

# INTRODUZIONE

In uno scenario in costante cambiamento, il processo di digitalizzazione sta apportando notevoli cambiamenti in ogni settore.

Nello scorso decennio si sono infatti prese in esame l'adozione di diverse tecnologie da parte delle aziende, come la creazione delle piattaforme di e-commerce o l'introduzione nello store di tecnologie pervasive quali i QR-Code o in maggior misura gli iBeacon, capaci di creare esperienze immersive ed altamente personalizzate per i consumatori.

Questo motore propulsivo che è il processo di innovazione vede due principali attori che muovono lo scenario globale: da una parte le aspettative dei consumatori, che sono in costante crescita verso la creazione di esperienze coinvolgenti e immersive durante tutto il processo di acquisto, nonché una maggiore richiesta di tracciabilità dei prodotti lungo tutta la filiera produttiva.

Dall'altro lato, un crescente interesse aziendale di rinnovamento, investendo risorse economiche e umane in quello che è il processo in atto di digitalizzazione.

Questa duplice spinta propulsiva ha fatto sì che i modelli di business stessi iniziassero ad assumere forme differenti, con una maggiore e crescente propensione all'introduzione dell'elemento digitale per creare contesti nuovi ed innovativi.

A supportare questo elemento di crescente interesse aziendale verso l'innovazione vi è il recente studio condotto da Deloitte (2018)<sup>1</sup> che ha osservato come il 90% delle aziende intervistate abbia previsto un incremento del budget destinato all'innovazione nei prossimi due anni sia a livello di

---

<sup>1</sup> Deloitte (2018). *L'innovazione in Europa*. Accesso il 3 dicembre 2020 dal seguente link: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/L'innovazione%20in%20Europa\\_Deloitte%20Italia.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/L'innovazione%20in%20Europa_Deloitte%20Italia.pdf).

tecnologie prodotte che a livello di formazione del personale ad hoc per gestire e comprendere sempre di più il processo in atto.

In aggiunta a questo scenario, la prima ondata COVID-19 e l'attuale seconda hanno smosso fortemente le aziende nell'introdurre differenti forme di digitalizzazione per poter competere e sopravvivere durante la pandemia.

A questo proposito, sempre una ricerca Deloitte (2020)<sup>2</sup> mostra come il 65% dei rispondenti ad una survey condotta con aziende europee in campo sanitario abbia dichiarato di aver implementato l'utilizzo e l'introduzione.

Al momento, per il 2020, l'indice di digitalizzazione dell'economia e delle società (DESI, Digital Economy and Society Index) colloca l'Italia al 25° posto fra i 28 Stati membri dell'UE, mostrando come vi sia un'importante necessità di mettere in atto questo processo che in parte la pandemia in corso sta accelerando<sup>3</sup>.

Di fronte a questo scenario, il 32% delle aziende ritiene che i principali freni di fronte al processo di innovazione siano individuabili in due elementi distintivi che sono l'alto tasso di resistenza al cambiamento e il timore che la tecnologia possa sostituire l'operato umano<sup>4-5</sup>.

Al momento attuale, le analisi condotte per investigare quest'ultimo elemento dimostrano come in realtà le tecnologie avranno un ruolo particolarmente importante nel ricreare gli equilibri professionali a vantaggio dei lavoratori, che saranno da una parte impiegati in mansioni più qualificanti e meno ripetitive e dall'altra come per il 41% delle aziende intervistate da una ricerca Deloitte (2020) preveda addirittura una crescita dei posti di lavoro, contro un solo 23% che ritiene vi sarà una riduzione.

Questo dimostra come anche la consapevolezza aziendale si stia modifi-

---

<sup>2</sup> Deloitte (2020). *Come il Covid-19 sta accelerando la digitalizzazione della sanità in Italia e in Europa*. Accesso il 3 dicembre 2020, dal seguente link: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/public-sector/CS%20Deloitte%20\\_%20Shaping%20the%20future%20of%20European%20healthcare.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/public-sector/CS%20Deloitte%20_%20Shaping%20the%20future%20of%20European%20healthcare.pdf).

<sup>3</sup> DESI-Italia (2020). *Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI)*. Accesso il 3 dicembre 2020, dal seguente link: <https://d110erj175o600.cloudfront.net/wp-content/uploads/2020/06/report-italia.pdf>.

<sup>4</sup> Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.

