivi, commerciali e relazionali.

- **ID 1048:** collocabili in due poli opposti sono i risultati scaturenti dalle due analisi e riferiti ai **segmenti di clientela**. Infatti, se dalla prima ne deriva che il tipo di mercato servito è un mercato di massa in ambito B2B, ciò che emerge invece dalla seconda è che la stessa serve in realtà un mercato di nicchia e opera in un contesto Business to Consumer. Il solo **canale** diretto non è l'unico utilizzato in quanto dal secondo BM si segnala anche il ricorso a partners indiretti. Analogamente, non è la sola assistenza personale dedicata a guidare le **relazioni** con i clienti ma anche la semplice assistenza personale nonché un processo di co-creazione/co-design/co-progettazione (il tutto rinvenibile nella seconda analisi effettuata). Si riscontra un nesso parziale tra le due letture facente capo al **valore** generato per i clienti; parliamo di parzialità perché il

blocco che vede al suo interno gli aspetti di novità del servizio, performance dello stesso e approccio problem solving, con la seconda analisi si arricchisce con la presenza di ulteriori aspetti quali la personalizzazione, il prezzo del servizio minore rispetto alla concorrenza, la convenienza/usabilità e l'efficientamento produttivo. Da cosa derivino gli **incassi** monetari lo si conosce unicamente dall'intervista diretta nell'ambito della quale vengono indicate due modalità di pagamento: diretto in un'unica soluzione e cessione di licenze per l'utilizzo di proprietà intellettuali. Le incongruenze non terminano qui poiché anche sugli ultimi punti analizzati ne emergono alcune, infatti, con lo studio iniziale si ritengono strategiche le **risorse** intellettuali quando in realtà quelle che permettono all'azienda di sostenere il BM sono quelle umane e, analogamente, le **partnership chiave** sono le relazioni strette con acquirenti/fornitori e le relazioni con università o enti di ricerca, non sono incluse tra queste le alleanze strategiche tra NON concorrenti.

Ribadiamo la grande utilità della duplice analisi effettuata che a sua volta pone davanti a due diversi punti di vista dello stesso BM, grazie ai quali si è avuto modo di far risaltare la presenza di aspetti più o meno equivalenti. Con riferimento specifico al caso in questione, la correlazione tra i due copre esattamente la metà dei blocchi studiati – 4,5 su nove. Volendo essere più precisi, occorre sottolineare che tale risultato è ottenuto da una completa uniformità che investe tre blocchi e una parziale che riguarda altri tre (quindi si considera uno 0,5 per ognuno) che

contengono sole conoscenze addizionali. In virtù di quanto appena esposto, **l'indice di contrasto (Business Model Contrast Index)** è inevitabilmente pari al 50%. Il suggerimento da poter dare all'impresa è quello di lavorare sulle proprie capacità comunicative in quanto continuare su questa scia significherebbe avere di essa una conoscenza superficiale e parziale, senza alcuna possibilità di approfondire se non entrando direttamente in contatto con essa.

- **ID 689:** il modello di business costruito tramite una prima analisi svolta studiando il sito web aziendale si avvicina molto a quello ricevuto dall'azienda, ad eccezione di qualche piccola differenza e qualche informazione da aggiungere. Focalizzandosi sulle divergenze è bene porre inizialmente l'attenzione sui **segmenti** di mercato; il modello costruito secondo una prospettiva esterna pare affermare che l'impresa analizzata serva un mercato di massa, operando in un contesto B2C e servendosi di un **canale** proprietario diretto. Sugli stessi punti dall'interno dei confini aziendali si ottiene, invece, che l'impresa intanto opera in un contesto Business to Business all'interno del quale va a servire un mercato segmentato, avvalendosi sia di un **canale** proprietario diretto che indiretto. Proseguendo sulla scia delle differenze si vanno ad osservare direttamente gli aspetti costituenti la parte finale del Business Model Canvas. Nello specifico è utile soffermarsi sulle **partnership** in merito alle quali per mezzo del sito web non se ne individua nessuna, anche se in realtà l'impresa fa sapere che esistono e sono riconducibili ad alleanze

strategiche con NON concorrenti al fine di favorire un miglioramento dell'immagine aziendale. La **struttura dei costi** dell'azienda è basata maggiormente su economie di gamma e non costi fissi; infine, parlando di informazioni aggiuntive – come accennato inizialmente – una cosa va detta sempre con rimando alla struttura dei costi e cioè che l'impresa si concentra sulla creazione di valore premium, informazione non rinvenibile dall'analisi in prima lettura.

Terminiamo l'analisi con il calcolo del **BMCI** il cui valore è del 33% è ampiamente soddisfacente. Ci si trova, infatti, di fronte ad una percentuale molto bassa dovuta ad un'affinità su un totale di sei segmenti, il che significa che l'impresa è assolutamente in grado di condividere e semplificare concetti complessi che riguardando il funzionamento aziendale, rendendoli comprensibili a tutti in modo ottimale. Potrebbe potenzialmente ottimizzare la comunicazione continuando a lavorare per permettere una riduzione percentuale, anche lieve, dell'indice di contrasto.

- **ID 1061**: nel BM trasmesso dall'azienda, vengono aggiunti alcuni elementi che andrebbero inseriti anche all'interno di alcuni blocchi del modello di business costruito. Nei primi due blocchi i risultati riportati sono compatibili, analogamente anche per i due successivi – **relazioni** con i clienti e **valore offerto** – si può fare lo stesso discorso ma con un plus informativo. In effetti, l'azienda non si relaziona con i clienti esclusivamente sottoforma di assistenza

personale, ma il suo modello di business sottolinea il fatto che essa si serve anche delle web community per creare un'identità condivisa tra i clienti. Identifichiamo, inoltre, che i servizi offerti creano benefici mediante le leve della personalizzazione, del problem solving e dell'efficientamento produttivo ma se invece si fa fede solo sul BM da noi costruito, quest'ultima indicazione non figura tra gli elementi di valore proposti. Altro aspetto non indicato nell'analisi web è riconducibile alle **key partnership** per mezzo delle quali l'impresa punta ad incrementare il proprio vantaggio competitivo. Se dalla prima analisi nulla si evince in merito, d'altro canto invece si riesce a conoscere sia l'identità dei partners ovverosia imprese NON concorrenti, sia la motivazione alla base di tali alleanze che consiste nell'obiettivo di voler acquisire di particolari risorse e attività non presenti in azienda.

Considerando sempre il modello di riferimento, il Business Model Canvas, è riscontrabile una forte similarità di risultati tra i due BMs disponibili. I sette punti in comune conducono ad un **BMCI** del 22%, il più basso all'interno del campione analizzato, dunque affinità molto elevata che mette in risalto la capacità dell'impresa considerata di mettere a disposizione degli stakeholders informazioni valide e strumentali allo sviluppo di una conoscenza approfondita dell'intero aspetto gestionale. Questo consente di affermare con estrema facilità che oltre ad avere di fronte un'impresa in grado di ottenere delle buone performance in termini di ROS, Growth e ricavi è anche la migliore dal punto di vista della comunicazione.

- **ID 428:** dalla messa a confronto tra i due modelli di business non ne emergono particolari discordanze, tuttavia occorre fare un po' di chiarezza su alcuni punti. C'è dell'ambiguità nell'indicare ciò su cui si concentra l'impresa al fine di generare **valore** per il proprio target, data dall'aver segnalato sia i prodotti che i servizi come base di partenza quando, concretamente, essa eroga esclusivamente servizi che intendono creare benefici apportando innovazione, proponendone la personalizzazione, adottando un approccio problem solving e puntando all'efficientamento produttivo; l'impatto con il sito web, invece, porta ad indicare tra i modi per creare una buona proposta di valore anche la performance dei servizi erogati e l'accessibilità a quelli fino a quel momento inaccessibili. Continuando ad osservare il modello di business dalla prima prospettiva non si ha modo di sapere da cosa derivino i **flussi di ricavi**; questa lacuna però viene colmata dalle illustrazioni divulgate dall'azienda che rendono note le tre diverse modalità di regolazione dei flussi finanziari: pagamento diretto in un'unica soluzione, concessione di licenze e pagamento di un canone d'uso. Da una prima osservazione non sono disponibili informazioni che rimandino ad una **partnership** specifica ma questa mancanza è giustificabile nonché confermata successivamente dal BM fornito, tramite il quale l'azienda mette in evidenza la totale assenza di partners con i quali collabora nella creazione di valore da offrire al mercato.

Quanto rinvenibile mediante il sito web si è rivelato essere molto utile ed adeguato a costruire un modello di business che si avvicina molto a quello di cui si serve realmente l'impresa per portare avanti la logica aziendale e perseguire i propri obiettivi. Infatti, l'indice calcolato (**BMCI**) è uguale al 33% data la compatibilità totale in sei segmenti e parziale solo in due di questi. È un esito soddisfacente che va a confermare quanto detto in sede di avvio dell'analisi comparativa dove si affermava l'assenza di particolari discordanze quanto, piuttosto, la necessità di fare chiarezza su alcuni punti. Anche qui, pertanto, possiamo dire che nel complesso l'azienda illustra correttamente gli aspetti che va ad implementare per lo sviluppo del business.

3.3 Le worst performers

Adesso con il paragrafo che segue, il focus della ricerca si sposterà sulle worst performers (Tabella III.2 – Appendice)¹² dei medesimi settori.

1. ATECO 256:

- **ID 2288:** dall'analisi comparativa le prime incompatibilità in cui ci si imbatte riguardano i punti di contatto tra l'impresa e i suoi clienti, ossia i **canali** e le **relazioni** con essi instaurate. Infatti, il nostro modello di business è stato costruito inserendovi tra i primi i canali proprietari indiretti e successivamente è stata individuata l'assistenza personale dedicata come principale forma di

¹² V. Appendice.

interazione con i destinatari dei servizi forniti dall'organizzazione. Ciò si discosta da quanto, concretamente, viene attuato dall'azienda la quale acquisisce e fidelizza i clienti facendo leva sulla presenza di un addetto ai rapporti con essi, cioè utilizzando diverse forme di assistenza personale per mezzo di canali proprietari diretti. Questa situazione di disomogeneità informativa persiste andando avanti nel confronto, in modo specifico per quanto riguarda la **value proposition**, le **key resources**, le **key activities** e la **cost structure**. La proposta di valore viene creata da performance, problem solving, design distintivo, efficientamento produttivo e riduzione dei rischi mentre non viene fatta alcuna allusione ad elementi quali la novità dei servizi e la personalizzazione da parte del cliente, come riportato nel BM della prima analisi. Grazie all'azienda si scopre che i suoi punti di forza sono le risorse intellettuali (non quelle fisiche) e le attività di mantenimento e/o sviluppo di piattaforme/rete, in più possiamo avere consapevolezza del fatto che la struttura dei costi è incentrata sul sostenimento di costi variabili non per minimizzare i costi di produzione ma per creare valore premium.

A conclusione dell'analisi si procede al calcolo del **BMCI** il quale, data la rilevazione di soli quattro blocchi compatibili su nove, è risultato uguale al 56%. Quindi, sono meno della metà gli aspetti di linearità tra i due BMs segno di un management che dovrebbe curare di più l'aspetto comunicativo così da divulgare

al meglio l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche che permettono all'azienda di creare, distribuire e appropriarsi del valore.

- **ID 171:** comunicazione assolutamente ottimale quella attuata dall'impresa oggetto di analisi che porta ad un'elevata affinità riscontrabile dal primo all'ultimo blocco dei due BMs. Tutte le informazioni e le conoscenze ottenute dall'analisi web coincidono perfettamente con quelle provenienti direttamente dall'azienda. Solo in merito a due punti - **valore offerto e relazioni** - il BM fornitoci aggiunge qualche sapere in più. Sostanzialmente, l'azienda oltre che dedicare un addetto specifico ad ogni cliente, si impegna anche a coinvolgerlo direttamente nella creazione dei prodotti/servizi che diventa così co-creazione/co-design/co-progettazione. Per concludere, inoltre, essa trasmette valore al mercato con prodotti/servizi realizzati "su misura" in base alle esigenze del cliente e con l'obiettivo di migliorarli continuamente e di aiutare i clienti a ottimizzare i loro processi produttivi.

È stato aperto il confronto sottolineando una comunicazione ottimale dall'interno verso l'esterno e chiudiamo l'analisi con la determinazione del **BMCI** il quale con il suo 11% va a confermare tutto ciò. Abbiamo infatti visto come i due modelli di business si equivalgano fortemente, con qualche informazione addizionale nel secondo, ottenendo complessivamente una corrispondenza di otto elementi. Dunque, nonostante le performance ottenute, questo ultimo risultato a cui siamo

pervenuti potrebbe indicare che l'impresa ha ben chiara la direzione da seguire per conquistare il mercato.

- **ID 818:** l'impresa qui studiata, il cui prospect di riferimento è un mercato di nicchia in un contesto B2B, acquisito e fidelizzato attraverso un'adeguata assistenza personale, offre prodotti in linea con le esigenze e le problematiche della clientela in modo da creare e distribuire **valore** personalizzandoli e adottando un approccio problem solving. La prima caratteristica non è inserita nel BM costruito sulla base delle conoscenze emerse dal sito web, ma al suo posto viene indicato l'efficientamento produttivo come metodo utilizzato per creare valore. Ciò che l'analisi web mette in luce, differenziandosi dalla realtà aziendale, è l'autosufficienza dell'impresa e quindi l'assenza di collaborazione con attori strategici esterni. Ma così non è perché l'impresa, al fine di migliorare i prodotti offerti, pone in essere delle relazioni con acquirenti/fornitori facendoli diventare i **key partners** principali. L'interfaccia con il canale web lascia due lacune, per quel che riguarda la **struttura dei costi** e il **revenue model**, colmate dal BM ottenuto dall'azienda. Il suo contenuto delinea una struttura dei costi basata maggiormente su costi fissi e un modello guidato dalla minimizzazione dei costi di produzione nonché un flusso monetario proveniente dal pagamento diretto dei beni.

La compatibilità qui copre 5,5 blocchi – uno 0,5 dato dalla rilevazione di sole similarità facenti capo ad uno dei blocchi analizzati – portando ad un **Business**

Model Contrast Index del 39%. Tutto sommato è un buon risultato considerando che poco più della metà del primo BM è affine a quanto indicato nel secondo. Questo vuol dire che l'impresa dialoga in modo soddisfacente, ma migliorabile, con gli attori esterni portatori di interesse, permettendogli di comprendere e monitorare l'andamento del business.

