

IL MODELLO DI BUSINESS COME SINTESI DEL MODO DI OPERARE DELL'IMPRESA

Relatore: ROBERTO POZZANA

**DATI CHE CREANO
VALORE**

www.sose.it

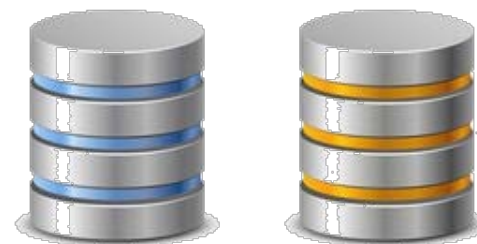
IL PERCORSO

- Il punto di partenza
- Dalla “nebulosa” agli elementi costitutivi
- Il Metamodello e la tassonomia dei tipi di impresa
- Modello di Business e strategia
- 3 casi di costruzione del Metamodello

IL PUNTO DI PARTENZA...

- ✓ imprese e professionisti
- ✓ ricavi/compensi < 5,12 mln di euro

DB con informazioni su ca **3 milioni di contribuenti** con **diversi profili strutturali**
(prodotti/servizi, processo produttivo, struttura commerciale, canali di vendita, addetti)



ETEROGENEITA' ... E' LA CARATTERISTICA DOMINANTE

Come ricomporre questa *eterogeneità* di impresa in «tipi», che esprimano una significativa omogeneità di profilo al loro interno?

IL PUNTO DI PARTENZA...

COME RICOMPORRE QUESTA *ETEROGENEITÀ* DI IMPRESA IN «TIPI», CHE ESPRIMANO UNA SIGNIFICATIVA OMOGENEITÀ DI PROFILO AL LORO INTERNO?

UN METODO CHE:



CONSENTA UNA **RAPPRESENTAZIONE** EFFICACE E RICONOSCIBILE DEI '*TIPI*' DI IMPRESA PER CIASCUN SETTORE



SIA BASATO SULL' **OPERATIVITÀ**, OVVERO UTILIZZI IN MODO FINALIZZATO L'INFORMAZIONE DISPONIBILE, PER INDIVIDUARE I '*TIPI*' DI IMPRESA



Nella seconda metà degli anni '90 comincia a farsi strada nella teoria di impresa il concetto di *Business Model (BM)*, che viene utilizzato soprattutto nelle analisi riguardanti le imprese che operano nel business virtuale, la cui espansione è in quegli anni rapidissima: e-commerce, e-business, servizi on line etc.

(Alt, Zimmermann 2001; Al-Debei, Fitzgerald 2010; Rajala, Westerlund 2007)



L'utilizzo del termine **BM** è però caratterizzato da scarsa sistematicità e/o rigorosità che ne rendono ambiguo il significato e, al tempo stesso, oscurano l'efficacia interpretativa di questa categoria di analisi economica.

(Amit e Zott, 2001)



Amit e Zott (2001), Morris et Al. (2003) e Osterwalder et. Al. (2005) evidenziano, in particolare, l'intercambiabilità terminologica tra:

modello di business, concettualizzazione del business, modello di ricavi, strategia, modello economico.

E il significato differente attribuito a **BM**: disegno, piano, metodo, architettura...

“Un modello di business delinea il contenuto, la struttura e la governance in grado di creare valore sfruttando le opportunità di nuovi business”.
Amit e Zott (2001)

“La concettualizzazione dettagliata delle strategie di impresa ad un livello astratto, che serve come base”.
Campanovo e Pigneur (2003)

“Un modello di business è uno strumento concettuale che contiene un insieme di fattori e le loro relazioni e consente di esprimere la logica di business di una specifica impresa. E' la descrizione del valore che l'impresa propone ad uno o più segmenti di clienti da un lato; e dall'altro, dell'architettura di un 'impresa, la sua rete di partners... per generare profittabilità ed un flusso sostenibile di ricavi.”
Osterwalder et al. (2005)

“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, inclusi i clienti, i partners lungo la catena del valore, i concorrenti, lo Stato”.
Kallio et al. (2006)

“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”.
Rajala e Westerlund (2007)

“ Nella sua essenza, un modello di business non incorpora nulla di meno dell'architettura organizzativa e monetaria 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'.
Teece (2010)

MORRIS et al. (2005) propongono una classificazione della varietà di definizioni secondo 3 categorie che rimandano ad altrettanti approcci:



ECONOMICO

Il Modello di Business viene definito focalizzandosi sugli aspetti della generazione del profitto. Le variabili considerate riguardano le fonti dei ricavi, la struttura dei costi, i margini, i volumi dell'attività, il *pricing*.



OPERATIVO

A questo livello il Modello di Business tende a descrivere l'assetto dell'architettura organizzativa. Le variabili considerate in chiave di generazione del valore sono desunte dall'analisi delle scelte produttive e dalla struttura dei processi interni all'impresa.



STRATEGICO

Sotto questa chiave di analisi, l'uso del Modello di Business focalizza il posizionamento competitivo dell'impresa, nei rapporti con i concorrenti così come nelle modalità di interazione con altre imprese.