<sup>5</sup> Deloitte (2020). *Come il Covid-19 sta accelerando la digitalizzazione della sanità in Italia e in Europa*, Accesso il 3 dicembre 2020, dal seguente link: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/public-sector/CS%20Deloitte%20\\_%20Shaping%20the%20future%20of%20European%20healthcare.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/public-sector/CS%20Deloitte%20_%20Shaping%20the%20future%20of%20European%20healthcare.pdf).

cando verso una visione maggiormente ottimista su quello che sarà l'innovazione tecnologica dei prossimi anni.

In questo specifico contesto desidera collocarsi la presente monografia, ponendosi come obiettivo quello di analizzare come grazie all'introduzione delle nuove tecnologie, anche grazie alla variabile esterna della pandemia COVID-19, vi sia stato un processo interno di ridefinizione dei modelli di business esistenti, passando da un'ottica tradizionale ad una digitale, sempre più omnicanale.

Pertanto, partendo dall'analisi dello scenario di riferimento e da un profondo studio sulla letteratura esistente nel management, la presente monografia si pone l'obiettivo di analizzare il passaggio dai modelli di business tradizionali a quelli digitali, cercando di definire delle precise linee guida per manager e studenti universitari nel poter comprendere come progettare un modello di business vincente e sostenibile nel lungo periodo.

Più nel dettaglio, il presente lavoro prende vita per poter rispondere ad una specifica domanda di ricerca: *In che modo il processo di digitalizzazione ha permesso una modifica dei modelli di business tradizionali all'interno delle entità aziendali?*

Per poter raggiungere questo obiettivo l'autrice ha deciso di dedicare i primi capitoli ad una profonda disamina della letteratura esistente in management sulle tematiche di digitalizzazione, con particolare riferimento al processo di introduzione di strategie digitali in azienda.

In seguito, l'analisi è passata alla raccolta di dati qualitativi, grazie a quattro interviste semi-strutturate, create in accordo con la letteratura. L'analisi dei dati ha seguito poi un approccio induttivo<sup>6</sup> per poter estrapolare i principali risultati.

Infine, si sono tirate le somme attraverso l'analisi dei risultati in una prospettiva di implementazione futura, cogliendo le principali implicazioni teoriche e manageriali che questo lavoro ha delineato. In questo modo il lettore può avere un quadro completo sia dello scenario di riferimento, ma soprattutto si sono forniti degli interessanti spunti di analisi.

Andando più nel dettaglio, la presente monografia è strutturata in cinque capitoli, oltre ad un capitolo introduttivo.

Il *Capitolo 1* cala il lettore nella comprensione dei modelli di business, analizzandone le principali componenti e fornendo una definizione univoca

---

<sup>6</sup> Gioia, D.A., Corley, K.G., & Hamilton, A.L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology, *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.

a livello teorico, nonostante sia ancora fortemente dibattuta<sup>7</sup>. Inseguito viene approfondito il più famoso modello di business, il Business Model Canvas<sup>8</sup>, delineando e descrivendo nel dettaglio ciascuno dei nove blocchi che lo compongono.

Il *Capitolo 2* passa invece ad analizzare il passaggio tra i modelli di business tradizionali a quelli digitali. In particolar modo, il paragrafo 2.2. va a descrivere i principali driver per poter fare sì che un modello di business possa diventare “vincente”, andando nel dettaglio sull’importanza di come un modello di business debba essere robusto e avere la capacità di autofinanziarsi.

Il *Capitolo 3* si pone l’obiettivo di analizzare le principali innovazioni adottate dalle aziende per adottare delle strategie digitali: ossia i social media, che hanno sempre più un ruolo predominante nella vita dei consumatori e in quella aziendale e le tecnologie pervasive, quali realtà aumentata, realtà virtuale ed intelligenza artificiale. Questo capitolo si chiude poi attraverso un caso studio di successo di una famosa imprenditrice digitale, Chiara Ferragni, con l’intento di facilitare la comprensione del lettore nei contenuti esposti durante la trattazione del terzo capitolo.

Il *Capitolo 4* entra nel punto focale dell’analisi della presente monografia attraverso quattro casi di studio di aziende operanti nel contesto italiano. Più nel dettaglio viene offerta la possibilità al lettore di poter confrontare aziende di differenti dimensioni per poter osservare il fenomeno digitalizzazione da ogni suo campo di indagine, andando oltre la variabile dimensionale.