- **ID 431:** si avvia il confronto tra i due BMs inquadrando subito la prima differenza nel primo blocco, cioè i **segmenti di clientela**. Gli individui e/o organizzazioni serviti hanno problematiche simili ma non uguali, dunque parliamo di un mercato segmentato, ma le percezioni maturate dal sito web fanno pensare ad un mercato di nicchia. La motivazione per cui il target dovrebbe preferire l'azienda rispetto alla concorrenza risiede nella novità dei prodotti/servizi offerti e nella loro performance e il **valore** creato ruota attorno alla servitization, non ai soli prodotti, anche qui dunque risaltano le differenze tra le due analisi. Poi ancora, continuando a comparare gli esiti ci si ritrova davanti ad ulteriori aspetti di non conformità tra l'una e l'altra prospettiva; la prima contenuta nel blocco degli **assets strategici** dove vengono inserite le risorse fisiche mentre l'altra prospettiva, che è anche quella più attendibile considerando che è l'azienda stessa la fonte di provenienza, indica come tali le risorse umane. Sempre dalla seconda fonte conosciamo la rete dei **partners** con i quali l'azienda collabora per acquisire risorse e attività non presenti al suo interno, si tratta in particolare di acquirenti/fornitori la cui importanza non si

riesce a percepire interfacciandosi con il sito web in cui, infatti, l'impresa viene ritenuta priva di partnership.

Sono varie le difformità riscontrate tra i due BMs, quattro su nove per l'esattezza. Va da sé, pertanto, sottolineare che i restanti cinque blocchi se posti a confronto corrispondono ottenendo così un **indice di dissimilarità (BMCI)** uguale al 44%. Tale risultato testimonia la disponibilità di due modelli di business che non sono nettamente diversi anche se non del tutto equivalenti, per cui andrebbe curato di più il flusso informativo proveniente dall'interno in modo da far sì che il sito web possa diventare un mezzo più efficace nell'illustrare come l'impresa passa dalla pianificazione strategica alla realizzazione della strategia medesima.

- **ID 701:** il business model costruito successivamente all'analisi web soddisfa le nostre esigenze informative soltanto in modo parziale e parte dei risultati in esso contenuti differiscono da quelli reali trasmessi dall'azienda. In primis, meritano di essere portate all'attenzione le conclusioni riconducibili ai **customer segments, value proposition e key partnership**. Quello che si percepisce inizialmente è che l'impresa si posiziona in un mercato diversificato, quindi in direzione di segmenti con problematiche nettamente distinte ai quali offre servizi generando valore concentrandosi sulla novità del servizio, sulla performance, adottando un approccio problem solving e facendo leva sul prezzo; il tutto collaborando con acquirenti/fornitori per migliorare i servizi. Rimanendo sugli stessi aspetti è notevole come sia ben diverso quello che fa

l'azienda realmente, infatti, essa si rivolge ad un mercato segmentato, al quale diffonde valore adottando un approccio problem solving e personalizzando i prodotti/servizi in base ai bisogni dei clienti, concentrandosi maggiormente sull'ampiezza di gamma, alleandosi non solo con acquirenti/fornitori ma anche con imprese NON concorrenti per l'acquisizione di particolari risorse ed attività non possedute. Gli ultimi due punti da attenzionare sono quelli dei **revenue streams** e della **cost structure** rispetto ai quali il dialogo diretto con l'impresa costituisce l'unica fonte di conoscenza. È chiaro che solo da essa è possibile avere notizia del fatto che il suo BM vuole essere finalizzato alla creazione di valore premium sostenendo costi variabili e, infine, che i guadagni ottenuti derivano principalmente da una modalità di pagamento diretto in un'unica soluzione o a rate.

Al termine della comparazione, il **BMCI** calcolato segnala un 50% di aspetti coincidenti e per la restante metà un'altrettanta incompatibilità di risultati. Avendo osservato da vicino i due BMs abbiamo notato, quindi, la somiglianza contenuta in soli quattro punti con aggiunta di uno 0,5 dato dalla presenza di dati parzialmente correlati su un altro dei nove blocchi. Anche in questo caso l'impresa dovrebbe impegnarsi di più per dimostrare di avere bene chiara l'idea di sé stessa all'interno del contesto economico di appartenenza esponendo in modo più chiaro le attività e le interazioni tra di esse.

- **ID 495:** la duplice analisi non mette in risalto significative incompatibilità ma, anzi, sono molte le affinità. La seconda prospettiva contiene più informazioni all'interno del blocco delle **customer relationships** specificando che, oltre all'assistenza personale, l'impresa coltiva le relazioni coinvolgendo direttamente il cliente nella creazione dei prodotti/servizi. Parzialmente correlati sono gli esiti del quarto blocco contenente la **proposta di valore**; questa parzialità è data dal fatto che l'azienda nel diffondere il valore creato si concentra sulla personalizzazione e performance dei prodotti senza fare alcun riferimento all'efficientamento produttivo (presente invece nel primo BM). Una totale discordanza, invece, si ha parlando degli **assets strategici** rispetto ai quali l'impresa è in grado di eccellere; in particolare, quelle che consentono al modello di business di funzionare efficacemente sono le risorse umane anche se quello che si percepisce dallo studio iniziale è ben diverso, portando a ritenere tali le risorse fisiche. Osservando i dati sulla **struttura dei costi** e le **partnership** si può ben vedere come i due BMs si equivalgano fatta eccezione per le motivazioni alla base di queste ultime che non consistono in ottimizzazione ed economie di scala, ma in efficientamento produttivo o economie di scala.

Di certo si ha di fronte un'impresa che riesce a raggiungere gli stakeholders esterni in modo esaustivo divulgando adeguatamente le informazioni per mezzo dell'interfaccia web. Se infatti confrontiamo, come abbiamo già fatto, il modello di

business costruito sulla base delle rilevazioni scaturenti dall'analisi web e il BM emergente si ricava un'analogia che copre sei blocchi totali e un **Business Model Contrast Index (BMCI)** del 33%. Sulla base di ciò, dunque, va riconosciuta all'azienda l'implementazione di un'apprezzabile strategia comunicativa per mezzo della quale offre, a quanti ne abbiano interesse, un quadro completo delle soluzioni strategiche e organizzative adottate, mostrando anche i punti di debolezza.

- **ID 177:** quello che ne deriva ponendo i due BMs l'uno accanto all'altro è, innanzitutto, un divario facente capo alla tipologia di **canali** utilizzati dall'impresa. Nel primo vengono indicati i canali proprietari diretti e indiretti mentre nel secondo si sottolinea l'utilizzo dei soli canali di proprietà dei partners, quindi agenti di commercio esterni o distributori, GDO, distribuzione all'ingrosso, etc. I prodotti offerti dall'impresa si caratterizzano perché finalizzati a soddisfare necessità nuove ed è questa l'unico modo utilizzato per creare **valore**; non c'è alcun riferimento ad altri aspetti come la performance del prodotto, personalizzazione e il design distintivo che si ritrovano, invece, nel BM scaturente dalla prima analisi. Non sembra combaciare il contenuto del blocco delle **risorse chiave** dove troviamo in uno le risorse fisiche e nell'altro, più attinente alla realtà, le risorse umane. Gli unici dati non disponibili nel sito web si riferiscono alla rete di fornitori e **partners** con cui l'azienda collabora per creare valore da offrire al proprio target, essa a tal fine informa di instaurare delle collaborazioni strette con acquirenti/fornitori.

Quanto detto finora è totalmente in linea con l'**indice di contrasto del Business Model** ottenuto, pari al 44%. L'impresa di certo è conscia delle sue potenzialità, ma potrebbe incentivare il management ad una definizione più ottimale degli aspetti più rilevanti dell'organizzazione, dall'idea al customer care.

- **ID 71:** per l'azienda che si sottopone all'analisi è stata rilevata una coincidenza nei primi blocchi del BM, **segmenti di clientela, canali e ricavi**, mentre sui restanti vi sono in parte delle totali discordanze e in parte delle semplici indicazioni aggiuntive. Questo può essere testimoniato dal confronto tra il modo in cui si **relaziona** l'azienda secondo il primo modello di business inizialmente costruito e le reali procedure relazionali poste in essere. Infatti, nel primo modello abbiamo che l'impresa in fase post-vendita fornisce assistenza personale per mantenere la relazione con i clienti, mentre osservando il secondo BM la constatazione è che di norma essa ricorre anche ad un processo di co-creazione/co-design/co-progettazione che coinvolge direttamente il cliente. Anche sul **valore offerto** va fatta qualche precisazione poiché la nostra azienda non si focalizza su un mix di prodotti-servizi correlati, ma punta sull'ampiezza di gamma personalizzando i prodotti/servizi per i clienti e seguendo un approccio problem solving con l'obiettivo di aiutarli a migliorare i loro processi produttivi. Dall'analisi web si intuisce che l'**attività chiave** per lo sviluppo del BM sia quella produttiva, svolta senza instaurare alcuna **partnership**, tuttavia, facendo fede su ciò che proviene dall'interno si deduce che il successo del BM

prevede un'intensa attività di problem solving con acquirenti/fornitori come partners strategici. Per concludere, è doveroso spostare l'attenzione sulla totale assenza di informazioni sulla **struttura dei costi** ma si appura che, fondamentalmente, il modello è rivolto alla riduzione dei costi.

L'analisi di confronto effettuata può concludersi portando alla luce la ridotta capacità del management aziendale di esporre con chiarezza le idee, gli obiettivi, i guadagni, i costi, le attività, la comunicazione e così via. A questa conclusione si arriva comparando i due BMs i cui aspetti analoghi sono esclusivamente 3,5. È un risultato decisamente negativo confermato da un **BMCI** di entità pari al 61% nonché il più alto del settore analizzato. Tale indice così elevato evidenzia la disponibilità di due BMs abbastanza diversi, situazione dovuta ad una scarsa attitudine dell'azienda di rendersi trasparente e comprensibile verso quanti abbiano interesse a conoscerla siano essi soci, investitori, finanziatori o altri partners.

- **ID 252:** per la prima volta nel corso di tutta l'analisi svolta fino ad ora si prospetta una situazione caratterizzata dalla presenza di un solo punto non combaciante e poi una completa coincidenza in tutti gli altri blocchi del modello di business. Pertanto, il discorso da fare è molto breve perché è solo sulle **partnership** che bisogna soffermarsi. In particolare, qui i dati sono contrastanti in quanto l'impresa non ha dei partners con i quali collaborare, nonostante dall'analisi web sia emersa la presenza di relazioni con università o enti di ricerca.

Viene ribadita la peculiare situazione nella quale ci si va ad imbattere, dalla quale sono stati estratti otto punti totalmente affini e successivamente un **Business Model Contrast Index (BMCI)** pari all'11%. Impresa decisamente consapevole di ciò che la contraddistingue rispetto ai suoi competitors e in grado di diffondere apprezzabili conoscenze in merito al suo progetto di business e di rappresentare, in modo comprensibile a tutti, l'idea di sé medesima, di come otterrà profitti e quali saranno i suoi punti di maggior forza. L'efficienza con la quale essa condivide tutto ciò costituisce la principale peculiarità che permette agli stakeholders di cogliere quante più informazioni possibili, strumentali alla costruzione di un BM fortemente in linea con quello di cui si serve concretamente l'azienda.

- **ID 496:** il modello di business costruito analizzando il sito web è rimasto incompleto per la non disponibilità di informazioni utili a soddisfare un determinato fabbisogno conoscitivo. Sui primi blocchi non occorre aggiungere nulla perché i dati delle due prospettive sono perfettamente coincidenti. Detto ciò, in primis bisogna modificare le indicazioni attinenti alla **proposta di valore**, generata da un'offerta personalizzata e continuamente migliorata (qui la correlazione con il primo BM), nessuna indicazione invece sull'adozione di un approccio problem solving. Le ultime conoscenze maturate con la prima analisi e che ancora una volta si discostano dalla realtà emergente alludono agli **assets strategici** di cui l'impresa dispone per il successo del BM, fisiche e non umane. Di norma, i **ricavi** che la rendono economicamente sostenibile sono

generati dal pagamento diretto dei beni con una **struttura dei costi** incentrata maggiormente su costi fissi per la creazione di valore premium; è altresì prassi aziendale instaurare delle **partnership** con acquirenti/fornitori, università o enti di ricerca, punti il cui contenuto è reso noto solo dall'azienda.

Fino alla fine si conferma l'incompletezza del business model ottenuto studiando approfonditamente il sito web. Non a caso, **l'indice di Contrasto del Business Model** con il suo 50% segnala un'equivalenza parziale tra le due prospettive di lettura. Pertanto, l'azienda potrebbe impegnarsi ulteriormente per fornire al management le linee guida più corrette da seguire nella diffusione all'esterno del processo di creazione di valore per i clienti.

2. **ATECO 282:**

- **ID 1194:** già fin dall'inizio non sono chiare le indicazioni contenute nel sito web in quanto portano a delle affermazioni sulla profilazione dei clienti che si discostano da quelle reali. Nello specifico, da un'osservazione esterna si deduce che l'azienda analizzata operi in un contesto B2B posizionata in un mercato di nicchia; in realtà, invece, essa si muove in un mercato Business to Consumer mirando a soddisfare un mercato diversificato fatto di clusters di clienti con bisogni nettamente distinti. Con i prodotti che essa vende garantisce **valore** sul mercato concentrandosi non solo sulla performance (unico aspetto indicato nel primo BM), ma anche sulla novità dei prodotti, la personalizzazione, il problem solving e l'identità del marchio. Secondo la prima analisi non esistono partners

strategici per l'impresa, quindi l'azienda è autosufficiente al proprio successo; diversamente da ciò, nel modello di business ottenuto con l'intervista diretta all'azienda trova spazio la presenza di una rete di partners fatta di acquirenti/fornitori strettamente relazionati con l'organizzazione.

Quanto detto finora porta ad individuare sei punti in comune più uno 0,5 dato dalla presenza di aspetti solo in parte correlati. Tutto questo permette di ottenere un **Indice di Contrasto del BM** pari al 28%, l'impresa per ottenere tale risultato lavora in modo ottimale nella comunicazione ai vari stakeholders di tutte le componenti più importanti del suo progetto di business, aiutandoli a capire meglio come l'impresa genera innovazione e cosa effettivamente crea valore per il target di riferimento.