APPROCCIO ECONOMICO

Coglie l'impresa nella sua condotta competitiva in relazione alla struttura del mercato.
Si focalizza soprattutto su **2 variabili decisionali (prezzo, volume)** assumendo il vincolo della struttura di costo per generare profitti (creazione di valore).



paradigma della
TEORIA DEI MERCATI



NON SEMBRA SUFFICIENTE A RISOLVERE IL PROBLEMA DELL'ETEROGENEITÀ PERCHÉ MANTIENE UNA VISIONE “TROPPO ALTA” DELL'OPERARE DI IMPRESA



APPROCCIO OPERATIVO



APPROCCIO STRATEGICO

Si focalizza su **variabili che esprimono la struttura dei processi produttivi/amministrativi**, le scelte di produzione (prodotto/servizio), i profili delle risorse umane, l'organizzazione le strategie

TEORIA DELLA CREAZIONE DEL VALORE



IN ENTRAMBI I CASI È RICONDUCIBILE ALLA
TEORIA DELLA CREAZIONE DEL VALORE NELLA SINGOLA
IMPRESA

La **creazione del valore** e l'analisi delle molteplici fonti da cui esso trae origine sono in grado di caratterizzare l'**approccio teorico più completo** ed organico per costruire un BM a livello di impresa.

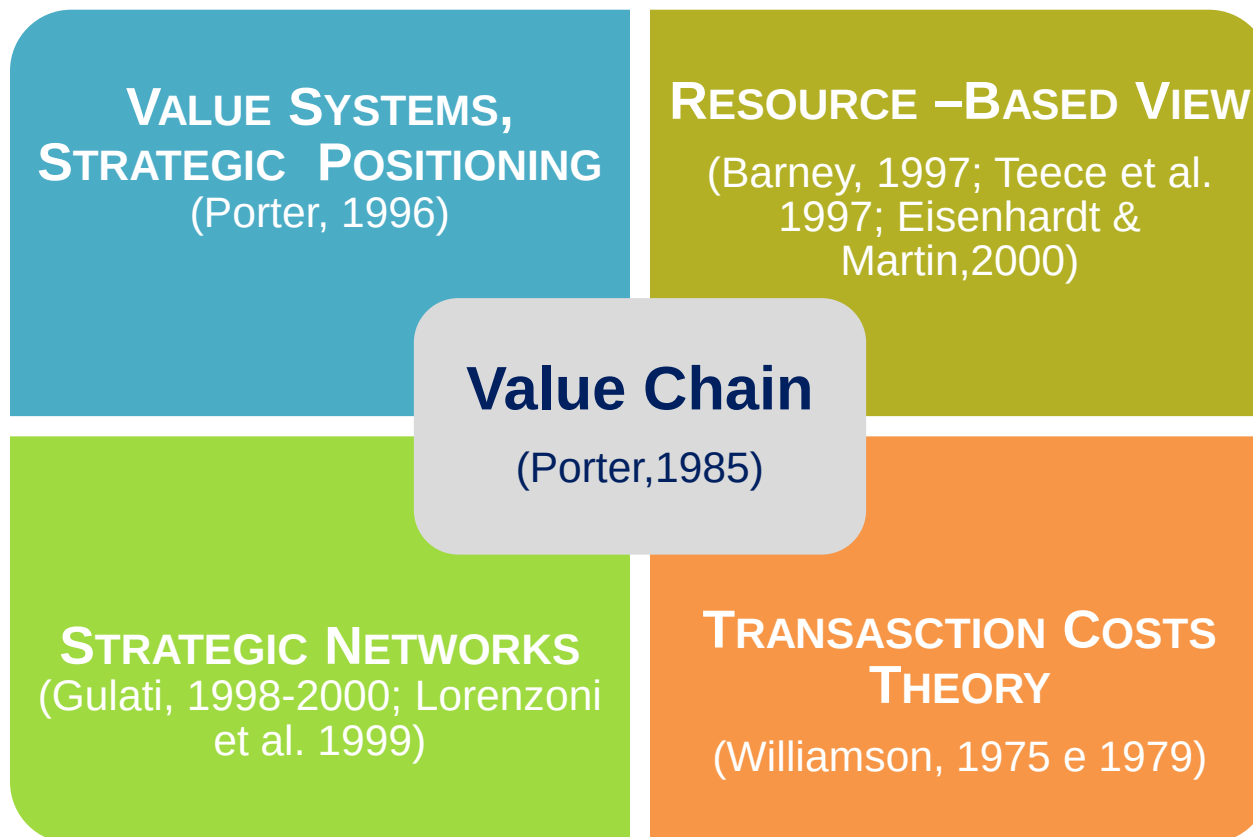


*“... A business model is a **concise representation** of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets...”*

(Morris et al. , 2005)

Questa visione concettuale del BM viene ripresa successivamente da Amitt e Zott (2009) che lo qualificano come “...un sistema di attività interdipendenti che oltrepassa i confini della singola impresa... finalizzate alla creazione di valore...”