Infine, il *Capitolo 5* ha il ruolo di tirare un po’ le somme dei risultati trovati attraverso l’analisi delle aziende e lo studio della letteratura, delineando alcune riflessioni conclusive in termini di implicazioni manageriali e teoriche sulla tematica della digitalizzazione aziendale.

Proprio tali risultati sono stati possibili grazie alla collaborazione delle aziende intervistate che si sono rese disponibili per la creazione di questo lavoro.

Pertanto, desidero esprimere la mia più viva riconoscenza agli autorevoli rappresentanti del mondo imprenditoriale, che ho avuto la possibilità di intervistare. In particolar modo, il mio ringraziamento va al Dott. Manuel Co-

---

<sup>7</sup> Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets, *Electronic markets*, 8(2), 3-8.

<sup>8</sup> Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons.

rona di Shampora, alla Dott.ssa Barbara Donadio di Novanext s.r.l., alle Dott.sse Sara Baroni e Federica Scola di Venchi S.p.A. e al Dott. Federico Galfré di Ghiotto Galfré per aver dedicato il loro tempo nell'intervista, mostrando una forte propensione e interesse nei processi di ricerca scientifica. Le loro realtà aziendali rappresentato degli interessanti esempi di successo e di tenacia nel cogliere le sfide che la quotidianità offre come dei doni e delle nuove possibilità per crescere e migliorarsi.

Un cordiale e caro ringraziamento va al caro amico, Paolo Silvestro, Professore a contratto presso l'Università degli Studi di Torino, che mi ha aiutata e consigliata nella scelta di alcune delle entità aziendali che ho poi successivamente intervistato personalmente.

Un sentito ringraziamento va ai revisori anonimi a cui è stata sottoposta la presente monografia, per le correzioni e migliorie che mi hanno consigliato di apportare per rendere il mio lavoro scientifico maggiormente rigoroso.

Un particolare ringraziamento va a Milena Viassone, Professore Associato di Economia e gestione delle imprese-Università degli Studi di Torino, abilitata a Professore Ordinario, i cui consigli e insegnamenti mi hanno aiutata a sviluppare capacità critica e di ricerca.

Infine, la più viva gratitudine va a Giuseppe Tardivo, Professore Onorario di Economia e gestione delle imprese-Università degli Studi di Torino per i preziosi insegnamenti, che sono stati per me in questi anni particolarmente preziosi per poter comprendere al meglio le modalità interattive di approccio pluridisciplinare e scientifico nelle tematiche economico-manageriali. Gli sono, inoltre, profondamente riconoscente per aver accettato di curare la presentazione di questa monografia.



## Capitolo 1

# INTRODUZIONE AI MODELLI DI BUSINESS

### 1.1. Definire il modello di business

Definire un modello di business non è così semplice<sup>1</sup>. In letteratura sono state fornite diverse definizioni, in base al particolare punto di vista degli autori<sup>2</sup>. Infatti, la prima volta che fu descritto un modello di business avvenne nel 1954, quando Drucker<sup>3</sup> utilizzò il termine “*logic of business*” (tr. *Logica del business*). In quegli anni, la società assistette ad un cambiamento radicale del tessuto sociale. Le grandi aziende famigliari per continuare a crescere furono obbligate a riflettere sulle logiche di fare business e intendere il management. In particolar modo, venne rivista la figura dei manager, tecnici con specifiche responsabilità a cui devono fare fronte affinché l’azienda possa svilupparsi.

Qualche anno dopo, nel 1975 il termine ***business model*** fu utilizzato per la prima volta in alcuni abstract di articoli scientifici<sup>4</sup>, ma bisogna aspettare gli anni ’60 dello scorso secolo per poter vedere questo termine utilizzato nei testi<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Krumeich, J., Burkhart, T., Werth, D., & Loos, P. (2012). Towards a component-based description of business models: A state-of-the-art analysis, *AMCIS 2012 Proceedings*. Paper 19. <http://aisel.aisnet.org/amcis2012/proceedings/EBusiness/19>.

<sup>2</sup> Linder, J., & Cantrell, S. (2000), *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, *Accenture Institute for Strategic Change*.

<sup>3</sup> Drucker, P.F. (1954). *The practice of management: A study of the most important function in America society*, Harper & Brothers New York.

