Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (ordinamento ex D.M. 270/2004)
In Marketing e Comunicazione

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Tesi di Laurea

Il Modello di Business e la sua Gestione Strategica

Relatore
Ch. Prof. Sergio Faccipieri

Laureando
Chiara Lo Vullo
Matricola 831192

Anno Accademico
2011/ 2012

Indice

Abstract **1**

Introduzione **2**

1. Il modello di business **4**

1.1 Introduzione 4

1.2 Cosa si intende per modello 5

1.3 Il modello di business nella letteratura 8

1.4 Definizione del modello di business 15

1.4.1 Il framework 18

2. L'analisi del modello di business **23**

2.1 Introduzione 23

2.2 Analisi delle componenti 24

2.2.1 L'identità aziendale 24

2.2.2 La soluzione di offerta 28

2.2.3 L'organizzazione aziendale 35

2.2.4 Le core competence 44

2.3 Le sinergie tra le componenti del modelli di business 45

3. La relazione tra il modello di business, la strategia e il vantaggio competitivo **51**

3.1 Introduzione 51

3.2 La strategia 51

3.2.1 La strategia e il modello di business 54

3.3 Il vantaggio competitivo 60

3.3.1 Il vantaggio competitivo e il modello di business 62

4. Il dinamismo dei mercati e il modello di business **69**

4.1 Studio della situazione iniziale 69

4.1.1 Introduzione 69

4.1.2 Definizione del mercato di riferimento 70

4.1.3 Individuazione dei concorrenti 75

4.2 Fattori debilitanti il mercato e il modello di business utilizzato 79

4.2.1 Gestire la mutevolezza dei mercati 80

4.2.2 Trasformare le minacce in opportunità 83
5. Gestire in modo strategico il modello di business 86
5.1 L'ottimizzazione del modello di business 86
5.1.1 Introduzione 86
5.1.2 Individuare nuovi spazi di mercato 87
5.1.3 La pianificazione dettagliata e flessibile 89
5.2 Opportunità e limiti del modello 90
6. Il caso: il Business Center® 93
6.1 Introduzione 93
6.2 I business center 94
6.2.1 Il settore e la sua evoluzione 94
6.2.2 In cosa consiste un business center 98
6.2.3 I servizi di un business center 100
6.2.4 Il target di un business center 102
6.2.5 I vantaggi di un business center 103
6.2.6 I concorrenti di un business center 104
6.3 Il Business Center® 106
6.3.1 La storia 106
6.3.2 I servizi del Business Center® 107
6.3.3 Il target del Business Center® 121
6.3.4 I concorrenti del Business Center® 124
6.4 Il modello di business nel Business Center® 131
6.4.1 Introduzione 131
6.4.2 Analisi delle componenti nel Business Center® 132
6.5 Considerazioni sul caso 141
Conclusioni 144
Bibliografia 145
Sitografia 148

Abstract

La trattazione prevede un'argomentazione sul modello di business dal punto di vista strategico, cercando di fornire un prototipo utile alla gestione efficace ed efficiente dello stesso all'interno delle aziende. L'argomento nasce dalla considerazione del fatto che, molto spesso, le imprese non riescono a ottimizzare gli strumenti di cui dispongono. Questa situazione in concomitanza con la crisi odierna, la saturazione e il rapido cambiamento dei mercati non favorisce lo sviluppo.

Un'altra motivazione che spinge a elaborare questo concetto, consiste nel fatto che, generalmente, il modello di business è stato preso in considerazione o in modo limitato, riferendosi al modello di ricavo delle dot.com, o in modo troppo specifico, considerando le particolari azioni che hanno portato una particolare azienda al successo. In entrambi questi casi la trattazione si riferisce dunque a specificità.

L'obiettivo della tesi consiste nell'individuare un modello di business, sufficientemente semplice nella sua impostazione, che possa fungere da riferimento in linea generale per ogni tipologia di azienda, a prescindere dalle dimensioni e dal settore di riferimento.

Per quanto riguarda invece la sua gestione strategica, si individuano tre sinergie che permettono di gestire attivamente la propria presenza all'interno del mercato di riferimento, cercando di valorizzare la propria offerta e renderla allo stesso tempo dinamica. In questo modo si tenta di raggiungere un equilibrio tra due condizioni contrastanti presenti in ogni sistema aziendale: da un lato la flessibilità e la dinamicità, finalizzati al tentativo di gestire la mutevolezza dei mercati, dall'altro le rigidità sistemiche che permettono di gestire in modo coerente l'impresa.