Questa visione dell'impresa come ***sistema di attività interdipendenti*** può essere a sua volta ricondotta ai filoni di teoria dell'impresa più rilevanti che pongono al centro dell'analisi il concetto di ***Value Creation***.



SECONDO TALE IMPOSTAZIONE, IL BM E' UN DISEGNO “*FIRM-CENTRIC*” CHE INCLUDE ANCHE LE SCELTE DI INTERRELAZIONE CON ALTRE IMPRESE CHE COMPONGONO L'AMBIENTE ECONOMICO

VALUE SYSTEM	STRATEGIC NETWORKS	RESOURCE- BASED VIEW	TRANSACTIONS COSTS
▪ L'analisi in termini di Valore applicata alla singola impresa ▪ Individuazione dei prodotti/servizi offerti e dei processi (diretti e indiretti) che collegano tra loro le attività interne e verso l'esterno ▪ La creazione di Valore dipende anche da strategie di differenziazione lungo tutta la catena interna e dal loro mantenimento nel tempo ▪ Il posizionamento strategico consiste nel fare attività differenti rispetto ai concorrenti o fare le stesse attività in modo differente	▪ La struttura delle relazioni intrarete ▪ la riduzione del time to market ▪ la riduzione dell'asimmetria informativa ▪ aumento della conoscenza, condivisione del rischio e dell'informazione	▪ riduzione del costo o incremento del valore collegato ad un particolare mix di risorse rispetto alla situazione in cui le imprese non ne dispongono ▪ la combinazione “vincente” di risorse specifiche e complementari ▪ il ruolo dei processi organizzativi e manageriali nel coordinamento delle risorse	▪ La ricerca della modalità più efficace di effettuare la transazione ▪ la riduzione di incertezza, complessità, asimmetria informativa per generare valore ▪ la ricerca della forma di governance più efficace

I contenuti del BM sono quegli **'elementi costitutivi'** che a livello di singola impresa **colgono**:

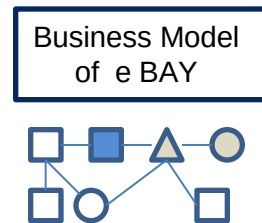
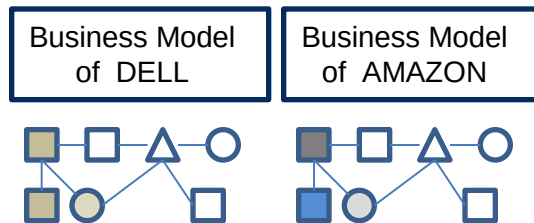
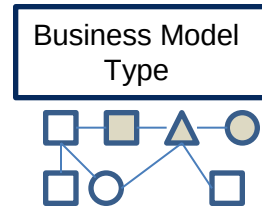
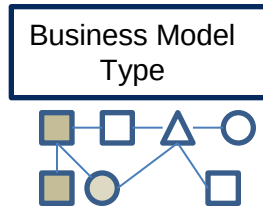
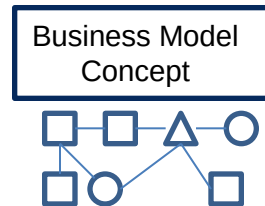
- ✓ le scelte di mercato (prodotto/servizio)
- ✓ la configurazione (architettura) dei processi di produzione,
- ✓ le relazioni di scambio con l'ambiente esterno (beni, servizi, competenze ...)

Per giungere ad una risposta coerente sulla questione dell'**eterogeneità** dell'impresa, si rende però necessario un ulteriore passo con cui definire - dato il BM come categoria concettuale che sintetizza l'attività della singola impresa - un metodo in grado di evidenziare gli aspetti che accomunano tra loro più BM.

IL METAMODELLO PUÒ ESSERE INTESO COME UNA CONCETTUALIZZAZIONE PIÙ GENERALE CHE INCLUDE TUTTI GLI ELEMENTI COSTITUTIVI FONDAMENTALI, DALLE CUI COMBINAZIONI TRAGGONO ORIGINE I SINGOLI *BM* DI IMPRESA

IL METAMODELLO E LE TASSONOMIE DEI TIPI DI IMPRESA

La gerarchia del “concept” di BM



L
i
v
e
l
l
o

c
o
n
c
e
p
t
u
a
l
e

DEFINIZIONE

Quali sono i modelli di business?

META MODELLO

Quali elementi appartengono ai diversi Modelli di Business?

TASSONOMIA DEI TIPI

Descrive il profilo dell'attività e la struttura organizzativa di ciascun modello. Riflette gli elementi di diversità/ somiglianza tra Modelli di Business

C
a
s
i

a
z
i
e
n
d
a
l
i

I CASI

LA MODELLIZZAZIONE DEI CASI

MONDO REALE

Fonte: Osterwalder, Pigneur, Tucci
2005



Una sistematizzazione efficace degli **elementi costitutivi (key business components)** della creazione di Valore a livello di impresa viene fornita da Al Debei, Avison (2010), classificando l'approccio degli studiosi nell'evidenziare il contributo delle principali variabili decisionali in termini di *aree di valore* nell'impresa.