<sup>4</sup> Ghaziani, A., & Ventresca, M.J. (2005, December). Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975-2000. In *Sociological Forum* (Vol. 20, No. 4, pp. 523-559). Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers.

<sup>5</sup> Bellman, R., Clark, C.E., Malcolm, D.G., Craft, C.J., & Ricciardi, F.M. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game, *Operations Research*, 5(4), 469-503.

Al giorno d'oggi, definire un modello di business resta un'attività complessa e non priva di confusione. In letteratura si parla di una "ill-defined buzzword"<sup>6</sup>, per manifestare l'importanza di questo concetto nonostante una profonda mancanza di una definizione congrua e avvalorata da tutta la comunità scientifica di riferimento. In questa monografia per modello di business si intenderà l'approccio che un'organizzazione mette in atto per generare ricavi ad un costo ragionevole, incorporando ipotesi su come creerà e catturerà il valore<sup>7</sup>. A questo proposito Teece<sup>8</sup> identifica un modello di business come un modello che riflette l'ipotesi del "*management su ciò che i clienti vogliono, come lo vogliono, e come un'impresa può soddisfare al meglio queste esigenze ed essere pagata per farlo*". Ogni volta che un modello di business genera profitto, è perché l'azienda ha sviluppato attività e accumulato risorse che guidano un cuneo tra costi e ricavi operativi rendendo l'azienda più efficiente rispetto ai concorrenti e/o più efficace dei concorrenti nell'aumentare i ricavi sia attraverso prezzi più alti che attraverso maggiori volumi. La base di attività o di risorse e il profilo di attività dell'impresa sono integralmente legati al suo modello di business, e il successo di un modello di business nel generare profitto e nel guidare il cuneo tra costi e ricavi dipende dall'accumularsi, all'interno dell'organizzazione strategica, di risorse importanti. Nell'economia odierna queste si fondano sempre più su beni immateriali come la conoscenza scientifica e la proprietà intellettuale. L'essenza della strategia di un'azienda è il suo sistema di business (o set di attività) per controllare queste risorse e adattarle nel tempo per garantire la loro continua rilevanza per i clienti dell'azienda (cioè i componenti che generano i ricavi) e fornitori (cioè quelli che generano costi).

Per meglio capire i differenti punti di analisi degli autori in letteratura, vengono ora riportate alcune delle definizioni più interessanti, per poter sviscerare nel dettaglio questa tematica, analizzando le principali componenti e funzionalità.

Possiamo dividere la letteratura in due grandi filoni<sup>9</sup>: (i) il modello di busi-

---

<sup>6</sup> Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets, *Electronic markets*, 8(2), 3-8.

<sup>7</sup> Gambardella, A., & McGahan, A.M. (2010). Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure, *Long range planning*, 43(2-3), 262-271.

<sup>8</sup> Teece, D.J. (2018). Business models and dynamic capabilities, *Long range planning*, 51(1), 40-49.

<sup>9</sup> Scuotto, V., Serravalle, F., Murray, A., & Viassone, M. (2019). The shift towards a dig-



ness come strumento per analizzare il valore in un'ottica di incremento dei ricavi<sup>10-11-12-13</sup> e (ii) il modello di business come logica del business stesso<sup>14-15</sup>.

Analizziamo questi due filoni nel dettaglio.

### *Il modello di business come strumento*

Un modello di business (MB) viene percepito da alcuni autori come uno strumento per poter analizzare il potenziale valore di un'azienda e compiere tutta una serie di azioni per migliorarlo. Questo significa che un MB è composto da un insieme di strategie atte a definire le relazioni e le potenzialità tra i vari attori coinvolti.

In particolar modo, Rappa (2000) descrive un MB come una tecnica per la gestione di un'impresa, indicando ai manager in quali unità di business bisogna lavorare maggiormente per poter incrementare i ricavi e creare valore.

Bouwman et al. (2017) definiscono un MB come uno strumento efficace da utilizzare per implementare nuove strategie e creare nuove idee innovative per migliorare il vantaggio competitivo e la competenza di rete.

Osterwalder et al. (2005) definiscono un MB come uno strumento capace di descrivere diversi elementi quali il valore che un'azienda sta offrendo a

---

ital business model: A strategic decision for the female entrepreneur. In *Women Entrepreneurs and Strategic Decision Making in the Global Economy* (pp. 120-143). IGI Global.