- **ID 523:** volendo tratteggiare i **customer segments** e i **canali** si hanno sin da subito informazioni che non combaciano. Non è un mercato di massa in un contesto B2B quello in cui si trova l'impresa, ma segmentato e in un contesto B2C, per raggiungere il quale si avvale non solo dei vari canali proprietari diretti ma anche dei cosiddetti partners indiretti come agenti di commercio esterni o distributori, GDO, distribuzione all'ingrosso e così via. Non ci sono grandi differenze sugli elementi che creano una buona proposta di **valore**, con risultati tutto sommato in linea, fatta eccezione per aver incluso tra questi la performance dei prodotti/servizi che nel BM ottenuto dall'impresa viene sostituita da problem solving ed efficientamento produttivo. Gli **incassi** ottenuti dalle

vendite provengono da una modalità di pagamento diretto, ma questo non lo riscontriamo nel sito web. Ancora altre dissimilarità si riscontrano nei blocchi delle **key resources** e **key activities** alla base del successo aziendale; dall'impatto con il sito web si potrebbe essere indotti a considerare l'impresa come eccellente nell'attività di produzione guidata dal possesso di proficue risorse fisiche, ma guardando il secondo modello viene dimostrato che in realtà il successo della sua strategia dipende da un'intensa attività di problem solving e dall'impiego di efficaci risorse umane. Sugli ultimi due segmenti del modello, le conoscenze che si hanno sono esclusivamente frutto della conversazione con l'impresa la quale permette di sapere che essa collabora principalmente con imprese concorrenti, imprese NON concorrenti e con acquirenti/fornitori; essa è trasparente anche sulla sua **struttura dei costi** che, infatti, sappiamo essere incentrata su costi fissi e indirizzata verso la minimizzazione dei costi di produzione.

Non si può dire che la comunicazione da parte dell'impresa sia soddisfacente e ottimale poiché dalla duplice lettura l'affinità che ne deriva riguarda solamente due blocchi. È stato, infatti, ottenuto un **BMCI** del 78% che conferma la difficoltà di trasmettere adeguatamente all'esterno una rappresentazione visiva duttile dell'architettura d'impresa. Si conferma anche la mancata presa di coscienza, da parte dell'organizzazione, di sé stessa, della sua posizione all'interno del settore e delle potenzialità del proprio business.

- **ID 595:** non pochi sono i punti tra i due BMs che non presentano alcun legame, quasi tutti, mentre su alcuni di essi non si hanno completamente informazioni dall'analisi web. Nello specifico, non è stato possibile identificare i **partners**, né conoscere il **revenue model** ma è assodato – grazie al contatto diretto con l'impresa – che dalle vendite si ottengono ricavi con il pagamento diretto e che le principali partnership strategiche si individuano nelle relazioni strette con acquirenti/fornitori. Per tutta la parte restante si hanno degli esiti diversi, a partire dai **segmenti di clientela, canali e customer relationships** per poi concludere con la **value proposition**, le **risorse chiave** e la **cost structure**. Quello che è stato dedotto svolgendo la prima analisi è riconducibile a quanto segue: l'azienda si muove in un mercato diversificato di tipo B2C, raggiunto con mezzi proprietari diretti e coltivando relazioni post vendita mediante la fornitura di assistenza personale dedicata e la realizzazione congiunta dei prodotti; genera benefici per il proprio target tramite la performance dei prodotti, la creazione “su misura”, un design distintivo, la riduzione dei relativi rischi e convenienza/usabilità del prodotto; le risorse fisiche ne compongono il bagaglio strategico con una struttura dei costi guidata dal valore. In realtà, contattando direttamente l'impresa le illustrazioni circa il suo BM sono differenti. Infatti, questo pone davanti un'impresa collocata in un mercato di nicchia, di tipo B2B, servito con partners indiretti; La fidelizzazione dei clienti acquisiti è ottenuta dall'interazione umana, live chat, etc. (assistenza personale),

l'impresa offre un mix di prodotti-servizi correlati portando sul mercato un valore dato dalla personalizzazione degli stessi. Infine, è stato appreso che il perno dell'attività produttiva sono le risorse intellettuali e che la sua struttura dei costi è costruita attorno ai costi variabili per la minimizzazione dei costi di produzione.

La grande incompatibilità tra i due modelli di business è messa ancor più in risalto dal **Business Model Contrast Index** il cui valore è dell'83%. Una corrispondenza di un solo blocco accompagnata dalla presenza di informazioni in parte affini su un altro dei nove punti analizzati. Chiaramente tale situazione denota una ridotta consapevolezza da parte dell'impresa di ciò che è la sua idea di business andando, di conseguenza, ad impattare sulla capacità del management di comunicarla e renderla comprensibile ai potenziali finanziatori, investitori o altri soggetti esterni che nutrono un qualsiasi tipo di interesse nei confronti dell'organizzazione dell'attività da essa svolta.

- **ID 1606:** notevole è la trasparenza dell'azienda, considerando che ciò che si evince dal sito web permette di costruire un modello di business perfettamente in linea con quello emergente adottato nella realtà operativa dall'impresa considerata. Infatti, segnaliamo una perfetta e totale coincidenza di risultati in tutti i punti analizzati che rende il confronto privo di correzioni da evidenziare. Ci si trova di fronte ad un'impresa fortemente capace di farsi conoscere dai molteplici stakeholders soddisfacendo a pieno il loro bisogno informativo. Pur

essendo compresa tra le worst del settore è comunque eccellente nella comunicazione, infatti, basta studiarne approfonditamente il sito web per comprendere pienamente gli aspetti peculiari della strategia aziendale, cogliendone vantaggi e svantaggi, punti di forza e punti di debolezza. Agli stakeholders viene, dunque, data la possibilità di acquisire tutte le conoscenze strumentali alla costruzione di un business model analogo in tutti gli aspetti a quello realmente adottato, per valutare con facilità la sostenibilità del business aziendale. Non a caso il **BMCI** è pari a zero.

- **ID 32:** anche in questo caso non c'è molto da aggiungere poiché ci si imbatte nuovamente in due modelli di business dalla correlazione elevata. Un'affinità, quella emersa, che copre tutti i blocchi costituenti il BM anche se con una correzione da effettuare. A tal fine bisogna porre l'attenzione sul contenuto del blocco della **value proposition**, le informazioni provenienti dall'interno ci dicono che tale valore si concentra maggiormente sui prodotti mentre ciò che si percepisce dall'esterno è che esso è concentrato, invece, su prodotti, servizi e servitization.

Quindi, a conclusione di ciò è possibile affermare che il BM fornitoci è utile solo per aggiungere qualche precisazione ma, in linea generale, basta fermarsi alla prima analisi per assimilare conoscenze sulle attività strategiche aziendali e le interazioni tra di esse. Tutti i blocchi, infatti, se posti l'uno accanto all'altro sono perfettamente analoghi e l'**indice di contrasto del BM (BMCI)** è uguale a zero, a conferma del

fatto che stiamo osservando un'impresa che potrebbe non essere eccellente nella performance ma lo è sicuramente nella comunicazione.

- **ID 725:** l'analisi comparativa viene introdotta affermando che i contenuti del sito web sono insufficienti a costruire il BM dell'impresa, infatti molte delle informazioni ricavate non sono corrette o addirittura mancanti. Partiamo dalla **profilazione dei clienti** e già qui si nota la prima divergenza tra mercato segmentato, secondo le percezioni esterne, e mercato di nicchia adeguatamente precisato dall'azienda. Proseguendo nell'analisi emergono ulteriori contrasti facenti capo **all'offerta di valore** e alle **risorse chiave**; la prima è data da due elementi, novità del prodotto/servizio e riduzione dei rischi, mentre vengono considerate determinanti per il successo del BM le risorse fisiche. Quanto appena detto non è confermato dall'impresa, che nel suo BM pone l'accento sulla strategicità delle risorse umane e include tra gli elementi che creano una buona proposta di valore la performance dei prodotti/servizi offerti, il marchio, la riduzione dei rischi e l'efficientamento produttivo. Le forme di **relazione** con i clienti sono assistenza personale, ma anche coinvolgimento diretto nella creazione dei prodotti/servizi. Per concludere, si sposta il focus sulle lacune emergenti dall'analisi web e poi colmate dall'impresa stessa. La prima di queste si riferisce all'insieme dei mezzi utilizzati per servire il mercato, ovvero **canali** proprietari diretti e partners indiretti, la seconda è rilevabile in corrispondenza del blocco del **revenue model** dove la modalità di pagamento indicata è il

pagamento in un'unica soluzione con prezzi fissi. Gli ultimi dati mancanti, infine, sono quelli riguardanti le **partnership chiave** rappresentate dalle relazioni strette con acquirenti/fornitori e la **struttura dei costi** che è costruita attorno ai costi fissi per un BM guidato dai costi.

Il confronto si è aperto con l'affermazione secondo la quale ciò che il sito web contiene non è sufficiente a costruire un BM affine a quello concretamente adottato dall'organizzazione. Adesso ciò viene ribadito e confermato con il calcolo del **BMCI** il quale, data la presenza di soli due blocchi equivalenti, sembra essere pari al 78%. Pertanto, il management non sembrerebbe essere particolarmente abile nel rendere comprensibile, a tutti i soggetti esterni portatori di interesse, l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche che permettono all'impresa di perseguire i propri obiettivi e ottenere un vantaggio competitivo.

- **ID 912:** la duplice lettura mette immediatamente in risalto conclusioni opposte sul prospect di riferimento dell'impresa. Il primo punto di osservazione posiziona l'azienda in un mercato di tipo Business to Business, mentre il secondo – nonché più attendibile – è chiaro nel puntualizzare che l'impresa vende i suoi prodotti/servizi direttamente al cliente finale, muovendosi dunque in un mercato Business to Consumer. Essa eroga esclusivamente servizi personalizzati al consumatore tramite i quali garantisce **valore**, tralasciando l'approccio problem solving indicato nel corrispondente blocco del primo BM. Il contatto diretto con l'impresa ci ha fatto conoscere, inoltre, il contenuto del

suo bagaglio strategico fatto di **risorse** finanziarie, non fisiche, e da una proficua **attività** di problem solving piuttosto che di produzione. Questo le consente di essere performante senza la necessità di instaurare alcuna **partnership**. Infine, dal primo punto di vista non si hanno dati in merito al blocco della **cost structure**, ma questo vuoto viene riempito dall'organizzazione esponendo un modello guidato dai costi e una struttura costruita sulla base di costi variabili.

L'impresa oggetto di analisi non spicca nella comunicazione, ma nel complesso riesce a trasmettere qualche informazione utile a comprendere la sua posizione all'interno del contesto economico di riferimento. A tal fine, considerando un **BMCI** pari al 50%, abbiamo che metà delle conoscenze necessarie possono essere ricavate mediante un'analisi del sito web e la restante metà dialogando direttamente con essa.

- **ID 771:** per l'impresa qui oggetto di studio, la duplice lettura del suo BM ha portato ad una grande affinità di nove blocchi su nove. Infatti, data la correlazione ottenuta non c'è molto da attenzionare in modo specifico; l'unico aspetto da chiarire è strettamente connesso al mercato di riferimento per l'ambiguità rinvenibile nel business model costruito con l'analisi web dove viene data indicazione sia del contesto B2B che B2C, quando concretamente l'azienda vende i suoi prodotti/servizi ad un cliente intermedio muovendosi quindi solo in un mercato B2B.

Un'impresa, questa appena studiata, che ha decisamente chiare la sua identità e le sue potenzialità rispetto ai competitors riuscendo a divulgare tutto ciò in modo impeccabile ai vari portatori di interesse, siano essi investitori, finanziatori o altri stakeholders esterni. Si è avuto modo, per mezzo della prima analisi, di costruire un modello di business correlato in tutti gli aspetti a quello che, successivamente, è stato ottenuto dall'impresa. Questo significa che il **Business Model Contrast Index** è uguale a zero e che la duplice lettura potrebbe essere evitata data la notevole capacità comunicativa dell'azienda.

- **ID 245:** comparando attentamente le due prospettive si notano molti aspetti correlati ma anche diverse incongruenze. La prima è contenuta nel secondo blocco dove tra i **canali** elencati figurano sia quelli di proprietà dell'azienda che di proprietà dei partners, nel BM ottenuto dall'impresa non c'è alcun riferimento a questi ultimi ma si precisa che in aggiunta al primo essa si avvale anche dei punti vendita che gestisce, quindi di canali proprietari indiretti. Il sito web aziendale, con particolare attenzione al mercato, è poco chiaro considerando che si ritiene l'impresa collocata sia in un mercato BtoB che BtoC, ma è solo quest'ultimo quello in cui opera realmente. Meritevoli di attenzione sono i blocchi successivi, in particolare, dal contatto diretto con l'impresa se ne deduce che la motivazione che dovrebbe indurre il target a preferire i prodotti (non si parla di servizi) dell'impresa sia racchiusa nella personalizzazione e performance degli stessi, ma anche nella risoluzione delle problematiche del

cliente e nel contributo a migliorare i suoi processi produttivi. Per realizzare pienamente il proprio BM, l'impresa stringe delle forti relazioni con acquirenti/fornitori che vengono ad essere i principali **partners**. Chiaramente anche questa è una conoscenza che fornisce l'azienda per mezzo del suo modello di business certamente più attendibile di quella riscontrata nel corso della prima analisi, in seguito alla quale si è affermato che le partnership coinvolgono le imprese NON concorrenti.

Tra correlazioni ed incongruenze rilevate riusciamo, comunque, ad avere conoscenza delle dinamiche interne ed esterne al business aziendale. Da un'analogia di sette blocchi su nove si ricava un **indice di contrasto del BM** del 22%, valore molto basso che va a segnalare la notevole capacità del management di offrire un chiaro, semplice e duttile quadro completo della logica attraverso la quale l'impresa "crea, distribuisce e cattura valore".

- **ID 603:** in apertura di analisi è doveroso focalizzarsi subito sulla diversa profilazione dei clienti che scaturisce dai due BMs. Il contenuto del blocco dei **customer segments** riporta la chiara informazione che l'impresa serve clienti con problematiche simili ma non uguali, quindi un mercato segmentato, ma se osserviamo il primo modello di business essa si ritiene posizionata in un mercato di nicchia. Le **relazioni** che stabilisce per acquisire e fidelizzare i clienti sono basate su diverse forme di assistenza personale dedicata anche se, dalla prima analisi, è stato dedotto che essa fornisca semplicemente assistenza

personale. Il blocco della **value proposition** contiene le stesse informazioni in entrambi i casi, tuttavia, l'azienda aggiunge tra gli elementi già indicati anche il design distintivo dei propri prodotti e servizi in grado di conferire un maggior valore finale per il cliente. Il nesso dei blocchi seguenti è interrotto da un vuoto informativo in corrispondenza delle **key partnership**, qui interviene l'azienda la quale espone che le sue possibilità di successo aumentano grazie alle relazioni strette con acquirenti/fornitori.