Lo schema concettuale che ne deriva viene denominato «struttura ontologica del Modello di Business (BM)» e si articola in quattro aree di analisi.



Tale schema esprime una generalizzazione dello schema originario di Porter che è applicabile soprattutto a processi manifatturieri (Stabell, Fjeldstad, 1998). Offre una efficace guida operativa all'analisi delle componenti principali del Valore nell'impresa.

STRUTTURA “ONTOLOGICA” DEL MODELLO DI BUSINESS

VALUE PROPOSITION

VALUE NETWORK

VALUE FINANCE

VALUE ARCHITECTURE

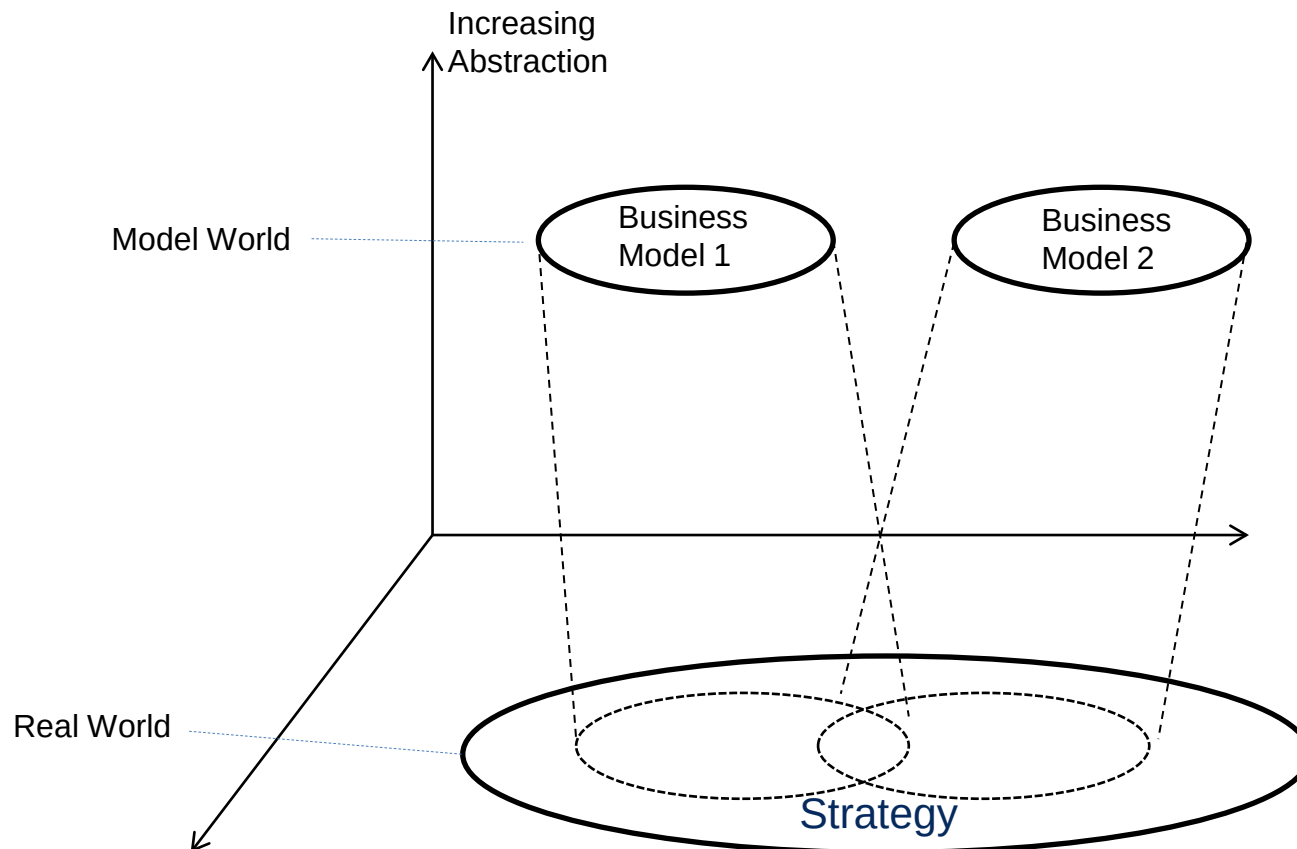
VALUE PROPOSITION	VALUE NETWORK	VALUE FINANCE	VALUE ARCHITECTURE
LA PROPOSTA PRINCIPALE DI VALORE	IL VALORE GENERATO DALLE RELAZIONI CON “RETI” DI OPERATORI/SOGGETTI ESTERNI	IL MODELLO DI GENERAZIONE DEL FATTURATO. LE COMPONENTI CONTABILI	GLI ASSETS TECNOLOGICI E PROFESSIONALI CHE GENERANO VANTAGGI COMPETITIVI
▪ Che cosa offro al mercato? ▪ A quali fasce di utilizzatori (consumatori, imprese) mi rivolgo? ▪ Ci sono attività pre-post vendita? ▪ Ci sono attività di servizio che integrano il business principale?	▪ Utilizzo degli intermediari (forza vendita)? ▪ Faccio ricorso a grossisti? Mi rivolgo ad un canale professionale? ▪ Ho una rete di subfornitori terzisti verso cui esternalizzo fasi di lavorazione? ▪ Sono importanti i miei fornitori di MP? ▪ Faccio parte di una catena commerciale? Sono in franchising? Ho relazioni con un gruppo associazionistico?	▪ Quanto è importante la leva del prezzo? Come la utilizzo? ▪ Nella struttura dei costi ci sono elementi più “critici”? ▪ I ricavi dipendono da alcune tipologie di clienti più di altre? O da servizi aggiuntivi?	▪ Utilizzo strumenti informatici/telematici nei processi aziendali per aggiungere “valore” alla proposta fondamentale? In quali processi ? (vendita, commerciale, produzione, etc.) ▪ Ci sono risorse professionali specifiche dal cui impiego nei processi aziendali dipende un vantaggio competitivo?