In fase finale si analizza l'impresa Business Center® s.r.l., al fine di comprendere da un punto di vista concreto il ragionamento proposto sul modello di business. Questa azienda opera adottando un approccio attivo e dinamico nel settore dei business center: settore "giovane" e poco noto.

Introduzione

L'odierna crisi economica e la sempre più stringente condizione di saturazione dei mercati porta a considerare una valutazione del sistema aziendale e della sua gestione.

L'obiettivo di questo lavoro consiste nel fornire una definizione di *modello di business* che sia sufficiente semplice e generico, in modo tale da poter essere impiegato da ogni azienda, indipendentemente dal contesto, e capace di regolamentare l'operatività sulla base delle scelte strategiche.

La trattazione inizia con un primo capitolo introduttivo, dove si evidenzia il significato stesso di modello, sottolineando l'insito carattere di semplificazione della realtà. Si procede fornendo una definizione di modello di business e descrivendone la composizione.

Si passa successivamente a definire le componenti individuate nel modello di business e il legame di interdipendenza reciproca. Si tratta infatti di un sistema orizzontale di interazioni dove ogni elemento risulta indispensabile ai fini di una buona gestione. Ogni fattore, inoltre, risulta composto da numerose leve che vanno implementate sulla base delle scelte strategiche al fine di creare valore nel mercato e raggiungere i consumatori obiettivo.

Nel terzo capitolo si tratta la relazione esistente tra il modello di business, la strategia e il vantaggio competitivo, definendo ognuno di questi concetti e intrecciandoli tra loro con la finalità di generare valore nel mercato di riferimento. Le decisioni strategiche dovrebbero essere infatti rispecchiate dall'operatività del modello, inoltre l'impresa dovrebbe riuscire a generare e sostenere nel tempo elementi di distinzione rispetto ai concorrenti. Disponendo in questo modo di un'offerta differenziata e a valore aggiunto è possibile fidelizzare i clienti.

Si affronta, nel capitolo successivo, la problematica relativa al dinamismo dei mercati e agli effetti sul modello di business. Si evidenzia l'importanza di monitorare costantemente il mercato e cercare di conoscere e comprendere i fattori che ne possono determinare i cambiamenti. Grazie a una buona conoscenza della situazione è possibile tentare di trasformare le minacce in opportunità.

L'argomentazione continua nel quinto capitolo affrontando la gestione strategica del modello di business e valutando in che modo sia possibile ottimizzarlo. Si osserva quindi, da un lato, la possibilità di entrare in nuovi mercati come estensione della propria offerta, dall'altro la necessità di seguire una pianificazione dettagliata e allo stesso tempo flessibile del modello. Il capitolo si conclude con un'analisi su opportunità e limiti del modello di business.

Il sesto e ultimo capitolo affronta le tematiche trattate attraverso l'analisi di un caso specifico: Business Center® s.r.l. . Si analizzano quindi prima il mercato di riferimento e in seguito l'impresa, considerandola in luce del modello di business proposto.

1. Il modello di business

1.1 Introduzione

Il modello di business è un concetto articolato[1] (cfr. Introduzione); si può cominciare a definirlo come la struttura di riferimento di un'azienda. È importante chiarire fin da subito che non coincide con la strategia[2], è piuttosto uno strumento attraverso cui la si cerca di esternare nel modo più attendibile possibile. Conoscere e capire il modello di business significa comprendere la composizione strutturale di un'azienda attraverso la quale si crea valore, chiaramente nel rispetto delle scelte strategiche ed è per questo motivo che risulta così interessante la sua analisi.

Fino ad oggi molti sono stati i modelli di business analizzati o presi come modello in quanto la specifica azienda che lo ha messo in atto ha raggiunto risultati sorprendenti. È il caso di Ryan air per esempio, che con la sua formula a servizio ridotto è riuscita a sfruttare vantaggi di costo ed efficienze; un altro caso interessante è quello del Cirque du Soleil[3] che ha cambiato ed evoluto l'idea di circo tradizionale; si può fare riferimento anche ad Apple che ha rivoluzionato l'idea stessa di tecnologia. Si potrebbe continuare ancora, ma questi pochi esempi dimostrano che non esiste una formula standard per un modello di business efficace ed efficiente che faccia raggiungere risultati brillanti. Gli esempi presi in considerazione riguardano infatti imprese operanti in mercati eterogenei e con identità differenti, inoltre, non hanno utilizzato alcuna formula prestabilita per improntare il loro modello di business