Si è avuto modo di constatare che non sono molte le dissimilarità emerse tra i due modelli di business confrontati, soltanto 3,5 punti su nove non si equivalgono. Il che significa che le analogie della parte restante, contenute in 5,5 blocchi, portano ad ottenere un **BMCI** il cui valore è pari al 39%. Una percentuale che non delude le aspettative, ma sottolinea la capacità dell'azienda di essere pressoché ottimale nella comunicazione agli stakeholders anche se con qualche aspetto da migliorare per accrescere la possibilità, all'esterno, di conoscere meglio le logiche alla base del funzionamento aziendale.

3. **ATECO 432:**

- **ID 815:** con l'analisi web si perviene ad un BM incompleto considerando che parecchie informazioni mancano e tante altre sono state aggiunte dall'impresa successivamente. Innanzitutto, la **value proposition** si compone di ulteriori elementi, con la prima analisi si è ritenuto corretto affermare che l'impresa crei una buona proposta di valore offrendo un mix di prodotti-servizi correlati,

personalizzati e finalizzati ad un approccio problem solving. Quello che, invece, precisa l'azienda è che essa si concentra sull'erogazione di servizi ed aggiunge altri elementi di valore proposti ai clienti quali novità, performance, design distintivo e riduzione dei rischi. Parlando sempre di risultati supplementari, ne vengono indicati altri all'interno del blocco dei **flussi di ricavi** derivanti non da una ma da due modalità di pagamento: in un'unica soluzione e ricorrenti. Spostando l'attenzione sulle incongruenze se ne possono evidenziare due, la prima si riferisce ai **segmenti di clientela** mentre la seconda **all'attività chiave** dell'impresa. Dal primo punto di vista, quello servito viene ricondotto ad un mercato segmentato e a sostegno del BM viene collocata una proficua attività di produzione, ma la veridicità propria della seconda analisi pone in rilievo il posizionamento dell'impresa rispetto a un mercato diversificato all'interno del quale il successo è garantito dall'offerta di soluzioni ai clienti, cioè da un'intensa attività di problem solving. Infine, non è stato riportato nulla sulle **partnership** su cui fa leva l'azienda, ma nel suo BM figurano tra queste le relazioni con acquirenti/fornitori motivate dall'obiettivo di raggiungere economie di scala o efficientamento produttivo.

Al termine del confronto tra i due modelli è stata ricavata la presenza di tre blocchi lineari e correlati, più due contenenti informazioni parzialmente simili che nel complesso portano alla rilevazione di un'analogia su un totale di quattro punti su nove. Da questo ne deriva un **BMCI** del 56% il che significa che i due BMs sono

abbastanza diversi e in questo caso la comunicazione non appare ottimale dato che cinque punti non coincidono.

- **ID 568:** sull'impresa qui considerata quello che si può dire, innanzitutto, è che sono parecchie le informazioni mancanti dopo aver svolto la prima ricerca. In seguito a ciò, diversi blocchi del primo modello sono rimasti privi di informazioni a partire da ciò che concerne il modo che essa ha di **relazionarsi** con i clienti. Si è avuto modo di apprendere dal colloquio con l'azienda che la relazione si basa sulla presenza di un addetto ai rapporti incaricato di fornire assistenza personale. Il primo modello di business, costruito dagli studenti, non individua l'origine dei **ricavi**, né le **partnership** e la **struttura dei costi**. su tali punti l'azienda chiarisce che le variabili da considerare per rendere il BM sostenibile sono il pagamento diretto del bene unitamente ad un listino prezzi fisso, che non intrattiene nessuna partnership specifica e, infine, che il modello è guidato dai costi a loro volta variabili. Sull'**offerta di valore** l'impresa aggiunge semplicemente che i servizi offerti contribuiscono all'efficientamento produttivo dei clienti, cioè li aiutano a migliorare i loro processi produttivi. L'unica incompatibilità si ha nel primo blocco considerando che secondo il BM della prima analisi l'impresa genera benefici per un mercato diversificato in un contesto B2C, ma nel secondo – più in linea con la realtà – si evince che tali benefici sono destinati ad un mercato segmentato, costituito da clusters di clienti

con problematiche simili ma non uguali, all'interno di un contesto Business to Business.

Analogamente al caso precedentemente illustrato, anche qui non è riscontrabile una condivisione ottimale e proficua da parte dell'impresa, verso i soggetti esterni, del proprio sistema operativo che racchiude l'insieme di tutti i processi produttivi, distributivi, commerciali, relazionali e così via, in quanto solamente quattro sono i punti coincidenti con un **BMCI** di conseguenza pari al 56%.

- **ID 1358**: partendo dalle indicazioni un po' ambigue relative al contesto di mercato in cui si muove l'impresa se ne evidenziano le prime difformità. Ciò che porta a parlare di ambiguità è l'aver indicato nel primo modello sia il contesto BtoB che BtoC quando, nel concreto, l'impresa vende i suoi servizi direttamente al cliente finale (B2C). Da qui il collegamento automatico con i **segmenti di clientela** a cui essa si rivolge, i quali studiando il sito web sembrano essere segmenti con problemi simili ma non uguali (dunque mercato segmentato) ma che in realtà è un mercato di massa, cioè unico e costituito da clusters con bisogni e problemi simili. Il sistema di distribuzione utilizzato prevede l'impiego di **canali** proprietari diretti, ma questo aspetto non viene confermato dal BM dell'impresa la quale in merito a ciò non si pronuncia. Totale diversità si ritrova in corrispondenza del blocco centrale del BM, quello del **valore** che l'impresa porta sul mercato, se da un lato si indica la performance dei servizi come principale fonte di valore, dall'altro l'attenzione si sposta su

altri aspetti quali il marchio e il prezzo dei servizi inferiore rispetto alla concorrenza. Quello che si viene a sapere sulle **risorse chiave** e le **key activities** è correttamente contenuto nel BM fornitoci, poiché il sito web porta a delle conclusioni non corrispondenti alla realtà. Infatti, più che parlare di risorse fisiche e di produzione è più corretto dire che gli assets strategici posseduti e le attività necessarie da svolgere sono le risorse umane e le attività di problem solving. Dopo di ciò se ci si ferma all'analisi web non è possibile sapere più nulla sui blocchi che seguono, data l'assenza di informazioni, ma grazie alla duplice lettura a disposizione si ha l'opportunità di arricchire le varie conoscenze; quindi è tramite l'impresa che viene constatata l'assenza di **partners** specifici con cui collaborare e la presenza di costi fissi alla base della **struttura dei costi**.

Si è parlato, nel corso del confronto, di ambiguità e di incongruenze molto frequenti che infatti si estendono a sette blocchi su nove totali. L'affinità tra soli due punti porta all'ottenimento di un **BMCI** molto elevato, 78% per la precisione. Si può quindi sostenere con estrema facilità che il management non comunica bene agli stakeholders tutto il potenziale dell'impresa nel creare vantaggi destinati al mercato. Ma un valore così elevato del **BMCI** potrebbe indicare anche la ridotta consapevolezza, da parte dell'impresa, della sua identità all'interno del settore di appartenenza e la direzione da seguire per avere successo rispetto ai competitors.

- **ID 2088**: quello che si nota dall'analisi è un diffuso contrasto su tanti aspetti, se non tutti. Il contenuto del primo modello prevede che l'impresa in questione sia posizionata in un **mercato** diversificato, sia in ambito B2B che B2C, che utilizzi dei **canali** proprietari indiretti e coltivi le **relazioni** post vendita attraverso la fornitura di assistenza personale; poi si prosegue affermando che essa offre un mix di prodotti-servizi correlati distribuendo **valore** utilizzando le leve della performance, della riduzione dei rischi e dell'approccio problem solving. Al blocco dei **revenue streams** non corrispondono informazioni ma, andando oltre, si continua evidenziando l'importanza strategica delle **risorse** fisiche, delle **alleanze** strategiche tra concorrenti e dell'**attività** di produzione, per poi concludere con la minimizzazione dei costi come guida della **struttura dei costi**. Avendo chiaro ciò, il passo successivo è stato quello di verificare quanto si discosta dalla realtà ciò che è stato appena detto, illustrando il contenuto del secondo modello. In esso l'impresa precisa che essa eroga esclusivamente servizi, direttamente al cliente finale (B2C), collocandosi su un **mercato** di massa nei cui confronti genera **valore** con la personalizzazione e la risoluzione delle problematiche dei clienti. I punti di contatto tra questi e l'impresa sono i **canali** proprietari diretti e le **relazioni** sviluppate sono supportate da assistenza personale. Adesso conosciamo il modo in cui l'azienda ottiene **ricavi**, cioè mediante il pagamento diretto dei beni in un'unica soluzione. Il bagaglio strategico si compone di efficaci **risorse** umane e le **key activities** compiute per

creare la value proposition sono quelle di problem solving. Il blocco della **cost structure** prevede costi variabili e creazione di valore premium. Infine, quello che è emerso precedentemente sull'identità dei **partners** non viene confermato dall'impresa che, appunto, non diffonde alcuna informazione in merito.

Spostando l'attenzione sul **BMCI** e quindi sulla capacità comunicativa dei vertici aziendali, il discorso da fare sarebbe molto ampio. Si può chiaramente sostenere che essa non eccelle affatto nella comunicazione, risultando poco chiara e trasparente verso quanti abbiano interesse a conoscerla nei suoi aspetti strategici. Questa caratteristica la si evince facilmente dal confronto appena effettuato dove non si è avuta la possibilità di segnalare alcuna coincidenza tra i vari punti, ma soltanto la presenza di informazioni parzialmente analoghe su uno di essi, ottenendo così un **BMCI** decisamente molto elevato – il più alto finora ottenuto – pari al 96%.

- **ID 355**: ancora una volta all'interno del settore preso in analisi si apre una duplice lettura caratterizzata da un'elevata incompatibilità. Come al solito si parte dall'osservare i blocchi iniziali in corrispondenza dei quali emergono già i primi scostamenti tra i due BMs. Da un lato la convinzione che il **mercato** servito sia diversificato, dall'altro la conferma che la posizione dell'impresa è riconducibile ad un mercato segmentato. Proseguendo su questa scia, quanto affermato inizialmente circa la performance del prodotto/servizio, l'approccio problem solving e l'efficientamento produttivo come variabili che permettono di creare una buona proposta di **valore**, generando **ricavi** mediante il pagamento

in un'unica soluzione, viene modificata successivamente precisando che gli elementi che generano benefici per il mercato, oltre a performance e problem solving, sono anche il marchio e i prezzi più bassi rispetto ai competitors; inoltre si precisa che i flussi di ricavi derivano anche dalla concessione di licenze per l'utilizzo di proprietà intellettuali. La percezione che si ha dall'impatto con il sito web è che il successo del BM sia garantito dalle **risorse** intellettuali, dalle **partnership** con acquirenti-fornitori e altri concorrenti e da una necessaria **attività** di problem solving. Ma concretamente, l'importanza strategica ricade sulle risorse fisiche e le alleanze con imprese NON concorrenti al fine di garantire il corretto svolgimento dell'attività produttiva. Infine, è verificata l'adozione di una **struttura dei costi** guidata dal valore e incentrata su costi variabili.

Anche qui l'impresa non ha una chiara visione di sé stessa, rendendo la rappresentazione della sua struttura operativa poco duttile e comprensibile. La comunicazione dall'interno verso l'esterno, dunque, non è delle migliori e questo è reso evidente da una difformità di informazioni che investe complessivamente sei blocchi. Il **Business Model Contrast Index** che è stato ottenuto è del 67%, dato che potrebbe essere migliorato lavorando sulle proprie consapevolezza e cercando di trasmetterle agli stakeholders in modo più proficuo ed efficace.

- **1617**: i due BMs a disposizione sono abbastanza lontani tra di loro a causa della poca correlazione che li caratterizza. Gli unici blocchi per i quali è possibile

intravedere aspetti conformi sono il terzo, cioè quello delle **customer relationships** e l'ultimo, cioè quello relativo alla **struttura dei costi** mentre per tutti gli altri la conformità è assente o parziale. Osservando i contenuti dei primi due blocchi, **segmenti di clientela** e **canali**, si nota fin da subito che non combaciano in quanto il primo modello identifica rispettivamente mercato di nicchia e canale proprietario diretto, mentre quello trasmetto dall'impresa illustra la posizione rispetto ad un mercato diversificato e l'utilizzo di canali proprietari indiretti. I tre blocchi strategici del business model, **risorse**, **partnership** e **attività**, che permettono allo stesso di funzionare efficacemente sono costituiti dalle risorse umane, dalle relazioni con acquirenti/fornitori e da una indispensabile attività di problem solving. Se però si va ad osservare il modello costruito dal sito web si ritrovano dei contenuti diversi, infatti, in esso figurano come strategicamente necessarie le risorse fisiche, l'attività di produzione nonché l'autosufficienza dell'impresa. La **value proposition** parte da un mix di prodotti-servizi correlati e il valore viene estrinsecato tramite la performance – come sostenuto nel BM iniziale – ma anche apportando innovazione, personalizzando i prodotti e servizi in base alle esigenze dei clienti e semplificandone le esigenze grazie alla convenienza/usabilità di quanto offerto. Meritevole di attenzione è il blocco dei **flussi di ricavi** il cui contenuto non è disponibile nel sito web ma, l'azienda attesta, che essi sono generati da una modalità di pagamento diretto dei beni.

La lontananza tra i due BMs viene confermata con il calcolo del **BMCI** la cui entità è del 72%, valore percentuale che sta ad indicare le diverse percezioni che si hanno tra l'impatto con il sito web e ciò che invece l'azienda implementa concretamente. Se sono solamente 2,5 i punti in comune, vuol dire che siamo davanti a un'impresa che non è del tutto abile e in grado di capire il suo essere oggi e proiettarsi nel futuro. Essa, oltre ad acquisire una maggiore consapevolezza di sé medesima, dovrebbe potenziare le informazioni presenti all'interno dei canali web che gestisce per migliorare il dialogo con quanti siano portatori di un interesse verso i suoi aspetti economici, finanziari, patrimoniali, sociali e così via.