LA RELAZIONE TRA **MODELLO DI BUSINESS** E **STRATEGIA** NON È UNIVOCAMENTE INTERPRETATA DAGLI STUDIOSI, ESSENDO TALI CONCETTI VOLTA A VOLTA CONSIDERATI COME COMPLETAMENTE SOVRAPPONIBILI, OPPURE L'UNO INCLUSIVO DELL'ALTRO.

ALCUNE POSIZIONI....

- ✓ Il BM riguarda soprattutto la **'logica essenziale' con cui un'impresa opera**, mentre la strategia si riferisce alle scelte competitive specifiche dell'impresa (*Seddon, Lewis 2003*)
- ✓ Il BM **astrae dalla strategia** di un'impresa particolare, fissandosi sulle logiche essenziali dell'organizzazione (*Linder, Cantrel 2000*)
- ✓ Il BM non considera gli aspetti del **modo di competere** per i quali sono necessarie maggiori informazioni specifiche (*Magretta, 2002*)
- ✓ **I concetti** (BM e strategia) sono tra loro **intercambiabili** poichè gli elementi che costituiscono un BM appartengono anche ad un insieme di strategie (*Kallio et al. 2006*)
- ✓ Il modello di business è **più generico della strategia**. Nel senso che esso necessita di una strategia per rendere effettivo il vantaggio competitivo che delinea (*Teece, 2010*)

Il tema del livello a cui si **ferma l'informazione è determinante**; in tal senso il BM può essere inteso come un **piano di analisi intermedio** (Seddon, Lewis 2003) tra i processi di business da un lato e la strategia dall'altro (Marris, 2005; Osterwalder, 2005; Al Debei, 2008)



Fonte: Seddon, Lewis 2003

Quali riflessioni sulla questione?

- ✓ Se si considera la *visione* di strategia secondo Porter (leadership di costo, nicchia differenziazione oppure «fare meglio le medesime attività rispetto ai concorrenti») occorre ammettere che **manca l'informazione** circa il risultato dell'interazione tra i sistemi di attività dell'impresa
- ✓ Ancora: vengono presi in considerazione gli elementi alla base della differenziazione (di prodotto o di prezzo, come si vedrà nei casi specifici) ma non se ne considerano gli effetti sul mercato.



**NON SI OSSERVA LA STRATEGIA SPECIFICA , MA
SOLO GLI ELEMENTI COSTITUTIVI CHE LA RENDONO
POSSIBILE**

TRE CASI DI COSTRUZIONE DEL METAMODELLO

LA RISTORAZIONE COMMERCIALE - I MODELLI DI BUSINESS



MB 1 - Imprese che offrono un servizio di ristorazione a self-service



MB 2 - Imprese che offrono un servizio di ristorazione tradizionale



MB 3 - Imprese che effettuano la ristorazione mediante posteggio mobile (itinerante)



MB 4 - Imprese che propongono una ristorazione da asporto



MB 5 - Imprese che propongono menù di pizza oltre alla ristorazione tradizionale

LA RISTORAZIONE COMMERCIALE - I MODELLI DI BUSINESS



MB 6 - Imprese che offrono un servizio di ristorazione per banchetti (cerimonie, feste private etc.) oltre alla ristorazione tradizionale



MB 7 - Imprese che propongono una ristorazione focalizzata su menù a base di pizza