[1]Baden-Fuller C., Morgan M. S. (2010), Business Models as Models, LRP 43, pp. 156-171; Teece D. J. (2010), Business Models, Business Strategy and Innovation, LRP 43, pp. 172-194; Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. (2010), From Strategy to Business Models and onto Tactics, LRP 43, pp. 195-215; Zott C., Amit R. (2010), Business Model Design: an activity system perspective, LRP 43, pp. 216-226; Demil B., Lecoq X. (2010), Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency, LRP 43, pp. 227-246 ; Amit R., Zott C. (2001), Value Creation in e-business, Strategic Management Journal, 22: 493-520; GambardellaA., McGahan A. M. (2010), Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure, LRP 43, pp. 262-271; 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, Industrual and Corporate Change, v. 11, n. 3, pp. 529-555.

[2] Casadesus-Masanell R., Ricart J. E., LRP 43 (2010) 195-215 From Strategy to Business Models and onto Tactics; Michael E. (1996), What is Strategy?, Harvard Business Review, November-December 1996.

[3] Kim C. W., Mouborgne R. (2005), Strategia oceano blu, vincere senza competere, pp. 44-45, Milano, Etas.

e nella letteratura non sono disponibili versioni standardizzate di questo. Non si tratta di una formula misteriosa che pochi eletti sono in grado di mettere in pratica, è sufficiente espandere i propri orizzonti e non limitare lo sguardo e la mente all'evidente. Chiaramente non esiste una formula preconfezionata del modello di business che spieghi come rendere eccezionale un'azienda, altrimenti non ci sarebbe nulla di interessante da evidenziare. Esistono, invece, una serie di relazioni e di sinergie tra le componenti del modello considerato che restano costanti ed è su queste che bisogna agire per individuare la soluzione ottimale. Le relazioni, in particolare, individuano quei legami stabili (cfr. cap. 2) presenti all'interno dell'architettura aziendale tra gli elementi che la costituiscono e che rendono operative le scelte strategiche. Per chiarezza e semplicità, in questa sede, per strategia si intende una pianificazione delle proprie attività che conduca al raggiungimento degli obiettivi prefissati; si intende quindi un concetto fluido con la tendenza a modificarsi e ad adattarsi ai cambiamenti. Il modello di business al contrario risulta una struttura più ordinata e quindi in un certo senso più rigida, motivo per cui incontra difficoltà a fronteggiare i cambiamenti del mercato.

Prima di proseguire, tuttavia, è necessario comprendere esattamente il significato del termine modello, in modo da poter procedere nel seguito della trattazione con le idee chiare sul significato che vi si attribuisce in questa sede.

1.2 Cosa si intende per modello

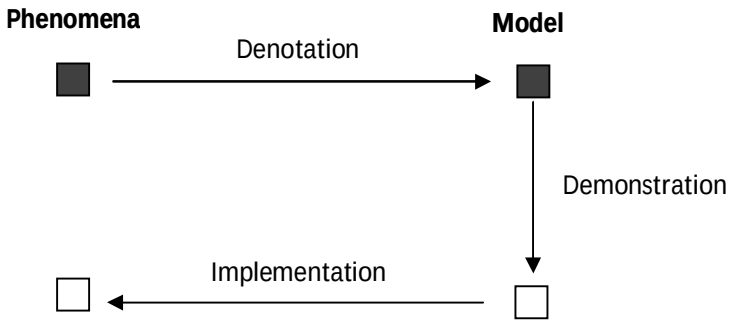
Quando si parla di modello, in termini generali, ci si riferisce a una rappresentazione semplificata della realtà che ci permette di comprendere il funzionamento del sistema in esame. Questa definizione si rifà in particolare all'ambito scientifico, dove necessariamente bisogna ricondursi a semplificazioni della realtà per poterla comprendere.

Ogni modello di questo tipo parte da una serie di ipotesi e di tesi che vanno successivamente dimostrate grazie alla ripetizione di esperimenti che conducono ogni volta al medesimo risultato, una volta fatto ciò una interpretazione dei risultati aiuta a comprendere il funzio-

namento delle leggi dimostrate. Lo stesso procedimento si può estendere a ogni tipo di modello, quindi non necessariamente scientifico.