- **ID 1437:** anche in questo caso la duplice lettura si rivela essere molto utile, poiché dalla sola analisi web si hanno delle percezioni che conducono a delle affermazioni non del tutto esatte. Dopo aver intervistato l'impresa è stato ottenuto il suo business model che non sempre conferma le affermazioni iniziali. Nella parte finale, che va dal quinto al nono blocco, va segnalata una tendenziale linearità tra i due BMs specificando che nel primo l'assenza di informazioni circa la rete di **partners** dell'impresa è giustificata dalla sua autosufficienza nel far funzionare il modello. Un discorso diverso deve essere fatto, invece, sulla parte iniziale che comprende i primi quattro blocchi. Dalla prima lettura se ne deduce che la nostra impresa si rivolga ad un **mercato** segmentato, con prodotti e servitization, avvalendosi di **canali** proprietari attraverso i quali porta sul mercato i vantaggi generati dalla performance e

personalizzazione dei prodotti/servizi nonché da un design distintivo. Il proprio target viene fidelizzato stabilendo delle **relazioni** incentrate sulla fornitura di assistenza personale e il coinvolgimento in un processo di co-creazione. Il BM così impostato viene ribaltato dalle risposte ottenute dall'interno dei confini aziendali, diverse dalle precedenti. Intanto, viene chiarito che i destinatari diretti dell'offerta aziendale appartengono ad un mercato di massa, servito tramite canali proprietari diretti. Successivamente, vengono illustrati gli elementi della value proposition che non si limitano ad essere quelli precedentemente elencati, ma si allargano fino a comprendere anche la riduzione dei rischi, il problem solving e l'accessibilità a clienti che prima non avevano accesso a prodotti simili.

Diversamente dalle situazioni che finora hanno caratterizzato le imprese esaminate, qui assistiamo ad un cambio di rotta dato dal passaggio da indici molto elevati ad uno decisamente più ridotto. Infatti è l'unico caso, tra quelli finora osservati, in cui dal sito web è possibile costruire un BM che si avvicina abbastanza a quello diffuso dall'impresa. Così abbiamo ottenuto un **BMCI** del 33% grazie ad un soddisfacente flusso informativo, dall'interno all'esterno, che permette ai vari stakeholders di conoscere l'impresa e tutte le dinamiche interne ed esterne al suo business.

- **ID 1107:** la duplice prospettiva oggetto di studio permette di chiarire alcuni aspetti fondamentali per una conoscenza al 100% del modo in cui l'impresa attua la sua strategia. Il primo impatto con il suo BM offre una profilazione dei

clienti come appartenenti ad un **mercato** diversificato, ma la realtà pone in evidenza la direzione dell'azienda verso un mercato di massa costituito da un unico cluster di clienti aventi bisogni e problemi simili. L'offerta di servizi genera una buona proposta di **valore** mediante, da un primo punto di vista, la riduzione dei rischi e un approccio problem solving. Gli elementi che costituiscono tale blocco dalla seconda prospettiva, includono anche la performance dei servizi e i prezzi inferiori rispetto ai competitors. In entrambi si ritiene indispensabile per il successo del BM aziendale l'**attività** di problem solving che, secondo l'analisi web, viene supportata dalle risorse fisiche a disposizione e da un'alleanza con i concorrenti ma che, in realtà, viene portata avanti autonomamente dall'azienda senza l'appoggio di attori strategici esterni e, soprattutto, grazie alla creatività e capacità dei dipendenti (risorse umane). Navigando all'interno del sito web non si riesce a sviluppare una conoscenza adeguata della **struttura dei costi** e del **revenue model**, pertanto ci si affida a quanto trasmessoci da cui si evince che il BM è reso sostenibile dagli incassi derivanti dal pagamento diretto dei beni e che la struttura dei costi prevede il sostenimento di costi fissi al fine di minimizzare i costi di produzione.

Il modus operandi dell'impresa non è facilmente intuibile da una sola prospettiva esterna poiché da questa si ottengono delle informazioni poco soddisfacenti ai fini conoscitivi, per cui se ci si fermasse ad un'analisi esterna si avrebbero delle grosse lacune incolmabili se non ricorrendo ad un contatto diretto con l'impresa.

Mancanze che permeano sei blocchi e che chiaramente costituiscono una buona parte del business model, quindi la correlazione tra le due prospettive è lieve ed è posta in evidenza dal **Business Model Contrast Index** pari al 61%, valore che testimonia il possesso di due BMs dalla difformità elevata.

- **ID 1102:** l'analisi comparativa sottolinea la disponibilità di informazioni che per certi versi non sono in linea con quelle ottenute dal colloquio con l'impresa e per altri sono totalmente mancanti. Frequentemente, nel corso dell'analisi di settore è stata riscontrata nei BMs di diverse aziende l'assenza di contenuti riferiti al blocco dei **flussi di ricavi** e della **struttura dei costi**, questa circostanza si ripresenta anche per l'impresa qui considerata. Questa, durante l'intervista, dichiara esplicitamente di adottare un BM guidato dal valore, di possedere una struttura basata maggiormente su costi fissi, e di ottenere ricavi dal pagamento diretto dei beni in un'unica soluzione o a rate. Chiarito ciò, spostiamo il focus sulle difformità emergenti tra l'analisi web e l'intervista diretta partendo proprio dai dati a cui si perviene con la prima; questi ci dicono che i prodotti venduti sono destinati a soddisfare i bisogni di clienti appartenenti ad un mercato diversificato, cioè a **segmenti** con problematiche nettamente distinte, in un contesto che è sia di tipo B2B che B2C incentrando le **relazioni** su varie forme di assistenza personale dedicata. L'analisi presenta un'**offerta di valore** basata sulla novità dei prodotti, la performance, la leva del prezzo e l'accessibilità a prodotti fino a quel momento inaccessibili, definendo chiave le

risorse fisiche. Il flusso informativo proveniente dall'interno espone in modo più chiaro il BM dell'impresa permettendo di coglierne meglio le differenze. Attraverso tale modello i prodotti vengono posizionati rispetto alle necessità di un mercato di nicchia, all'interno di un contesto unicamente B2C, i clienti vengono acquisiti e fidelizzati fornendo assistenza personale. Andando avanti con l'intervista, essa chiarisce che le uniche risorse necessarie al successo del BM sono quelle umane così come l'unico elemento che permette di creare benefici per il target di riferimento è la performance dei prodotti/servizi offerti. Il confronto si conclude focalizzando l'attenzione sul blocco delle **key partnership** rispetto al quale, osservando il sito web, l'impresa viene ritenuta in grado di realizzare pienamente il business model senza avvalersi di una collaborazione con una specifica rete di attori strategici, tuttavia, non sappiamo quanto questa informazione sia vera poiché l'impresa in merito non si è espressa.

Una carente comunicazione è ciò che caratterizza l'impresa e una scarsa linearità è ciò che, invece, caratterizza i due business models. Non a caso si arriva alla conclusione che, escludendo le informazioni parziali su uno dei nove punti, solamente due sono i blocchi che tra loro coincidono mentre per il resto abbiamo informazioni opposte. Ovviamente l'**indice (BMCI)** ottenuto è parecchio elevato, del 72%, segno che l'impresa è debole da un punto di vista comunicativo, il che non rende possibile agli stakeholders conoscere sulla base di ciò che essa divulga

per mezzo dei suoi canali web. la logica alla base del funzionamento organizzativo e strategico.

- **ID 1962:** i due modelli sono poco simili e abbastanza diversi con, appunto, poche analogie riscontrate. Innanzitutto, non c'è conformità nel segnalare il **segmento di clientela** obiettivo che non è un mercato segmentato in un contesto Business to Business – come intuibile dal sito web – ma un mercato diversificato in un contesto Business to Consumer. Analogamente alle imprese analizzate precedentemente, anche in questo caso l'analisi web è priva di informazioni che alludano alla **struttura dei costi** e al **flusso di ricavi**, per cui è sempre l'impresa che trasferisce all'esterno conoscenze valide su tali aspetti. I costi variabili e la minimizzazione dei costi produttivi sono il perno della struttura dei costi, accanto troviamo il pagamento in un'unica soluzione come principale modalità che va a generare entrate monetarie. Il **valore offerto** dall'azienda analizzata si concentra maggiormente sulla servitization, quindi, non soltanto sulla vendita di prodotti, com'è stato affermato nella prima lettura. Gli elementi strumentali ad una buona proposta di valore verso l'esterno, secondo il BM costruito in via autonoma, sono la performance dei prodotti/servizi, l'approccio problem solving e l'efficientamento produttivo, ma queste successivamente vengono circoscritte alla sola riduzione dei rischi. Sugli aspetti prettamente strategici, se da un lato riscontriamo un'analogia riconducibile alle **key activities** del successo aziendale, lo stesso non possiamo dire per ciò che concerne le **risorse**

e le **partnership chiave**; questo perché con l'analisi web vengono individuate come necessarie al successo le risorse fisiche e le alleanze strategiche tra concorrenti, la realtà però mostra che l'impresa per acquisire particolari risorse e attività non presenti al suo interno collabora con altre imprese NON concorrenti sfruttando le potenzialità delle risorse umane di cui dispone.

La comunicazione potrebbe essere migliorata acquisendo più sicurezza e consapevolezza del proprio business al fine di consentire una riduzione del **Business Model Contrast Index**, attualmente pari al 67%. Questa premessa è strumentale ad un obiettivo, cioè quello di condividere e semplificare concetti complessi che riguardano l'insieme delle attività e dei processi strategici aziendali, nonché le interazioni tra d essi, attivando una comunicazione più proficua con i vari portatori di interesse esterni al perimetro aziendale.

4. **ATECO 620:**

- **ID 118:** si introduce l'analisi di settore con il confronto tra i BMs della prima worst performer selezionata. Quello che possiamo ben vedere è la disponibilità di due modelli abbastanza diversi tra di loro per la presenza di vari aspetti non concordi. Seguendo il BM scaturente dall'analisi web si ottiene quanto segue: l'impresa si avvale di un sistema di distribuzione fatto di **canali** proprietari diretti per raggiungere un **mercato** di nicchia, eroga servizi ai clienti generando **valore** grazie ad elementi quali la performance, la personalizzazione da parte dei clienti, l'approccio problem solving e l'efficientamento produttivo;

l'**attività** di problem solving è quella da compiere per far funzionare il modello e a tal fine sono indispensabili il possesso di efficaci **risorse** intellettuali e le alleanze strategiche tra NON concorrenti. Passando al modello ottenuto dall'impresa è evidente come cambiano alcuni aspetti, in questo infatti viene indicato che essa è direzionata verso il soddisfacimento dei bisogni di gruppi di clienti e/o organizzazioni con problematiche simili ma non uguali quindi un mercato segmentato e per fare ciò si avvale di due diverse tipologie di canali, proprietario diretto e partners indiretti. I servizi erogati offrono vantaggi per il mercato con la personalizzazione su misura, il problem solving e un design distintivo. Il business model è reso funzionante dall'attività di problem solving, da un impegno profuso delle risorse umane nonché dalla collaborazione con acquirenti/fornitori e università o enti di ricerca. Tra i due modelli l'unico punto di analogia è quello facente capo alle **customer relationships**, mentre dal web non si riesce ad identificarne il **revenue model** e la **cost structure**. Tuttavia, questi punti vengono chiariti dal modello presentato dall'impresa dove è specificato che i clienti pagano un compenso per il temporaneo diritto d'uso di un bene/servizio e il permesso di utilizzare una proprietà intellettuale coperta, si parla rispettivamente di prestito/noleggio/leasing e di licenze. Infine, viene alla luce che il modello è guidato dal valore e i costi sostenuti sono in gran parte fissi.

I due BMs di cui si dispone abbiamo visto essere abbastanza lontani tra loro, infatti soltanto 3,5 sono i punti di compatibilità facendoci ottenere un **BHCI** del 61%. È un risultato che non soddisfa affatto a livello conoscitivo perché, da quello che l'impresa è in grado di comunicare, non sembra possibile effettuare un'adeguata ricostruzione strutturale del suo business model.

- **ID 980**: i modelli osservabili risultano essere molto diversi tra di loro con una mancata affinità su tutti i punti. Confrontando uno ad uno i blocchi costituenti i due BMs ne otteniamo quanto segue. Il **segmento di clientela** verso cui si posiziona la nostra impresa è un mercato segmentato con il quale il principale punto di contatto è rappresentato da **canali** proprietari diretti e partners indiretti – secondo chi ne studia il sito web – mentre il secondo modello mette in evidenza il focus dell'impresa su un mercato di nicchia raggiunto con i soli canali proprietari diretti. Il **valore** ad esso trasmesso, con la vendita dei prodotti, viene estrinsecato per mezzo di innovazione, personalizzazione, performance dei prodotti, problem solving ed efficientamento produttivo; questi elementi vengono riportati anche all'interno dell'analisi web ma con l'aggiunta dell'accessibilità a prodotti fino a quel momento inaccessibili, come ulteriore fonte di benefici per il mercato. Delle **relazioni** instaurate con i clienti quello che si può dire è che dal primo punto di vista queste vengono coltivate dedicando un addetto specifico ad ogni cliente, dal secondo punto di vista invece risulta un'assistenza post vendita personale ma non dedicata e

l'attivazione di processi di co-creazione. La principale **attività** portata avanti dall'impresa è di problem solving, sempre secondo l'analisi web, ma in realtà essa si occupa di produzione creando nuovi business mediante le join venture, collaborando con università o enti di ricerca e stringendo relazioni con acquirenti/fornitori (quest'ultimo è l'unico aspetto concordante). L'ultima differenza è contenuta nel nono blocco le cui indicazioni riportate sono rispettivamente creazione di valore premium, per la prima analisi, minimizzazione dei costi produttivi, per la seconda. Gli unici due blocchi per i quali non si riscontra nulla con l'analisi web sono quello delle **risorse chiave**, che l'azienda ci informa essere le risorse umane, e quello del **revenue model**, rispetto al quale l'impresa puntualizza che il BM è reso economicamente sostenibile dal pagamento diretto dei beni, dal pagamento di un canone d'uso, da varie forme di prestito/noleggio/leasing nonché dalla concessione di licenze per l'utilizzo di proprietà intellettuali.

Per comprendere il funzionamento dell'impresa non è sufficiente studiarne il sito web in quanto la correttezza di ciò che se ne può rilevare è molto bassa, non a caso sono due i blocchi in linea con il vero BM utilizzato dalla medesima. Si ottiene dunque un **BMCI** dal valore parecchio elevato, pari al 78%, che segnala la necessità di dover contattare inevitabilmente l'azienda se si vuole conoscere la logica in base alla quale crea, distribuisce e cattura valore, data la sua ridotta capacità di comunicare adeguatamente in modo indiretto con l'esterno.