MB 8 - Enoteche

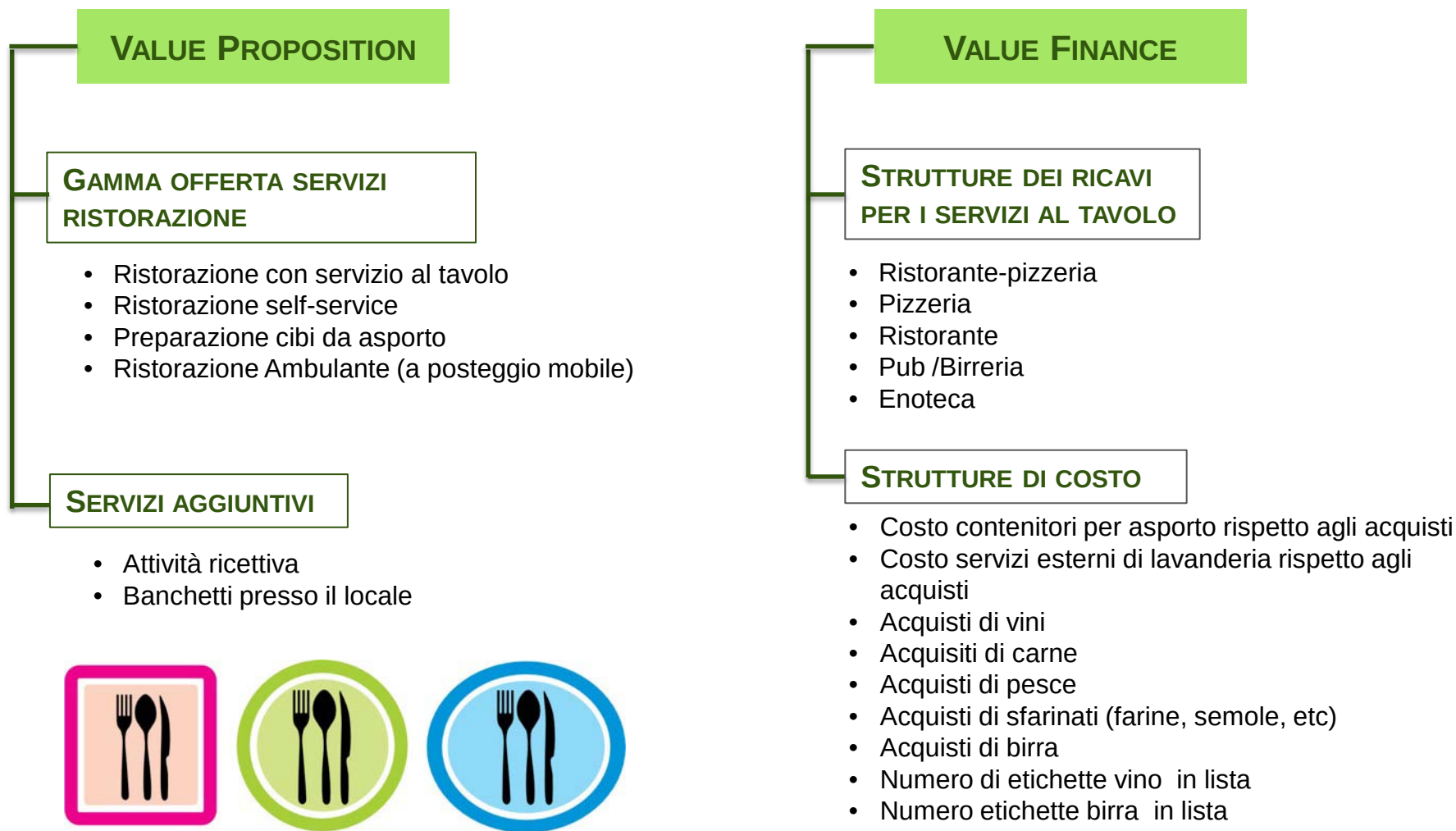


MB 9 - Imprese che integrano il servizio di ristorazione con una disponibilità ricettiva



MB 10 - Pub / birrerie

IL METAMODELLO – LA STRUTTURA INFORMATIVA



LA FABBRICAZIONE DI CALZATURE - I MODELLI DI BUSINESS



MB1 - Calzaturifici che producono la calzatura completa sia in pelle che in tessuto



MB2 - Imprese che lavorano accessori e componenti



MB3 - Imprese specializzate nelle fasi finali di montaggio e inscatolamento



MB4 - Imprese che effettuano lavorazioni su componenti, in particolare fondi

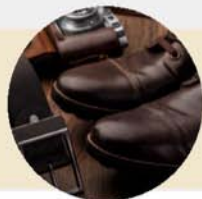


MB5 - Imprese che effettuano lavorazioni su componenti, in particolare suole

LA FABBRICAZIONE DI CALZATURE - I MODELLI DI BUSINESS



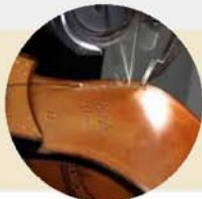
MB6 - Imprese che effettuano lavorazioni su componenti, in particolare tacchi