In questo senso arriviamo alla definizione più generale di modello, secondo cui, date delle premesse che vogliono rappresentare una determinata realtà è possibile dimostrarne le "leggi fondamentali" di funzionamento attraverso delle dimostrazioni che assumono maggiore consistenza nella nostra mente grazie ad esempi ed interpretazioni dei dati. Hughes[4], per esempio, sostiene questa teoria interpretando il modello in 3 momenti: denotation, demostration, interpretation; queste tre fasi sostanzialmente sostengono quanto detto precedentemente e consentono di estendere la rappresentatività del modello scientifico anche ad altri ambiti, seppur in modo semplificato.

Fig. 1.1: modello e interpretazione



Fonte: Hughes, Philosophy of Science

Questa interpretazione risulta interessante in quanto prevede una prima fase di "denotazione", in cui si stabiliscono quali sono le tesi da dimostrare e le ipotesi di supporto; una seconda fase di "dimostrazione", appunto, dove si rendono evidenti le tesi sostenute grazie ad una serie di esempi, casi e/o esperimenti che portano al medesimo risultato, date le

[4]Hughes R. I. G. (1997), Philosophy of science, 64 (Proceedings) pp S325-S336.

stesse condizioni di partenza. Infine la fase "interpretativa", a volte sottovalutata, ma estremamente importante, serve a rendere visibili i risultati ottenuti e riferirli in modo più diretto e concreto alla realtà. Questa fase serve a tradurre i risultati ottenuti e a renderli visibili e riconoscibili in modo più comprensibile ed immediato alla maggior parte degli osservatori, che non sempre hanno a disposizione gli strumenti o il tempo per verificare personalmente la veridicità della sperimentazione. Senza questo strumento non sarebbe possibile inoltre spiegare nessun risultato e nessun modello, in quanto bisognerebbe necessariamente utilizzare formule o schemi che non sono sempre di immediata comprensione. Sostanzialmente ognuna di queste fasi ha il suo ruolo per il raggiungimento dell'obiettivo, che consiste nel dimostrare una tesi; una importante conseguenza di questo obiettivo è poter rendere evidente il risultato dimostrato in modo più diretto attraverso una interpretazione dello stesso e, quindi, della realtà e della possibile applicazione del modello. Il valore della dimostrazione sta proprio nell'utilizzabilità di quanto scoperto e provato, altrimenti lo sforzo per il raggiungimento della dimostrazione sarebbe fine a se stesso; bisogna considerare oltretutto che il valore è rispecchiato oltre che dall'utilizzabilità anche dalla numerosità di individui che traggono interesse e vantaggio dall'utilizzo del modello dimostrato, si parla quindi del raggiungimento o meno della massa critica[5].

Quando si parla di modello, dunque, bisogna considerare accuratamente le condizioni iniziali di partenza, esplicitare in modo chiaro e comprensibile qual è la tesi ed in senso più ampio quale o quali relazioni si intendono esplicitare ed in che modo. Questo ragionamento è strettamente collegato a ciò che verrà fatto in questa sede per quanto riguarda il modello di business, in particolare è rilevante la parte relativa all'interpretazione ed al raggiungimento della massa critica; nel caso della realtà aziendale tale numerosità è indiscutibile e lo stesso ragionamento vale per l'utilità ed utilizzabilità di un modello di business codificato che permetta più facilmente alle aziende di individuare gli elementi chiave, avendo in questo modo un indirizzo per le loro azioni grazie alle relazioni e gli equilibri di cui si parlerà in seguito, in merito alle componenti aziendali.

[5] Si fa riferimento alla Legge di Metcalfe: "le reti (telefoni. Computer, persone) aumentano grandemente il loro valore ad ogni nodo od utilizzatore addizionale." "L'utilità di un network è il quadrato del numero dei suoi utilizzatori. Una volta raggiunta la massa critica il suo valore per ognuno si moltiplica in modo esponenziale".

In questa sede si vuole appunto proporre una struttura che identifichi relazioni stabili presenti all'interno del modello di business, la cui gestione dinamica ed innovativa porta ad ottimizzare le proprio risorse ed i propri risultati.