<sup>10</sup> Bouwman, H., Heikkilä, J., Heikkilä, M., Leopold, C., & Haaker, T. (2018). Achieving agility using business model stress testing, *Electronic Markets*, 28(2), 149-162.

<sup>11</sup> Rappa M. (2000). Managing the Digital Enterprise. Online source, available at <http://digitalenterprise.org/index.html> (Access on 14<sup>th</sup> Ottobre 2020).

<sup>12</sup> Linder, J. (2000). *Changing business models: Surveying the landscape*. Accenture Institute for Strategic Change, Cambridge.

<sup>13</sup> Magretta J. (2002). Why business models matter. Online source, available at <https://pdfs.semanticscholar.org/57b4/caef955e71dc6eab4867f5bc5f070d127d75.pdf> (Access on 18<sup>th</sup> September 2020).

<sup>14</sup> Terrenghi, N., Schwarz, J., Legner, C., & Eisert, U. (2017). Business model management: current practices, required activities and IT support. Online source, available at [https://www.researchgate.net/profile/Nicola\\_Terrenghi/publication/319624829\\_Business\\_Model\\_Management\\_Current\\_Practices\\_Required\\_Activities\\_and\\_IT\\_Support/links/59b66cbc458515c212b2235a/Business-Model-Management-Current-Practices-Required-Activities-and-IT-Support.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nicola_Terrenghi/publication/319624829_Business_Model_Management_Current_Practices_Required_Activities_and_IT_Support/links/59b66cbc458515c212b2235a/Business-Model-Management-Current-Practices-Required-Activities-and-IT-Support.pdf) (access on 18<sup>th</sup> October 2020).

<sup>15</sup> Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations, *European journal of information systems*, 12(1), 49-59.

uno o più segmenti di clienti, l'architettura dell'azienda e della sua rete di partner per la creazione di valore ed infine le attività legate al know-how umano per generare flussi di cassa.

### *Il modello di business come logica*

Sotto un altro punto di vista, alcuni autori definiscono un modello di business come "logica", riprendendo il concetto espresso da Drucker nel 1954. Ciò significa comprendere la semplificazione del contesto reale per poter comprendere i fondamenti del business e capire come agire per fare fronte a differenti scenari futuri.

Con quest'ottica, Linder e Cantrell (2000) dichiarano che la logica sottostante ad un MB può essere usata per creare valore per un business orientato al profitto. Magretta (2002) pone invece una particolare attenzione a tre aspetti riferendosi alla logica sottostante un MB: il mercato di riferimento, i valori e i ricavi di un'azienda.

Terrenghi et al. (2017) intendono la logica di un MB come un cruscotto di linee guida per affrontare le attività di generazione di idee e di comunicazione.

Infine, Hedman e Kalling quando si riferiscono a un MB intendono l'insieme di tutte le componenti chiave che costituiscono uno specifico business, differenziandosi dagli altri per specifiche peculiarità.

**Table 1.1.** Principali definizioni di modello di business in letteratura

<b>Modello di business come strumento</b>	
Osterwalder et al. (2005: 17-18)	A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams.
Amit and Zott (2001: 4)	A business model depicts the design of transaction content, structure, and governance so as to create value through the exploitation of new business opportunities.
Bouwman et al. (2017, p. 1)	Business models (BMs) are acknowledged as effective instruments for strategy execution. They are combined with the designing, analyzing and implementing of new innovative concepts that can enhance the competitiveness of companies or business network.
Rappa (2000)	A BM is the method of doing business by which a company can sustain itself, that is, generate revenue. The business model spells out how a company makes money by specifying where it is positioned in the value chain.

**Modello di business come logica**

Terrenghi <i>et al.</i> (2017, p. 972)	A business model is an abstract representation of business logic. Serving as a reference framework, it supports practitioners in conceiving, designing and communicating business ideas.
Hedman <i>et al.</i> (2003, p. 49)	Business model is a term often used to describe the key components of a given business.
Linder and Cantrell (2000, pp. 1-2)	The organization's core logic for creating value. The business model for a profit-oriented enterprise explains how it makes money.
Magretta (2002, p. 4)	The business model tells a logical story explaining who your customers are, what they value, and how you will make money in providing them that value.

Fonte: Adattato da Scuotto et al., (2018); Al-Debi, El-Haddadeh and Avison, (2008).