MB7 - Calzaturifici che producono la calzatura completa in pelle



MB8 - Imprese specializzate nella fase di giunteria

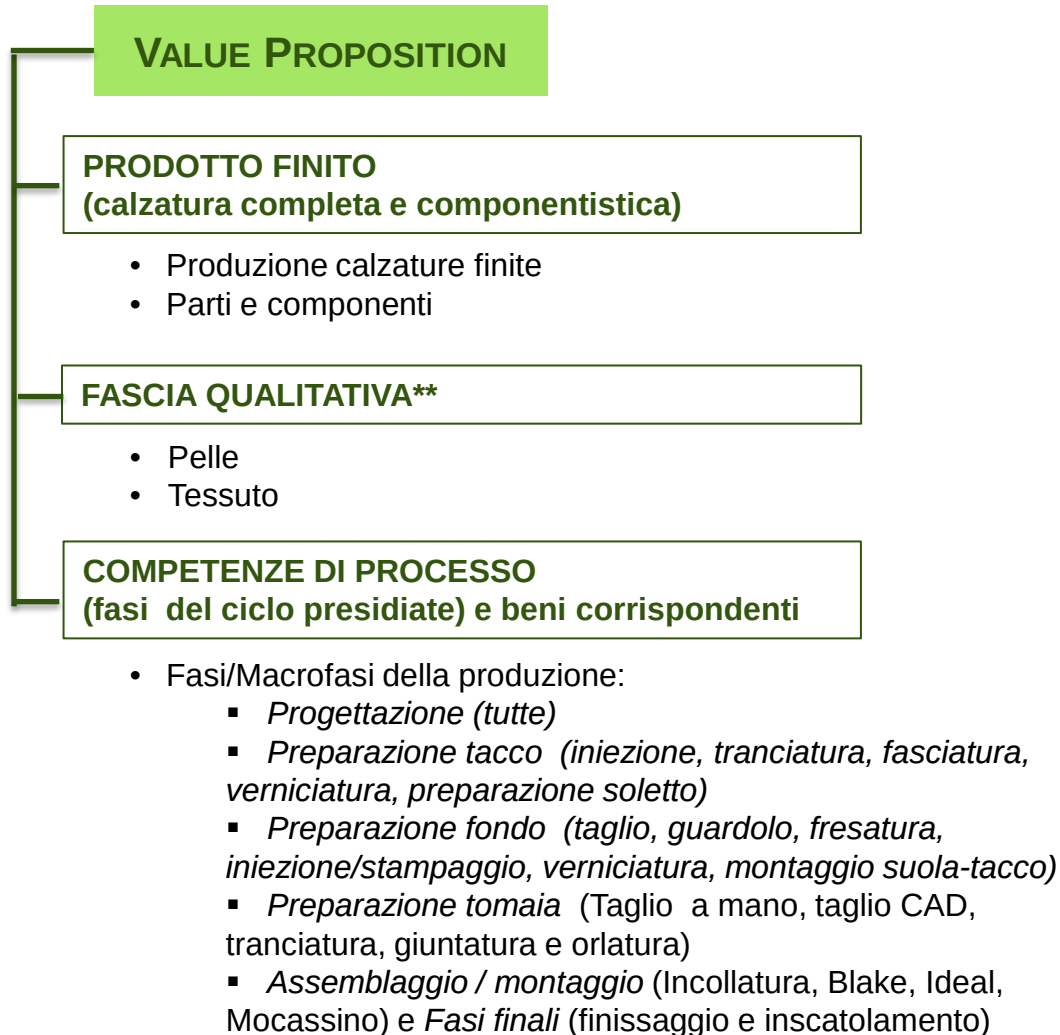


MB9 - Imprese specializzate nelle fasi di taglio



MB10 - Imprese che effettuano lavorazioni su componenti, in particolare soletti

IL METAMODELLO – LA STRUTTURA INFORMATIVA



COMMERCIO AL DETTAGLIO DI ABBIGLIAMENTO,



MB 1 - Negozi con assortimento di calzature, pelletteria, accessori e/o valigeria



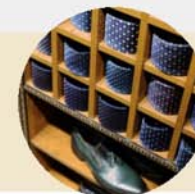
MB 2 - Negozi con assortimento di abbigliamento



MB 3 - Negozi organizzati in franchising e/o affiliati con un assortimento ampio



MB 4 - Negozi che presentano un assortimento ampio



MB 5 - Negozi che presentano un ampio assortimento in genere di fascia fine - lusso

COMMERCIO AL DETTAGLIO DI ABBIGLIAMENTO, CALZATURE ETC. – I MODELLI DI BUSINESS



MB 6 - Negozi con assortimento prevalente di abiti da sposa



MB 7 - Negozi che vendono abbigliamento di fascia fine - lusso



MB 8 - Negozi che vendono prevalentemente intimo, abbigliamento mare e/o calzetteria di fascia fine - lusso



MB 9 - Negozi che vendono intimo, abbigliamento mare e/o calzetteria



MB 10 - Negozi organizzati in franchising e/o affiliati con assortimento di abbigliamento



MB 11 - Negozi che vendono calzature, pelletteria, accessori e/o valigeria di fascia fine - lusso

IL METAMODELLO – LA STRUTTURA INFORMATIVA



Categorie di prodotti:

- *Abbigliamento esterno*
- *Calzature, pelletteria, accessori e/o valigeria*
- *Intimo, abbigliamento mare e calzetteria*
- *Abiti da sposa*