1.3 Il modello di business nella letteratura

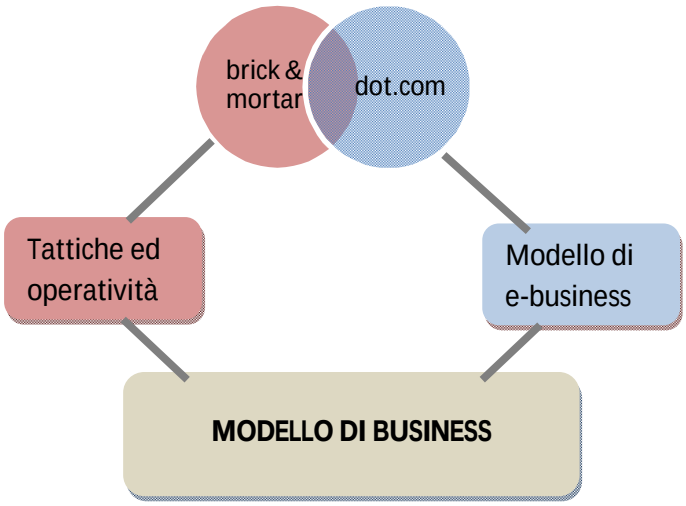
In letteratura è difficile trovare una definizione esauriente del Modello di Business. Se ne parla molto, soprattutto negli ultimi anni, ma non si specifica mai di cosa si tratti esattamente e come si possa sviluppare in modo efficace ed efficiente per la propria azienda. Tale termine si associa spesso alle aziende dot.com. Questo perché, non presentando una struttura tangibile off-line, si sono sviluppati ed esplicitati una serie di metodi – chiamati modelli di e-business[6] – attraverso cui queste aziende potessero costruire profitto. In questi casi, per comprendere il funzionamento aziendale, ci si riferisce immediatamente al modello di e-business e la sua comprensione risulta istantanea in quanto le operazioni avvengono principalmente online. Nel caso di aziende brick and mortar, invece, la tendenza è quella di riferirsi ad azioni più specifiche, svolte off-line e quindi di immediata visibilità, per comprendere il funzionamento aziendale. Il limite di questo approccio si incontra nel fatto che l'operatività spesso non fornisce il quadro d'insieme della situazione e conseguentemente non rispecchia pienamente né il modello di business, né tanto meno la visione globale della strategia aziendale.

Questo avviene specialmente per il fatto che, trattandosi di una struttura concreta e svolgendo la propria attività principalmente offline, seppur servendosi dei vantaggi del web, risulta di più immediata comprensione riferirsi ad azioni specifiche riconducibili in un quadro generale alla strategia d'azione, che però allo stesso tempo non comprende l'interezza della complessità del sistema aziendale. La differenza che corre tra strategia e business model,

[6] Afuah A, Tucci C. L., Virilli F. (2003), Modelli di e-business, Milano, MC-Graw Hill; Vescovi T. (2007), Il Marketing e la Rete, Milano, Il Sole 24 Ore.

infatti, è in un certo senso sottile ma di fondamentale importanza[7]. Semplificando, la strategia consiste nell'intento predisposto al fine di raggiungere gli scopi, che può eventualmente subire qualche modifica nel caso in cui lo richieda l'ambiente esterno; il modello di business, invece, si può considerare come l'esplicitazione e la concretizzazione della strategia e della sua pianificazione attraverso tutti gli strumenti di cui dispone la struttura aziendale.

Fig. 1.2: la percezione del modello



Fonte: elaborazione autore

Il grafico in figura 1.2 cerca di esprimere quanto detto in merito alle due tipologie di azienda in modo più immediato. Le aziende sono rappresentate da due cerchi, il primo di colore mattone individua le brick and mortar mentre il secondo le dot.com; si è scelto di sovrapporre le due circonferenze al fine di rappresentare l'attuale presenza delle aziende mattone sia on che off line, in quanto ormai sono poche le realtà che agiscono esclusivamente off

[7] Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. (2010), From Strategy to Business Models and onto Tactics, LRP 43, pp. 195-215.

line[8]. Il modello di business delle prime si esprime attraverso le scelte operative del sistema aziendale che non comprende esclusivamente la modalità di vendita, mentre quello delle seconde attraverso il modello di e-business, che identifica sostanzialmente il modo in cui tali realtà generano profitto. In entrambi i casi, quindi, non si ha la visione totale del modello di business dell'azienda: quello delle aziende dot.com è associato al modello di e-business, mentre quello delle brick and mortar non è sempre identificato con chiarezza in quanto comprende un maggior numero di variabili.

Bisogna stabilire, quindi, fin da subito che in questa sede si intende trattare il modello di business nel suo significato più ampio, senza particolari riferimenti ad un settore, ambito piuttosto che a una determinata azienda. I riferimenti specifici verranno impiegati esclusivamente con finalità di esempi esplicativi.