Queste definizioni restano spesso poco chiare al lettore, mostrando empiricamente come il termine dia ancora poco chiaro e vago anche in letteratura, nonostante la sua peculiarità e importanza nel management<sup>16</sup>.

**1.2. Le componenti di un MB**

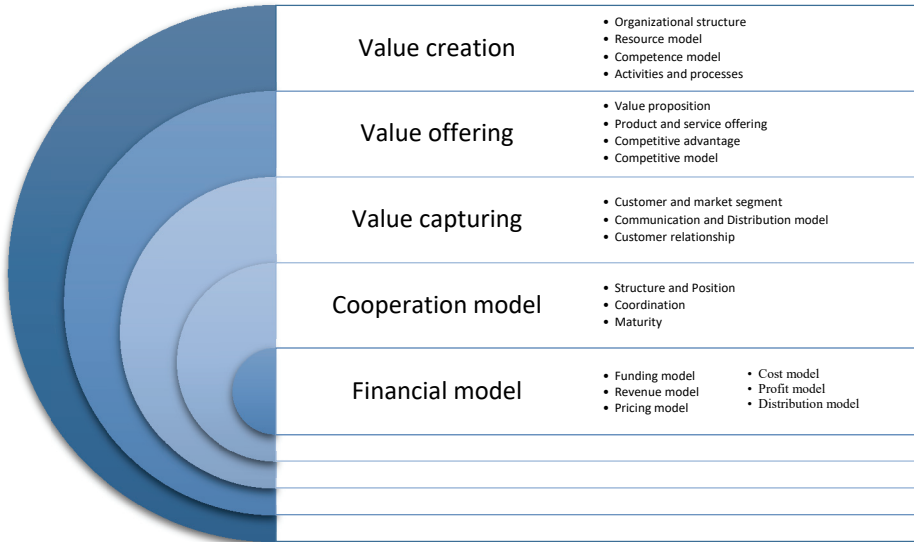
Dopo aver capito in linea generale che cosa si intende per modello di business in letteratura, analizziamo ora le principali componenti che ogni modello di business deve avere per essere chiamato tale. In particolar modo, la letteratura in materia vede lo sviluppo di cinque modelli che vanno a creare un MB: value creation, value offering, value capturing, cooperation model e financial model<sup>17</sup>. Analizziamoli singolarmente nel dettaglio (Figura 1.2).

---

<sup>16</sup> Al-Debi, M.M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). Defining the business model in the new world of digital business, *AMCIS 2008 proceedings*, p. 300.

<sup>17</sup> Krumeich, Burkhart, J.T., Werth, D. and Loos, P. (2012), Towards a Component-based Description of Business Models: A State-of-the-Art Analysis, *AMCIS 2012 Proceedings. Paper 19*. <http://aisel.aisnet.org/amcis2012/proceedings/EBusiness/19>.

Figura 1.2. Le componenti di un modello di business tradizionale



Fonte: Adattato da Krumeich et al. (2012).

### Value creation

Questo primo pilastro descrive i principali aspetti concernenti il valore attuale dell'azienda in questione. È caratterizzato da quattro elementi: le risorse, le competenze, le attività e i processi ed infine la struttura organizzativa.

Un'azienda per poter operare necessita di tre differenti tipologie di risorse: tangibili, intangibili e umane<sup>18</sup>. Per risorse tangibili si intendono quelle risorse fisiche e finanziarie più semplici da valutare in bilancio, facilmente riproducibili e quindi poco utili al vantaggio competitivo. Per risorse intangibili si fa riferimento a quel cruscotto di risorse non dotati di materialità, che stanno acquisendo un ruolo sempre più importante nella gestione delle imprese, quali le tecnologie, i marchi, le conoscenze possedute dai membri dell'organizzazione, l'immagine aziendale e così via.

Infine, le risorse umane sono l'insieme delle soft skill individuali appartenente a ciascun lavoratore nel contesto aziendale, quali capacità di cooperazione, capacità comunicativa e motivazione.

Per creare delle competenze queste tre tipologie di risorse vanno combi-

<sup>18</sup> Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons.

nate insieme in modo sinergico. Infatti, se prese singolarmente non sono sufficienti per creare valore all'interno di una realtà aziendale<sup>19-20</sup>.

Per poter creare valore all'interno dell'azienda, i manager si trovano a rispondere a due grandi temi: quali sono le attività e i processi chiave che devono essere posseduti all'interno dell'azienda? e quali di questi possono essere affidati a partner esterni?