*Indice di Herfindhal (specializzazione/despecializzazione
assortimento)*



IL METAMODELLO – LA STRUTTURA INFORMATIVA

VALUE FINANCE

RICAVI OTTENUTI CON LEVE DI PREZZO

- Fascia qualitativa dell'offerta:
lusso + fine



VALUE NETWORK

CANALE INTEGRATO

- In franchising e/o affiliato
- Costi e spese addebitati da gruppi d'acquisto, franchisor, unioni volontarie, consorzi, cooperative, affilianti per voci diverse dall'acquisto di merci

INTEGRAZIONE ORIZZONTALE

- Multipunto: numero punti vendita
- Multipunto: sommatoria (superficie) locali per la vendita e l'esposizione interna della merce

Il Modello di Business può essere ritenuto un approccio efficace ai fini di una rappresentazione sintetica del modo di operare di un'impresa.

Benché la sua collocazione nell'ambito della teoria economica sia ancora oggetto di intenso dibattito, la sua riconduzione alla **teoria dell'impresa** sembra alquanto promettente in quanto consente una più articolata identificazione dei suoi elementi costitutivi (*key business components*).

Questo approccio soddisfa, in tal senso, i due requisiti posti inizialmente per ricomporre l'eterogeneità di impresa: **rappresentazione** (sintetica) e **operatività**. La costruzione del Metamodello (a livello di settore) è lo strumento «logico» attraverso il quale identificare empiricamente i modelli di business (*processo top-down*).

Relazione tra Modello di Business e Strategia: a nostro giudizio, il modello di business non consente di stabilire quale sia la specifica strategia adottata dall'impresa, limitandosi ad evidenziare i *key business components* alla base di opzioni strategiche diverse.

- **Al-Debei MM e Avison D (2010).** Developing a unified framework of the business model concept, *European Journal of Information Systems*, 19: 359-376
- **Al-Debei MM e Fitzgerald G (2010).** The design and engineering of mobile data services: developing an ontology based on business model thinking. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 318: 28-51
- **Alt R e Zimmermann H (2001).** Introduction to special section-business model, *Journal of Electronic Markets* 11(1): 3-9
- **Amit R. e Zott C., (2001).** Value Creation in E-Business, *Strategic Management Journal*, 22: 493-520
- **Amit R , Zott C (2010).** Business model design: an activity system perspective, *Long Range Planning* 43: 216-226
- **Barney JB (1991).** Firms resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17:99-120
- **Barney JB (2001).** Resource based theories of competitive advantage a ten-year retrospective on the resource-based review. *Journal of Management* 27(6): 643-650
- **Camponovo G e Pigneur Y (2003).** Business model analysis applied to mobile business. *Proceedings of the National Conference of Artificial Intelligence*. Morgan Kaufmann, Austin TX: 49-55

- **Cucculelli M, Bettinelli C (2015).** Business models, intangible and firm performance: evidence on corporate entrepreneurship from italian manufacturing SMEs, *Small Business Economics*, 45(2): 329-350
- **Eisenhardt K, Martin J (2000).** Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management Journal*, 21:1105-121
- **Gulati R (1998).** Alliances and networks, *Strategic Management Journal* 19(4): 293-317
- **Gulati R, Nohria N, Zaheer A (2000).** Strategic networks, *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(3): 203-215
- **Kallio J, Tinnila M, Tseng A (2006).** An international comparison of operator-driven business model, *Business Process Management Journal*, 12(3): 281-298
- **Linder JC, Cantrel S (2000).** Changing business models: surveying the landscape, *Institute for Strategic Change*, Accenture May 24
- **Lorenzoni G. e Lipparini A. (1999).** The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study, *Strategic Management Journal*, 20(4): 317-338
- **Magretta J (2002).** Why business models matter, *Harvard Business Review*, May:86-92
- **Morris M, Schindehutte M, Allen J, (2003).** The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research* 58(6):726-735
- **Osterwalder A, Pigneur Y, Tucci CL (2005).** Clarifying business models: origins, present and future of the concept. *Communication of the Association for Information Systems*, 15 (may): 2-40

- **Porter ME (1985).** *Competitive Advantage :Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press: New York
- **Porter ME (1996).** What is strategy? *Harvard Business Review*, Nov-Dec: 61-78
- **Rajala R, Westerlund M (2007).** Business models- a new perspective on firm's assets and capabilities: observations from the Finnish software industry. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 8(2):115-126
- **Seddon PB, Lewis G (2003).** Strategy and business models: what's the difference? *The Pacific Asia Conference on Information Systems*, 10-13 July, Adelaide South Australia
- **Stabell CB, Fjeldstad OD (1998).** Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks. *Strategic Management Journal* 19(5): 413-437
- **Teece D., Pisano G., Shuen A. (1997).** Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533
- **Teece J (2010).** Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*, 43:172-194
- **Timmers (1998).** Business models for electronic markets, *Journal on Electronic Markets*, 8(2): 3-8
- **Williamson OE. (1975).** *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, Free Press: New York
- **Williamson (1979).** Transaction costs economics: the governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics* 22: 233-261



t.

f.