Ogni azienda dispone di un modello di business che funge da linea guida della propria attività; la difficoltà consta nell'utilizzare questo strumento con consapevolezza. Per chiarire il concetto di modello di business bisogna, quindi, partire gradualmente entrando nello specifico man mano che questo prende forma e consistenza. Trattandosi di un sistema complesso, la sua definizione è estremamente delicata, poiché comprende al suo interno un elevato numero di leve che possono intrecciarsi tra loro in una numerosa varietà di modi dando vita a differenti modalità di creazione di valore.

Facendo riferimento alla letteratura[9] in merito a questo argomento non si riescono a trovare definizioni esaurienti, piuttosto molti accenni sull'utilità pratica e qualche schema su ipotizzate relazioni tra possibili componenti il modello. Facendo ordine tra le molteplici e parziali definizioni presenti nella letteratura si può iniziare ad avere un'idea complessiva del

---

[8] Le dimensioni e la grandezza dell'intersecazione non intendono essere rappresentative delle reali dimensioni del fenomeno ma semplicemente esprimere il concetto di sovrapposizione attualmente presente sul mercato.

[9] Baden-Fuller C., Morgan M. S. (2010), Business Models as Models, LRP 43, pp. 156-171; Teece D. J. (2010), Business Models, Business Strategy and Innovation, LRP 43, pp. 172-194; Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. (2010), From Strategy to Business Models and onto Tactics, LRP 43, pp. 195-215; Zott C., Amit R. (2010), Business Model Design: an activity system perspective, LRP 43, pp. 216-226; Demil B., Lecoq X. (2010), Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency, LRP 43, pp. 227-246 ; Amit R., Zott C. (2001), Value Creation in e-business, Strategic Management Journal, 22: 493-520; GambardellaA., McGahan A. M. (2010), Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure, LRP 43, pp. 262-271; 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, Industrual and Corporate Change, v. 11, n. 3, pp. 529-555; Parolini C. (2011), Business Planning. Dall'idea al progetto imprenditoriale, Milano-Torino, Pearson Italia.

modello di business anche se questo rimane in ogni caso un concetto lasciato vago e suscettibile di differenti interpretazioni.

Analizzando per esempio articoli di riviste economiche dedicate al modello di business, si trovano definizioni piuttosto generiche; quanto riportato di seguito non vuole essere una critica agli articoli considerati, ognuno di questi presenta spunti interessanti. Il limite consta nel fatto che non si approfondisce l'argomento ma ci si riferisce sempre a casi specifici per spiegare il modello.

Si parla, per esempio, del *modo in cui l'impresa distribuisce valore* ai consumatori e li spinge a pagare per questo creando profitto per l'azienda[10], affermando che un buon modello di business cede proposizioni di valore convincenti per i consumatori, realizzando costi e rischi di struttura vantaggiosi, rendendo capace l'impresa di ottenere un valore significativo dal business che genera e distribuisce i propri prodotti e servizi. Ancora si afferma, a ragione, che nuove forme organizzative possono essere una componente del modello di business ma non il modello stesso, introducendo in realtà un argomento che permette un'ampia discussione in merito. Un'importante affermazione che viene espletata è che il modello di business è più generico della strategia e che l'analisi congiunta è importante per creare nuovi design che proteggano i vantaggi competitivi. Si introduce, quindi, anche il concetto di innovazione tecnologica e la problematica di capire in che modo questa leva possa essere utilizzata come elemento chiave in un nuovo design del modello.

Un'altra fonte importante spiega *la differenza tra business model, strategia e tattica*[11] definendo il primo con riferimento alla logica aziendale ed al modo attraverso cui crea valore per gli stakeholder. La strategia viene riferita alla scelta del modello di business attraverso cui l'azienda compete nel suo spazio di mercato, mentre la tattica viene identificata nelle scelte residuali aperte e di ordine più operativo. Questo apporto è sicuramente interessante e viene condiviso nella trattazione che segue, in quanto fornisce un chiarimento sulla differenza esistente tra i concetti considerati.

Il contributo più interessante, di Lecoq e Demil, introduce il modello di business riferendolo alle differenti aree di attività aziendale che producono valore per i consumatori, operando

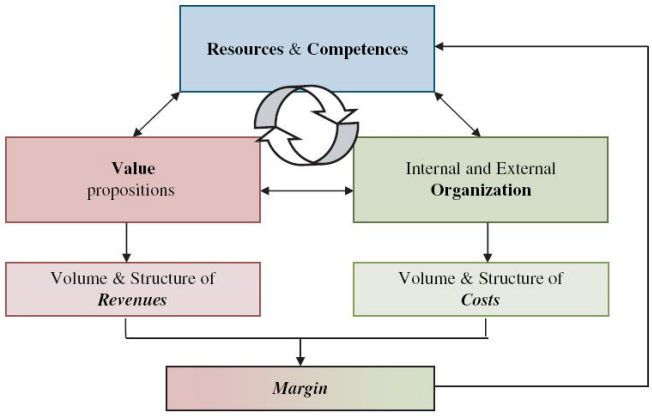
[10] Teece D. J. (2010), Business Models, Business Strategy and Innovation, LRP 4 3, pp. 172–194.
[11] Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. (2010), From Strategy to Business Models and onto Tactics, LRP 43, pp. 195-215.