La letteratura risponde a queste due domande creando quattro tipologie differenti di attori: (i) Layer Player, ossia quelle aziende che optano a coprire una specifica fase lungo la catena di creazione di valore; (ii) Integrators, aziende che coprono ogni fase all'interno di una catena di valore; (iii) Market Maker, aziende che mediano tra diversi processi di creazione di valore aggiunto; e (iv) Orchestrators, aziende che coprono gran parte della creazione di valore, esternalizzando alcune specifiche parti.

Infine, ultimo elemento di analisi per poter creare valore è la struttura organizzativa che va a definire i ruoli e le responsabilità all'interno di un MB<sup>21</sup>.

Per fare ciò è di cruciale importanza determinare l'adattamento della struttura organizzativa di un'azienda nel reagire dinamicamente ai cambiamenti del contesto esterno<sup>22</sup>.

### *Value offering model*

L'elemento chiave nel modello di offerta è rappresentato dalla value proposition. Diverse fonti in letteratura pongono un particolare accento sul suo ruolo chiave nel processo di avvio dello sviluppo di un MB<sup>23-24</sup>.

---

<sup>19</sup> Afuah, A., & Tucci, C.L. (2003). *Internet business models and strategies: Text and cases* (Vol. 2), McGraw-Hill, New York.

<sup>20</sup> Grant, R.M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*, John Wiley & Sons.

<sup>21</sup> Krumeich, Burkhardt, J.T., Werth, D. and Loos, P. (2012). Towards a Component-based Description of Business Models: A State-of-the-Art Analysis, *AMCIS 2012 Proceedings. Paper 19*, <http://aisel.aisnet.org/amcis2012/proceedings/EBusiness/19>.

<sup>22</sup> Shi, Y., & Manning, T. (2009). Understanding business models and business model risks, *The journal of private equity*, 12(2), 49-59.

<sup>23</sup> Chesbrough, H., & Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.

<sup>24</sup> Johnson, M.W., Christensen, C.M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model, *Harvard business review*, 86(12), 57-68.

Infatti, la value proposition descrive quali sono i benefici che ogni attore (cliente, partner, azienda) andrà ad ottenere collaborando in un MB in termini di vantaggio competitivo. Quest'ultimo può essere mantenuto in un'ottica di sostenibilità aziendale nel medio e lungo termine<sup>25</sup>. Infatti, la componente di sostenibilità serve a definire in che misura un MB si differenzia rispetto ai competitor e come riesce a mantenere i suoi vantaggi competitivi sul mercato<sup>26</sup>.

### *Value capturing model*

Il modello di value capturing è strettamente legato al value offering. Infatti, va a determinare quali consumatori e segmenti di mercato l'azienda deve indirizzarsi, in che misura e come dovrebbe organizzare le sue interazioni.

Basandosi su una serie di criteri, maggiore l'azienda sarà capace di creare una segmentazione del proprio mercato di riferimento, maggiore il MB potrà indirizzarsi a specifiche nicchie sul mercato<sup>27</sup>. Della stessa misura di importanza è la scelta del canale comunicativo con cui condividere le informazioni<sup>28</sup>. I canali, infatti, possono essere distinti in canali diretti e indiretti: ci si riferisce ai canali diretti quando la comunicazione avviene attraverso i canali ufficiali dell'azienda, mentre negli indiretti fanno parte tutti i canali utilizzati dai partner per veicolare un messaggio aziendale. Le moderne tecnologie stanno creando un forte cambiamento in tema di comunicazione, come sarà affrontato in maggior dettaglio al capitolo terzo di questa monografia.

Infine, le relazioni con i consumatori rappresentano una componente essenziale in un modello di business in termini di coinvolgimento del consumatore nel prodotto e nel brand dell'azienda<sup>29</sup>. La creazione di un'attenta

---

<sup>25</sup> Slywotzky, A.J. (1997). Value migration: how to think several moves ahead of the competition, *Long Range Planning*, 2(30), 314.

<sup>26</sup> Afuah, A., & Tucci, C.L. (2013). Value capture and crowdsourcing, *Academy of Management Review*, 38(3), 457-460.

<sup>27</sup> Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons.

<sup>28</sup> Al-Debei, M.M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept, *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359-376.

<sup>29</sup> Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements, *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23.