- **ID 1120:** si parte subito specificando la presenza di una maggiore correlazione che investe la parte finale del modello rispetto alla prima. Infatti, proprio nella parte conclusiva l'unica puntualizzazione da fare è inerente alle **partnership** delle quali non si hanno percezioni specifiche dal sito web, ma l'impresa ne indica tre: alleanze strategiche con imprese NON concorrenti, joint venture e relazioni strette con acquirenti/fornitori. Ora attenzionando la parte iniziale è utile segnalare, intanto, una profilazione dei clienti discordante. È deducibile dal sito web che il prospect di riferimento si identifichi in un mercato diversificato, ma quello che è emerso dall'intervista diretta è che in realtà sia più corretto parlare di mercato segmentato. Alle modalità di sviluppo delle **relazioni** individuate all'inizio, cioè assistenza personale dedicata e co-creazione/co-design/co-progettazione, l'impresa aggiunge la semplice assistenza personale. In entrambi i casi, vengono individuati come mezzi per la proposta di **valore** la performance dei servizi erogati, la possibilità di personalizzazione e l'approccio problem solving. Tuttavia, il secondo modello presenta una cerchia delle fonti che si amplia fino a comprendere anche la novità dei servizi, il design distintivo, l'efficientamento produttivo, la convenienza/usabilità dei prodotti/servizi e l'accessibilità a clienti che prima non avevano accesso a prodotti/servizi simili. Ancora una volta, dal sito web, non si arriva ad alcuna conclusione sul **modello dei ricavi** per cui ci affidiamo alla spiegazione offerta dall'impresa la quale dà modo di comprendere che

pagamento diretto, canone d'uso e licenze per l'utilizzo di proprietà intellettuali rappresentano le modalità principali attraverso cui essa ottiene incassi post vendita.

Nonostante le varie differenze rilevate possiamo ritenerci soddisfatti della comunicazione posta in essere dal management aziendale, in quanto, strumentale all'ottenimento di un business model che, con cinque blocchi coincidenti su nove complessivi, non si discosta molto dalla realtà operativa. Il **Business Model Contrast Index** calcolato è pari al 44%, certo è un valore migliorabile attenționando in modo più accurato le opportunità non sfruttate e i colli di bottiglia al fine di accrescere la consapevolezza circa la direzione strategica da seguire per ottenere un vantaggio competitivo nel contesto economico di appartenenza.

- **ID 1894:** diversamente dalle imprese esaminate precedentemente, per quella che qui si va a considerare i business models di cui si dispone si equivalgono ampiamente, quindi, ci limiteremo ad aggiungere solo qualche informazione in più ottenuta dall'azienda. Si parte direttamente con la **value proposition**, blocco rispetto al quale tra gli elementi di valore proposti ai clienti ed individuati con l'analisi web quali performance e personalizzazione, va aggiunto l'efficientamento produttivo. Il modo in cui l'azienda ottiene **ricavi** si ha l'opportunità di conoscerlo solo osservando il modello diffuso dalla stessa, tramite il quale ci illustra che tali flussi in entrata sono generati da modalità di pagamento sia in un'unica soluzione che ricorrente. È sempre dal secondo

modello che vengono acquisite apposite conoscenze circa la **struttura dei costi**; per il successo della propria strategia l'impresa sostiene prevalentemente costi variabili adottando un modello guidato dalla creazione di valore premium da veicolare ai clienti.

Si è avuto modo di constatare che le informazioni presenti all'interno del sito web sono abbastanza chiare, se si considera che da un'adeguata consultazione dello stesso è stato possibile ricostruire un BM in cui più della metà dei blocchi si equivalgono con quelli del modello proveniente direttamente dall'interno dell'organizzazione. Un'analogia di 6,5 punti in totale e un **BMCI** del 28%, dunque impresa fortemente conscia del proprio business e particolarmente abile nel comunicare il valore del suo progetto di business agli stakeholders.

- **ID 353:** in linea di massima i due modelli non si allontanano molto, pur essendo vero che il secondo provenendo direttamente dall'impresa risulti essere più completo rispetto al primo, portando inevitabilmente a fare delle puntualizzazioni. Innanzitutto, il sistema distributivo dell'impresa si compone di **canali** diretti ma anche indiretti; l'assistenza personale non è l'unica modalità di mantenimento delle **relazioni** che essa sviluppa con i clienti, ma la customer experience post-vendita viene coltivata attivando un processo di co-creazione/co-design/co-progettazione che coinvolge i clienti in prima persona. La **value proposition** viene veicolata non attraverso la sola performance dei prodotti ma anche facendo leva su altri elementi che l'azienda riconduce a

novità e realizzazione personalizzata degli stessi. L'organizzazione identifica le variabili da tenere in considerazione nella composizione del blocco dei **flussi di ricavi**, fondamentali per la sostenibilità del modello e dell'attività sono i pagamenti diretti in un'unica soluzione o a rate con prezzi di uno stesso prodotto definiti sulla base di determinati fattori. L'**attività** strategica per portare avanti il BM non è di problem solving ma di produzione, così come le **key partnership** per avere successo nel mercato sono non soltanto le alleanze strategiche con imprese NON concorrenti ma anche le relazioni con università o enti di ricerca. Anche in questo caso non ci si può lamentare del modo in cui l'impresa comunica la propria idea di business ai potenziali soggetti esterni interessati. Per una maggiore precisione è auspicabile entrare in contatto diretto con essa ma, in generale, possiamo ritenerci soddisfatti delle conoscenze acquisite con la prima forma di analisi in seguito alla quale il BM ottenuto non si distacca molto dalla reale struttura operativa dell'impresa. Quindi, il tutto viene confermato dal **BMCI** che se correttamente calcolato risulta uguale al 39%.

- **ID 1269:** si introduce il confronto partendo dalle informazioni mancanti nel BM costruito con l'analisi web. Queste lacune riguardano tre blocchi in particolare, cioè **revenue model, partnership chiave e cost structure**. La crescita dell'impresa è resa possibile da **flussi di ricavi** derivanti dal pagamento diretto, dal pagamento di un canone d'uso e licenze per utilizzare una proprietà intellettuale coperta. Gli **attori strategici** che permettono all'impresa di

aumentare le possibilità di successo nel mercato sono le altre imprese concorrenti, i NON concorrenti nonché gli acquirenti/fornitori. Infine, i **costi** che essa deve sostenere per rendere funzionante il proprio modello, guidato dalla minimizzazione dei costi produttivi, sono pressoché fissi. Chiarito ciò si passa alla comparazione degli altri blocchi nei quali è rinvenibile una certa affinità, seppur in modo parziale. Intanto, quello che il sito web lascia percepire è che la modalità attraverso cui l'impresa acquisisce clienti, fidelizza quelli acquisiti e aumenta le vendite consista nella presenza di un addetto incaricato di fornire assistenza personale, su tale punto l'azienda sembra essere più chiara specificando di **rapportarsi** ad essi anche fornendo assistenza personale dedicata. Proseguendo, abbiamo che la motivazione che dovrebbe indurre i clienti a scegliere i prodotti/servizi dell'impresa vada ricondotta alla loro performance, alla possibilità di personalizzarli e all'obiettivo di risolvere le problematiche del cliente; anche su questo punto l'impresa puntualizza che la **proposta di valore** viene creata anche da altri elementi, quali la novità dei prodotti/servizi e l'efficientamento produttivo. Per concludere si sposta il focus sugli **asset strategici** posseduti dall'azienda e le **attività chiave** a sostegno del BM; questi secondo l'analisi web sono, rispettivamente, intellettuali e di problem solving ma in realtà sono umane e attività di mantenimento e/o sviluppo di piattaforme/reti.

Le varie lacune emergenti dall'analisi web, se unite alle differenze che ne abbiamo rilevato, pongono in evidenza la presenza di due business models tanto diversi l'uno dall'altro con infatti un'affinità di soli tre blocchi e un **Business Model Contrast Index** del 67%. Ovviamente, va da sé affermare l'insufficienza della semplice analisi web per sviluppare una conoscenza adeguata della logica strategica alla base del business aziendale, complice il fatto che l'organizzazione potrebbe non essere ben conscia della sua identità rispetto ai competitors, andando a generare delle ricadute non del tutto positive sulla comunicazione attuata dal management.

- **ID 1247:** in via del tutto eccezionale e per la prima volta nel corso dello svolgimento dell'intera analisi ci troviamo davanti a due modelli, ottenuti da due diverse analisi, totalmente e interamente uguali. Questa grande affinità che attraversa tutti i blocchi costituenti il BM rende, dunque, superfluo soffermarsi su qualsiasi approfondimento data l'assenza di elementi discordanti.

A conferma di quanto detto finora abbiamo un **Business Model Contrast Index** pari a zero. Questo sta ad indicare le caratteristiche dell'impresa di essere fortemente e pienamente consapevole della sua posizione nonché degli aspetti fondamentali che guidano la sostenibilità del progetto di business, fornendo ai vari stakeholders una panoramica immediata di come avviene la creazione, distribuzione e appropriazione di valore.

- **ID 2474:** a differenza del caso precedente, qui occorre invece prestare maggiore attenzione al confronto tra i due business models perché qualche segnalazione

merita di essere portata alla luce. Sui primi blocchi non c'è nulla da aggiungere, semplicemente bisogna far notare che il tipo di **relazione** che l'impresa stabilisce con i diversi segmenti di clienti si basa sulla presenza di un addetto ai rapporti con i clienti diventando il loro supporto nel momento in cui questi richiedono aiuto; quindi parliamo di assistenza personale anche se dal sito web viene scambiata per assistenza personale dedicata. La **value proposition** è costruita attorno ai servizi erogati e per creare una buona proposta di valore l'impresa fa leva sulla novità e sulla performance degli stessi; tuttavia, l'analisi web aggiunge a questi elementi anche l'approccio problem solving e la personalizzazione da parte dei clienti ma non lascia percepire nulla sulla performance, inoltre ne risulta che il valore per i clienti derivi dalla vendita di prodotti. Le ultime due differenze le troviamo nei contenuti dei due blocchi che sintetizzano quelli che sono gli elementi strategici fondamentali capaci di decretare il successo dell'impresa, ovverosia **asset strategici e key activities**. Dunque, l'impresa rende noto che ad assicurare la piena realizzazione del BM siano le risorse umane – non intellettuali – ed una efficace attività di mantenimento e/o sviluppo di piattaforme/reti – non di produzione. L'impresa possiede un business model in cui i costi rimangono invariati al variare del volume dei servizi prodotti e instaura delle partnership per migliorare l'immagine aziendale, queste sono informazioni più precise chiaramente ottenibili solo dall'azienda stessa. Analogamente, con l'analisi web, non si

arriva ad alcuna evidenza circa i **flussi di ricavi** che, successivamente, apprendiamo essere generati dal pagamento di un canone d'uso con prezzi definiti in base a un listino fisso.

Al termine dell'analisi non è possibile sostenere di essere pienamente soddisfatti della comunicazione aziendale poiché, questa, non offre una conoscenza al 100% di ciò che realizza l'organizzazione nel suo insieme. Infatti, le informazioni dall'interno verso l'esterno non fluiscono in modo ottimale, chiaro ed intuitivo e da questo ne deriva una comprensione parziale del profilo aziendale e dell'insieme delle soluzioni strategiche adottate per generare profitti ed avere successo sul mercato, il tutto confermato da un **BMCI** esattamente pari al 50%.

- **ID 746:** dai BMs disponibili si può facilmente appurare che la doppia analisi non ha portato ad un'analogia di dati, piuttosto inconciliabili. Si parte sempre dal primo blocco che traccia il profilo dei differenti gruppi di individui e/o organizzazioni ai quali l'azienda si rivolge, in questo caso specifico essa si posiziona in un **mercato** segmentato per servire clienti con problematiche simili ma non uguali in un'ottica B2C. Questa informazione correttamente contenuta nel BM proveniente dall'interno dei confini organizzativi, non combacia con quella riportata nel primo modello dove si sostiene che il mercato servito sia di nicchia in un'ottica BtoB. Un'altra affermazione ribadita è che i vantaggi portati sul mercato siano ottenuti dalla novità e performance dei servizi forniti ai clienti, in realtà l'impresa spiega con il suo modello che i **benefici** generati per

lo specifico segmento di clienti derivano da un mix di prodotti-servizi correlati e, soprattutto, dall'apporto di innovazione, adottando un approccio problem solving e offrendo la possibilità di creare prodotti/servizi personalizzati. Per l'ennesima volta accade che, dal canale web, non si conosce il **revenue model** dell'impresa la quale mediante l'intervista riferisce che le modalità di pagamento che generano ricavi sono i pagamenti in un'unica soluzione o a rate e che i prezzi di uno stesso prodotto possono variare. Da un punto di vista prettamente strategico, il sito web non è chiaro in quanto lascia trasparire che per dare vita e sostenere il proprio business model l'azienda svolga un'**attività** di mantenimento e/o sviluppo di piattaforme/rete, resa possibile dal possesso di adeguate **risorse** intellettuali e dalla collaborazione con acquirenti/fornitori. Tuttavia, da quanto proveniente dall'interno le conoscenze maturate sono diverse a dimostrazione del fatto che la vera attività strategica svolta è di produzione, che gli asset chiave sono le risorse umane e, infine, che i veri **partners** necessari al funzionamento del BM e al miglioramento dei prodotti/servizi offerti sono anche le imprese NON concorrenti e le università o enti di ricerca.

56% è il **BMCI** ottenuto rapportando i blocchi coincidenti con i blocchi che compongono il Business Model Canvas nella sua totalità. Un risultato che potrebbe essere migliorato perfezionando la comunicazione ed il dialogo con gli stakeholders, per permettere loro di pervenire ad una conoscenza più approfondita

di tutte le componenti che costituiscono l'attività dell'impresa. Per far ciò, l'organizzazione dovrebbe sviluppare a sua volta una maggiore presa di coscienza del suo potenziale.

- **ID 2443:** l'analisi di settore si conclude con un confronto dal quale risulta una notevole affinità di informazioni che rende i due modelli di business decisamente in linea tra di loro. Le due prospettive di lettura sono fortemente correlate su tutti i punti osservati, tuttavia, com'è frequentemente accaduto, il primo modello presenta una lacuna riconducibile al blocco dei **revenue streams** e colmata dal secondo business model nel quale si illustra chiaramente che le entrate monetarie provengono dal pagamento diretto del bene in un'unica soluzione o a rate, con prezzi definiti in base ad un listino prezzi dinamico e che, pertanto, possono variare in relazione a determinati fattori come l'andamento in tempo reale del mercato, le trattative con i partner e altre variabili.