una distinzione tra un approccio statico ed uno dinamico nel quale viene ricompresa l'innovazione[12]. L'approccio statico, più descrittivo, individua la coerenza come elemento cardine tra i soggetti protagonisti, individuando tre principali componenti per il modello di business:

1. struttura organizzativa
2. Risorse e competenze
3. Proposizione di valore

Secondo tale approccio la crescita dell'azienda dipende dall'interazione tra queste componenti che formano l'RCOV Framework.

Fig. 1.3: The RCOV Framework: main Business Model components and their relationship



Fonte: Benoît Demil, Xavier Lecoq, LRP 43, (2010), pag. 234.

Si individuano quindi tre componenti principali che attraverso le loro relazioni generano costi e profitti che danno vita ad un margine, sulla base di questo e dell'andamento aziendale si decide se rivedere la gestione delle componenti o lasciarla invariata.

[12] Demil B., Lecoq X., LRP 43 (2010), pp 227-246, Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency .

Questa visione spicca sicuramente per l'individuazione di relazioni che legano gli elementi principali e per il fatto che i cambiamenti dell'ambiente esterno hanno una forte incidenza sul risultato.

Si considera, infatti, il modello di business in uno stato di costante evoluzione e si propongono, come possibile soluzione, tre dinamiche principali:

1. Monitorare rischio ed incertezza sulle basi permanenti
2. Anticipare potenziali conseguenze dei cambiamenti (ambientali, interni)
3. I manager devono partecipare in queste sequenze

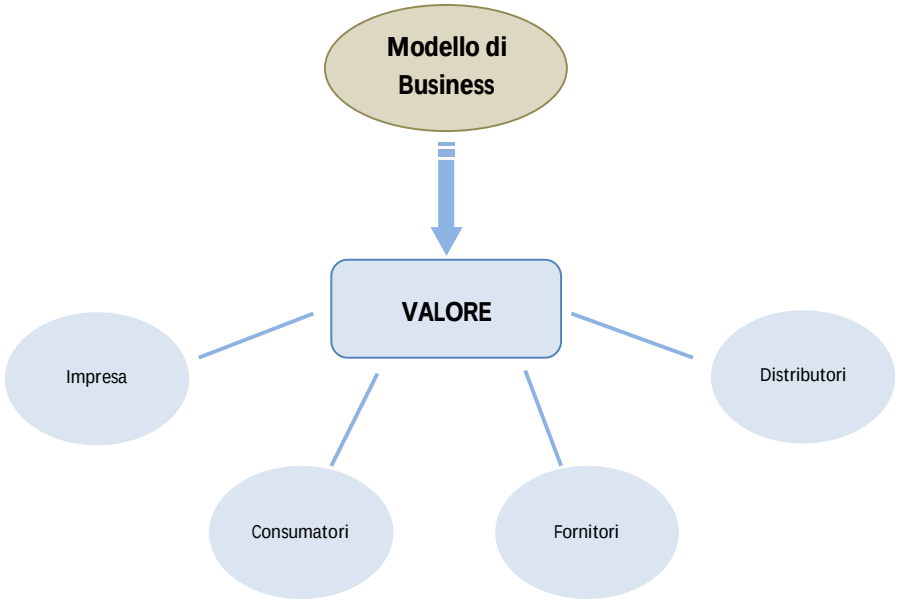
Si parla quindi di dynamic consistency, identificando con questo termine la capacità di bilanciamento del trade off con le condizioni di mutevolezza della realtà.

Si può dire, per ora, che il modello di business consiste in uno strumento che permette di creare valore attraverso l'utilizzo e l'interfacciamento di tutte le leve strategiche utilizzate dall'impresa.

In particolare creare valore non va inteso in termine strettamente monetario e di profitto. Infatti, nonostante questo rientri necessariamente tra gli obiettivi aziendali, il valore di cui si parla in questa sede deve essere percepito sia a livello interno aziendale che dagli stakeolder esterni, ossia dai consumatori, dai fornitori, dai collaboratori e dai concorrenti. In questo modo il sistema, creando valore per se stesso e per gli attori con cui si relaziona genera una situazione propositiva e disposta a rapporti continuativi oltre che propositivi.