Si potrebbe essere soddisfatti da ciò che traspare dal sito web in considerazione del fatto che, ad eccezione dell'unico blocco per il quale non si hanno informazioni, tutti i punti analizzati corrispondono alla realtà. Il **Business Model Contrast Index** ottenuto ha un'entità pari all'11%, questo indica che l'impresa espone in modo comprensibile ed intuitivo la logica adottata per sostenere la value proposition, raggiungere i clienti, mantenere le relazioni con essi e generare ricavi offrendo agli stakeholders la possibilità di apprendere quali interessi e quali aspetti si vanno ad

implementare con lo sviluppo del business, generando delle ripercussioni notevoli sul contesto aziendale e inducendoli a considerare l'impresa in modo più favorevole.

3.4 Il secondo obiettivo

Dopo aver effettuato un'analisi dettagliata di questo tipo, il lavoro prosegue prendendo in considerazione il secondo punto obiettivo da sviluppare. Esso consiste nel vedere se le imprese con BMCI più basso, quindi le imprese per le quali i BMs sono più corrispondenti, hanno delle performance superiori rispetto a tutte le altre. I risultati in merito ottenuti, anche in questo caso, verranno di seguito riportati e discussi distinguendoli per ciascun settore.

I. Best performers:

- **ATECO 256**: delle dieci imprese individuate solo cinque sono quelle con un **BMCI** più basso, gli ID di riferimento sono i seguenti: 241, 352, 1289, 425, 76. Gli indicatori finanziari medi di settore sono un ROS (%) uguale al 5,42 e Growth pari a 0,16. Le imprese ID 241 e 352 sono quelle per le quali è stato ottenuto il BMCI in assoluto più basso all'interno del campione, pari all'11%, il che vuol dire che i due BMs sono molto correlati. Considerando i valori medi, per la prima delle due si registrano i seguenti indicatori finanziari, ROS (%) uguale al 2,73; un Growth pari a 2,23 e ricavi dell'ultimo anno pari a 10.792mln.

Il ROS si avvicina al valore medio mentre il Growth lo supera nettamente quindi, considerando i ricavi annuali, le performance ottenute sono positive anche se dai ritorni derivanti dalle vendite si evince che essa ha tutte le potenzialità per far crescere i tassi in questione. Decisamente superiori rispetto alle altre sono le performance registrate per la seconda delle imprese di cui sopra, in quanto, ad essa associamo un ROS (%) pari al 10,81, un Growth uguale a 0,87 e ricavi dell'ultimo anno pari a 6.850mln; anche in questo caso riconosciamo la sua capacità di riuscire a mantenere delle percentuali così elevate con un fatturato altrettanto cospicuo. L'impresa ID 1289 è quella con un BMCI leggermente superiore, pari al 28%, e indicatori finanziari più alti, dato un 15,13 di ROS (%) e una crescita del 5,62 ma dal punto di vista dell'efficienza non è tra le migliori in quanto, se guardiamo il valore dei ricavi che corrisponde a 1.357mln, l'impresa con tali valori finanziari potrebbe potenzialmente incrementare gli incassi derivanti dalle vendite annuali. Per le ultime due aziende indicate, ID 425 e ID 76, si ottiene la stessa percentuale di BMCI (33%) ma mentre la prima ha degli indicatori finanziari superiori alla media, i suoi ricavi sono di gran lunga inferiori rispetto a quelli ottenuti dalla seconda. Quest'ultima infatti genera un fatturato di 30.739mln che rende difficoltoso ottenere dei tassi elevati, per cui essa può ritenersi decisamente più performante rispetto a tutte le altre in quanto riesce, in ogni caso, a mantenere sia il ROS che il Growth in linea con i valori medi di settore.

- **ATECO 282**: tra le imprese del campione quelle per le quali è stato ottenuto un **BMCI** con un valore più ridotto rispetto alle altre sono tre, i codici ID ad esse corrispondenti sono i seguenti: 933, 403, 108. Per ognuna di queste, l'entità del BMCI segnalata è rispettivamente, 22%, 28% e 39%. L'impresa ID 933 è quella avente delle performance, in termini di ROS (%), Growth e fatturato, superiori rispetto alle altre due ed è anche quella con un BMCI (22%) più basso. Le percentuali del ROS (12,89%) e del Growth (0,42), superano di gran lunga la media del settore ma i ricavi pari a 2.134mln si collocano al di sotto della stessa (6199,96mln). Subito dopo abbiamo l'impresa con codice ID 403 la quale, rispetto a quella di cui sopra, ha degli indicatori finanziari leggermente più bassi, ma considerando il volume del fatturato è più efficiente nelle performance. I tassi ad essa imputabili, infatti, sono pari ad un 10,39 di ROS (%), 0,32 è l'indice di crescita e 5.936mln i ricavi, il tutto completato da un BMCI pari al 28% che mette alla luce un'elevata corrispondenza tra i BMs. Infine, l'ultima delle tre imprese con codice ID 108 è quella avente un BMCI più elevato (39%) e indicatori finanziari ancor più ridotti (ROS (%) dell'8,16 e Growth=0,12). Tuttavia, considerando l'entità dei ricavi pari a 23.863mln, si può affermare che le sue performance sono addirittura più soddisfacenti rispetto a quelle messe in evidenza per le imprese precedenti, in quanto su fatturati di tale entità è più difficile avere dei tassi così più alti della media o comunque in linea con essa.

- **ATECO 432**: qui le imprese dal **BMCI** più contenuto sono cinque su dieci, aventi codici ID 2096, 1187, 1435, 1085, 684. Il **BMCI** più basso in assoluto (17%) si è registrato per l'impresa ID 2096, rispetto alla quale disponiamo di due **BMs** fortemente equivalenti come dimostrato dallo stesso indice. Tuttavia, le sue performance portano alla luce un **ROS (%)** del 5,33, un **Growth** dell'1,02 e ricavi pari a 395mln, dunque sembra essere poco performante in quanto efficiente nei tassi ottenuti ma con ricavi decisamente ridotti. Per l'ID 1187 si ottiene un **BMCI** del 22%, quindi **BMs** abbastanza uniformi. Essa rende di più se consideriamo il volume dei ricavi pari a 1.524mln, anche gli indicatori finanziari ad essa corrispondenti sono tanto più alti della media, facendo registrare un **ROS (%)** del 26,78 e una crescita dello 0,52. Tuttavia, questi valori mettono in luce le potenzialità che l'impresa possiede e che potrebbe sfruttare per essere più efficiente al fine di incrementare l'entità del fatturato. Anche le due successive, ID 1435 e ID 1085, conducono ad un **BMCI** pari al 22%, ma in termini di **ROS (%)** è più funzionante e performante la prima con un 12,7 rispetto al 4,52 della seconda, la quale però ha un **Growth** dello 0,25 diversamente dallo 0,21 segnalato dalla prima. I ricavi sono pari rispettivamente a 1.124mln e 1.761mln, pertanto, si può concludere affermando che tra le due sicuramente è la prima ad ottenere dei risultati più soddisfacenti dati i suoi valori così più alti rispetto alla media settoriale. Per concludere, vediamo l'impresa ID 684 la quale è l'unica ad avere un **BMCI** pari al 33%, quindi di essa disponiamo

di due BMs non perfettamente correlati ma nemmeno tanto diversi. Nonostante tale valore e alla luce di un fatturato di 3.127mln, riesce a raggiungere dei tassi superiori rispetto agli indicatori medi, per essa si osservano un ROS (%) uguale al 16,8 e un Growth dello 0,13.

- **ATECO 620**: per l'ultimo settore che si va a considerare, le percentuali più basse del **BMCI** sono emerse per le imprese ID 1061, ID 952, ID 429, ID 689, ID 428. La prima è, tra tutte, quella che ottiene il risultato più contenuto in assoluto, infatti il BMCI ad essa associato è pari al 22% segno di un forte nesso tra i due BMs. Il valore medio degli indicatori finanziari propri del settore considerato sono pari a 5,14 per il ROS (%), 0,18 per il Growth mentre 1706,11 mln è l'entità delle vendite medie per l'anno 2018. Alla luce di ciò anche le performance ottenute dall'impresa in questione sono abbastanza positive, segnate da un 24,02 di ROS (%) e 2,59 di Growth, seppur più debole sulle vendite dalle quali ottiene solamente 1.822mln di ricavi. Spostando il focus sulle due imprese successive, ID 952 e ID 429, il BMCI risultante è del 28%. La prima di queste due è anche quella con il ROS (%) più elevato tra tutte le dieci best, uguale al 26,28 seguito da un indice di crescita dello 0,47, ma lo stesso non si può dire circa il fatturato dell'ultimo anno il cui ammontare è di 2.079mln. Tuttavia, pur essendoci nel contesto delle imprese i cui ricavi annuali sono nettamente superiori, la nostra impresa (ID 952) è comunque redditizia in termini di vendite considerando che riesce a superare il livello medio del settore.

Il codice ID 429, invece, corrisponde ad un'impresa molto forte dal punto di vista del fatturato annuale (5.428 mln), ma più debole in termini di crescita (0,37) e ROS% (9,28). Chiudiamo l'analisi soffermandoci sulle ultime due inizialmente messe in evidenza (ID 689 e ID 428) il cui BMCI segna un 33%, tale percentuale indica che i due BMs di ciascuna in linea generale corrispondono anche se non del tutto. Gli esiti del ROS (%) non sono tra i migliori anzi sono i più bassi tra le best selezionate, rispettivamente pari a 6,6 e 5,29. Risalta all'occhio, in entrambi i casi, un indice di Growth che si pone al di sopra del valore medio e che è pari allo 0,86 per l'impresa ID 689 contro uno 0,45 per quella avente codice ID 428. Il fattore discriminante tra le due è rappresentato dai ricavi dell'ultimo anno il cui ammontare è tra i più rilevanti, essendo pari a 3.094mln per la prima e 5.429mln per la seconda, dunque alla luce di tassi così soddisfacenti, confermiamo la capacità di entrambe di essere delle best performers.

II. Worst performers:

- **ATECO 256**: passando all'analisi delle worst performers abbiamo, con riferimento a tale settore, due imprese dal **BMCI** più basso. Il riconoscimento va alle realtà aziendali identificate con codice ID 171 e ID 252, entrambe con un BMCI pari all'11% e dunque con relativi BMs ampiamente correlati. L'impresa ID 252 è in grado di conseguire dei risultati decisamente superiori

rispetto a tutte le altre, infatti, i valori di entrambi gli indicatori sono positivi e uguali a 3,53 per il ROS (%) e 0,06 per il Growth. È l'unica del campione a raggiungere dei tassi tanto elevati con un fatturato annuo che tocca i 10.378mln, confermandosi la più performante tenendo conto che stiamo parlando di una worst. L'ID 171 è associato invece ad un'impresa dagli indicatori più contenuti, infatti, il suo indice di crescita è dello 0,11 e il suo ROS (%) del -0,81 con ricavi dell'ultimo anno che toccano i 15.404mln. Alla luce di quest'ultimo dato appare evidente che essa non è eccellente nelle performance, tuttavia, su un fatturato così considerevole è difficile mantenere tassi altrettanto elevati, per cui l'impresa rispetto alle altre worst individuate, guardando anche la media settoriale, si posiziona comunque tra le più valide. Infine, abbiamo l'ID 495 la quale conquista un BMCI del 33%, anche in questo caso le sue prestazioni non sono però delle migliori considerando i valori al di sotto della media (ROS (%) del 1,87e Growth del -0,14), seppur con degli incassi di 4.617 mln.

- **ATECO 282**: il contesto considerato ci fa imbattere in una peculiare situazione data dalla presenza di tre imprese, su un totale di dieci, con un **BMCI** esattamente pari a zero e quindi rispetto alle quali i BMs posseduti sono del tutto, o comunque in gran parte, corrispondenti. Gli ID identificativi sono i seguenti: 771, 32 e 1606. Nonostante quanto appena detto, tuttavia, da un punto di vista dell'efficacia ed efficienza le imprese non spiccano in termini di crescita e di ROS. A conferma di ciò si ha una crescita pari a zero per le ID 32 e 1606

contro un ROS (%) dello 0,32 per la prima e 2,65 per la seconda; quest'ultima non soddisfa neppure dal lato dei ricavi annuali i quali sono pari a 881 mln, a differenza della prima il cui fatturato annuale ammonta invece a 51.718 mln. Questo valore è un'ulteriore conferma della scarsa capacità dell'impresa di essere funzionante rispetto alle altre considerando che, dato un considerevole livello di ricavi, d'altra parte raggiunge dei tassi notevolmente contenuti per le sue potenzialità. Un discorso analogo può essere fatto con riferimento all'ID 771 la quale, addirittura, genera un ROS (%) del -8,4, con una crescita al di sopra della media di settore ma solamente pari a 0,26 e ricavi dell'ultimo anno che raggiungono i 2.683 mln. Sostanzialmente diversa è la situazione che riguarda l'impresa ID 245 la quale oltre ad avere un BMCI dal valore esiguo (22%) possiede anche dei tassi più ingenti che la rendono più efficiente, in confronto alle altre. Essa consegue un ROS (%) pari a 4,06 e una crescita dello 0,55 superando la media settoriale, parliamo della migliore in termini di performance perché riesce ad ottenere degli indicatori difficili da mantenere a tale livello con un fatturato di 10.614 mln. Concludiamo spostando l'attenzione sull'ultima delle worst dal BMCI più basso, la ID 1194. L'entità di tale indice è del 28% e le sue performance sono sintetizzate in uno 0,9 di ROS (%), un -0,3 di Growth e 1.508 mln di ricavi annuali, in linea generale l'impresa produce dei risultati mediamente soddisfacenti pur non essendo, però, delle migliori.

- **ATECO 432**: le dieci worst performers del settore in analisi presentano tutte un **BMCI** molto elevato ad eccezione di una soltanto, stiamo riferendoci all'impresa con codice ID 1437 il cui BMCI è del 33%; non si tratta di un valore bassissimo ma è comunque ridotto rispetto a quelli rilevati per le altre imprese. Dal lato delle performance l'azienda si colloca in una situazione intermedia, ma non critica, con un -2,42 di ROS (%) e un -0,04 di Growth. Tenendo conto dei ricavi ottenuti nell'ultimo anno, pari a 1.117 mln, pur essendo una worst non si pone tra le peggiori in quanto, con riferimento agli stessi indicatori, possiamo ben vedere la presenza di valori drasticamente più bassi come, ad esempio, un -47,22 di ROS (%) proprio dell'impresa ID 1962. Pertanto, le conclusioni da trarre sono che per l'impresa considerata, oltre a possedere due BMs abbastanza lineari e conformi, mettiamo in risalto anche delle prestazioni accettabili, seppur non del tutto positive e in ogni caso migliorabili.
- **ATECO 620**: in questo caso è meritevole di attenzione il BMCI pari a zero dell'impresa ID 1247. I due BMs presentano una notevole correlazione ma le sue performance lasciano un po' a desiderare, con un ROS (%) del -3,39 e una crescita che segna il -0,16. Senza dubbio, però, le performance peggiori vengono registrate dall'impresa ID 2443 la quale nonostante il suo BMCI dell'11% ottiene dei ricavi di soli 182mln e, con un fatturato così basso, presenta degli indicatori drasticamente ridotti (ROS (%) del -26,83 e Growth del -0,37) che la collocano tra le meno efficienti del settore.

CAPITOLO IV

L'ANALISI CRITICA

4.1 Implicazioni finali

A conclusione del presente lavoro ci soffermeremo sugli aspetti emersi e le implicazioni connesse all'analisi di ogni specifico settore, sia a livello macro che a livello micro. Nella seconda parte della trattazione gli aspetti sui quali è stata posta particolare attenzione sono stati diversi, dall'analisi settoriale all'analisi di specifiche realtà che sembrano particolarmente interessanti per performance e BM utilizzato. L'argomento principale della tesi è basato sulla ricerca della corrispondenza tra l'adozione di un modello di business standard di settore e il raggiungimento di performance medie. Da un punto di vista più critico il focus potrebbe essere quello di individuare all'interno di ogni settore un business model sufficientemente generico, predominante o meno, che possa essere applicato ad ogni impresa per rafforzare la gestione strategica della singola organizzazione.

L'analisi critica che viene fatta mette in evidenza che nell'ambito del settore ATECO 256, inerente al trattamento e rivestimento dei metalli, è utile e sufficiente adottare il BM standard prevalente all'interno del medesimo in quanto le imprese che lo praticano sono quelle che, oltre ad avere un BMCI più basso, hanno anche delle buone performance. È stato, infatti appurato che gran parte delle worst estratte

sono aziende il cui business model adottato non rientra in quello comunemente riscontrato nel contesto economico di interesse. Tuttavia, mentre la maggior parte delle best individuate hanno un BM in linea con quello prevalente, vi è una realtà interessante che invece non rientra tra queste. Ci troviamo di fronte ad un'eccezione rispetto a quanto detto finora, essa è un'impresa che si differenzia per aver elaborato e portato avanti un BM diverso, che si discosta da quello principale. È proprio questo, a mio avviso, il suo punto di forza che la rende la più performante con indicatori proporzionati e bilanciati rispetto ai livelli di fatturato che essa è in grado di conseguire. Le imprese che operano nel settore della fabbricazione di altre macchine di impiego generale, ATECO 282, lavorano prevalentemente impostando il BM in modo analogo e ottenendo alcune dei risultati nella media, altre registrando esiti decisamente più soddisfacenti. Quanto appena esposto potrebbe far pensare che la strategia vincente sia quella di omologare il proprio modello a quello dei competitors, tuttavia, è stata verificata la presenza di due aziende che viaggiano in direzione diversa rispetto alle altre (questo potrebbe giustificare la cospicua entità del loro BMCI) e che grazie a questo modus operandi sembrano essere di gran lunga più efficienti e funzionanti, sicuramente complice il fatto che si tratta di imprese di grandi dimensioni che vanno dai 60 ai 240 dipendenti. Inoltre, a conferma del fatto che seguire lo standard di settore non è una mossa vincente vi è la constatazione che tutte le worst del campione, ad eccezione di un paio, adottano regolarmente il BM dominante.

Si riscontra, nel settore riguardante l'installazione di impianti elettrici, idraulici ed altri lavori di costruzione e installazione (ATECO 432), la convenienza a costruire un modello di business tutt'altro che standardizzato. Questa considerazione viene fatta alla luce dei risultati a disposizione, i quali mostrano che le best performers sono – ad eccezione di qualcuna – tutte realtà che sviluppano i loro progetti di business senza emulare la concorrenza e questo le gratifica perché, in effetti, i risvolti delle loro attività sono ampiamente positivi. Dunque, per sviluppare vantaggi competitivi sostenibili è strategicamente utile non seguire la linearità caratterizzante il settore, in quanto questo potrebbe contribuire al passaggio dall'essere una delle più efficienti a diventare una delle principali worst. L'analisi dell'ultimo settore, ATECO 620, non pone in rilievo alcuna peculiarità specifica se non i benefici derivanti dal mettere in atto la propria strategia conformandosi al business model preminente all'interno del contesto economico di riferimento ma, analogamente alle affermazioni fatte per le precedenti realtà studiate, anche qui il discorso non può essere generico poiché nel complesso anche tra le worst annoveriamo imprese che seguono il business model di prassi adottato dalla concorrenza. Dunque, la conclusione alla quale si arriva è che chi si discosta tanto dal BM medio può sì performare meglio ma anche molto peggio, mentre solitamente chi adotta quello medio di mercato ha delle performance in linea.

CONCLUSIONI

La ricerca empirica oggetto del presente lavoro di tesi, come affermato più volte, ha avuto l'obiettivo di studiare la correlazione tra l'adozione di un BM medio di settore e le performance registrate dalle imprese (best e worst) selezionate, appartenenti al singolo contesto di riferimento, attraverso un'analisi sia a livello micro che a livello macro.

Ecco dunque che nel Capitolo I si è voluto richiamare il concetto stesso di Business Model da un punto di vista prettamente teorico con particolare focus sul nostro modello di riferimento, cioè il Business Model Canvas, il legame tra la strategia e il modello di business e l'importanza del concetto di Business Model Innovation esaminandone gli aspetti chiave e gli impatti della trasformazione digitale che, nel complesso, hanno indotto le imprese a reinventare o modificare radicalmente il loro BM, accogliendo la visione che identifica il Business Model come la *logica attraverso cui un'impresa crea, distribuisce e cattura valore*.

A partire dal Capitolo II si è entrati nel vivo della ricerca empirica illustrando in esso quelle che sono state le origini del lavoro, le fasi che hanno caratterizzato tutto il processo e i risultati emersi. Partendo da questa base, si arriva alla parte più corposa della trattazione, che si avvia con il Capitolo III, interamente dedicata alla ricerca effettuata al fine di raggiungere l'obiettivo della mia tesi. Il punto di partenza è stato quello di identificare, per i quattro settori assegnatemi, dieci best e worst

performers per ognuna delle quali si possedeva una duplice lettura del proprio BM. Aspetto fondamentale, questo, che mi ha permesso di effettuare un'analisi comparativa avente ad oggetto i BMs a disposizione. Il confronto si è concluso con il calcolo dell'indice di dissimilarità dei BMs, il cosiddetto BMCI. L'analisi è stata approfondita con il secondo obiettivo, cioè quello di studiare la correlazione tra l'entità del BMCI delle imprese e le performance ottenute dalle medesime, questo potrebbe supportare l'individuazione all'interno di ogni settore di un business model sufficientemente generico, più o meno dominante, che possa essere applicato ad ogni realtà imprenditoriale al fine di rafforzarne la gestione strategica.

Infine, il Capitolo IV contiene al suo interno un quadro più critico delle implicazioni emerse che mostra come ogni settore sia caratterizzato dalla presenza di situazioni diverse. Si passa da settori in cui prevale la convenienza ad adottare un BM medio, in quanto è quello che permette di ottenere performance superiori o in linea, a settori in cui la strategia vincente è invece quella di discostarsi dallo standard prevalente spostandosi su un business model potenzialmente in grado di rendere l'organizzazione più performante ed efficiente.

Bibliografia

- AMIT R., ZOTT C., “Value Creation in e-business”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001.
- ARNOLD C., KIEL D., VOIGT K.I., “How the Industrial Internet of Things Changes Business Models in Different Manufacturing Industries”, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 20, Issue: 8, 2017.
- BOUNCKEN R.B., FREDRICH V., “Business Model Innovation in Alliances: Successful Configurations”, *Journal of Business Research*, 2016.
- CHESBROUGH H., “Business model innovation: it's not just about technology anymore”, *Strategy & Leadership*, Vol.35, n.6, 2007.
- FOSS N.J., SAEBI T., “Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?”, *Journal of Management*, 2017.
- GREGORI G.L., PERNA A., *BtoB marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, Milano, 2019.
- JOHNSON M.W., CHRISTENSEN C.M., KAGERMANN H., “Reinventing Your Business Model”, *Harvard Business Review*, 2008.
- OSTERWALDER A. E PIGNEUR Y., *Creare modelli di business*, Edizioni FAG, Milano, 2012.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., “Business Models and their Elements”, *International Workshop on Business Model*, 2002.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., *Business Model Generation*, Wiley & Sons, 2010.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., *Creare modelli di business: Un manuale per visionari, innovatori e amanti delle sfide*, Edizioni FAG, Milano, 2010.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., TUCCI C.L., “Clarifying business models: origins, present and future of the concept”, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol.15, n.1, 2005.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., TUCCI C.L., “Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept”, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16, Article 1, 2005.
- SHAFER S.M., SMITH H.J., LINDER J.C., “The power of business models”, *Business Horizons*, Vol.48, n.3, 2005.

SPIETH P., SCHNECKENBERG D., MATZLER K., “Exploring the Linkage Between Business Model (&) Innovation and the Strategy of the Firm”, *R&D Management*, 2016.

TEECE D.J., “Business Models, Business Strategy, and Innovation”, *Long Range Planning*, Elsevier n.2-3, 2010.

Sitografia

<https://blog.unique.it/digital-transformation-quali-tecnologie-per-innovare-il-modello-di-business>

<https://marketingstrategy.solutions/idee/cose-un-business-model-e-perche-utilizzare-il-business-model-canvas/>

<https://www.beople.it/business-model-canvas>

<https://www.businessplanvincente.com/2010/04/il-business-plan-e-gli-stakeholders.html>

<https://www.danea.it/blog/business-model-canvas/>

<https://www.millergroup.it/digital-transformation-come-la-tecnologia-sta-cambiando-il-modello-di-business/>

<https://www.sarao.it/business-model-cose-si-realizza/>

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

<https://www.uniquon.com/post/i-nuovi-modelli-di-business-della-trasformazione-digitale>

APPENDICE

Tabella III.1: Le principali best performers

BEST PERFORMERS (ATECO 256)				
ID	BMCI	ROS	GROWTH	RICA VI (ultimo anno)
1289	28%	15,13	5,62	1.357
425	33%	29,91	0,34	5.558
1329	44%	21	0,3	1.285
441	39%	16	0,47	5.329
541	44%	15,51	0,3	4.204
241	11%	2,73	2,23	10.792
76	33%	3,77	0,54	30.739
356	44%	14,81	0,35	6.798
864	39%	12,93	0,53	2.355
352	11%	10,81	0,87	6.850
BEST PERFORMERS (ATECO 282)				
ID	BMCI	ROS	GROWTH	RICA VI (ultimo anno)
17	61%	7,67	0,54	72.856
318	44%	20,72	0,38	7.575
295	83%	11,22	0,3	8.467
11	78%	10,16	0,84	87.323
296	50%	14,44	0,25	8.439
933	22%	12,89	0,42	2.134
403	28%	10,39	0,32	5.936
108	39%	8,16	0,12	23.863
439	56%	7,02	0,44	5.344
493	44%	18,99	0,21	4.627
BEST PERFORMERS (ATECO 432)				
ID	BMCI	ROS	GROWTH	RICA VI (ultimo anno)
329	67%	18,09	0,57	7.329
1187	22%	26,78	0,52	1.524
583	56%	7,72	0,42	3.902
797	67%	6,24	0,47	2.619
372	50%	4,97	1,76	6.481
684	33%	16,8	0,13	3.127

1003	44%	5,4	0,15	1.976
1435	22%	12,7	0,21	1.124
2096	17%	5,33	1,02	395
1085	22%	4,52	0,25	1.761
BEST PERFORMERS (ATECO 620)				
ID	BMCI	ROS	GROWTH	RICAVI (ultimo anno)
428	33%	5,29	0,45	5.429
2	44%	19,35	0,26	210.130
218	56%	11,17	0,49	12.266
1061	22%	24,02	2,59	1.822
736	89%	17,03	0,51	2.880
952	28%	26,28	0,47	2.079
812	61%	23,1	0,36	2.564
1048	50%	16,94	0,54	1.848
429	28%	9,28	0,37	5.428
689	33%	6,6	0,86	3.094

Fonte: propria elaborazione.

Tabella III.2: Le principali worst performers

WORST PERFORMERS (ATECO 256)				
ID	BMCI	ROS	GROWTH	RICAVI (ultimo anno)
2288	56%	-19,57	-0,32	267
818	39%	-0,44	0,01	2.552
177	44%	2,56	-0,34	15.150
171	11%	-0,81	0,11	15.404
495	33%	1,87	-0,14	4.617
71	61%	3,06	-0,05	32.691
496	50%	3,68	-0,21	4.603
431	44%	0,73	0,24	5.421
252	11%	3,53	0,06	10.378
701	50%	0,92	-0,13	3.023

WORST PERFORMERS (ATECO 282)				
ID	BMCI	ROS	GROWTH	RICAVI (ultimo anno)
771	0	-8,4	0,26	2.683
32	0	0,32	0	51.718
595	83%	2,3	-0,05	3.808
523	78%	0,54	-0,15	4.333
1194	28%	0,9	-0,3	1.508
1606	0	2,65	0	881
725	78%	3,77	0,04	2.934
245	22%	4,06	0,55	10.614
912	50%	3,98	0,07	2.193
603	39%	1,96	0,22	3.735
WORST PERFORMERS (ATECO 432)				
ID	BMCI	ROS	GROWTH	RICAVI (ultimo anno)
1962	67%	-47,22	-0,4	514
355	67%	0,24	-0,07	6.802
1102	72%	-16,79	0,26	1.719
1107	61%	-12,91	-0,11	1.710
1437	33%	-2,42	-0,04	1.117
815	56%	2,19	-0,18	2.556
1617	72%	-1,02	-0,08	871
2088	94%	0,32	-0,04	402
1358	78%	1,39	0,08	1.230
568	56%	2,11	0,34	4.032
WORST PERFORMERS (ATECO 620)				
ID	BMCI	ROS	GROWTH	RICAVI (ultimo anno)
2443	11%	-26,83	-0,37	182
746	56%	-7,45	-0,11	2.824
1247	0	-3,39	-0,16	1.415
353	39%	0,71	-0,41	6.840

118	61%	2,52	0,08	22.186
1269	67%	0,62	-0,03	1.386
1894	28%	0,75	-0,39	565
1120	44%	1,65	-0,07	1.677
2474	50%	-7,08	-0,22	166
980	78%	2,01	-0,07	2.017

Fonte: propria elaborazione.