La situazione attuale del mercato è estremamente competitiva, quindi, per le aziende diventa fondamentale creare valore riconosciuto come tale da ogni soggetto operante nel settore; affinché questo sia possibile bisogna differenziare la propria offerta e la propria struttura rispetto ai concorrenti. La struttura si riferisce all'architettura dell'azienda che stabilisce le linee direttive sulle quali impostare le dinamiche aziendali.

Fig. 1.4: Il modello di Business e la creazione di valore



Fonte: elaborazione autore

Questi ragionamenti ci conducono a Porter[13], il quale nonostante non si riferisca direttamente al modello di business ma parli piuttosto di catena del valore, differenziazione e vantaggio competitivo, fornisce tutti gli strumenti necessari per poter arrivare attraverso al ragionamento a formulare una serie di ipotesi in merito alle possibili articolazioni di un modello di business.

[13] Porter M. E. (2004), Il vantaggio competitivo, Torino, Einaudi.

1.4 Definizione del Modello di Business

Il mercato oggi si presenta estremamente dinamico, soggetto a rapide mutazioni che possono mettere in crisi l'attività aziendale se non si è in grado di rispondere con altrettanta velocità. Conoscere il mercato e saper intravedere, in qualche modo, i cambiamenti che lo attendono permette di reagire in modo preventivo ottimizzando le conseguenze del cambiamento stesso, portandole in modo attivo a proprio vantaggio invece che subirle passivamente sperando non causino tragedie per l'intera azienda. Chiaramente fare previsioni di questo tipo è difficile; serve un'ottima conoscenza dell'intero mercato di riferimento ed un occhio vigile, capace di cogliere le opportunità inutilizzate ed inconsuete per i concorrenti, significa avere una profonda conoscenza della propria strategia aziendale e del modello di business in atto in modo tale da poterne implementare le leve secondo necessità e coerenza. Si richiamano in parte, quindi, anche i concetti espressi nel best seller Strategia Oceano Blu, dove si suggerisce di sfruttare le opportunità nascoste del mercato aggirando la concorrenza e creando nuovi spazi.

Ci si riferisce a logiche aziendali importanti e complesse, che consistono anche nel modo più efficace per mantenere e migliorare costantemente il proprio posizionamento e la propria brand image, ma per poter attivare tutto questo è necessario riconoscere una struttura al modello di business, darne una definizione; fino ad ora gli imprenditori di successo hanno probabilmente avuto questa struttura nella loro mente definita in modo specifico secondo il loro profilo aziendale, qui si cerca di fornire una definizione ed una architettura del modello di business universale. Inizialmente potrà sembrare semplicistica e forse scontata ma, come precedentemente detto, si tratta di un sistema complesso ed è necessario analizzarlo per passi per comprenderne le reali potenzialità.

Il modello di business rappresenta infatti la "struttura architettonica" di una determinata impresa ed analizzarlo dall'esterno significa valutare, inizialmente, il lato operativo del sistema aziendale che permette di comprendere le strategie adottate. Tale approccio consente di evidenziare, ad uno sguardo ricettivo, l'intera composizione della catena del valore, quindi non solo vantaggi e debolezze della strategia, fornendo buona parte degli strumenti e delle informazioni necessarie a migliorare la realtà aziendale in esame o, viceversa, a sfruttarne le lacune attraverso una migliore e/o differenziata offerta sul mercato da parte di un competitor.

Analizzare il modello di business significa prima di tutto capire che ci si riferisce ad un sistema complesso, il quale funge da linea guida per le attività operative e costituisce allo stesso tempo il framework aziendale. Da un punto di vista interno la strategia a monte, infatti, non fa altro che concretizzarsi nel modello di business che, in quanto quadro di riferimento, indirizza e coordina come in un puzzle tutte le leve e la loro implementazione; nel fare questo è necessario mantenere una coerenza di fondo che pervada l'intero sistema rendendo omogeneo allo stesso tempo ogni attivazione e decisione operativa.

Si può dire che il Modello di Business è un sistema mirato alla creazione di valore, comprendente al suo interno una serie di unità (unità di business[14]), rappresentanti le principali componenti aziendali, relazionate tra loro secondo equilibri definiti. Ognuna di queste unità, infatti, viene sviluppata attraverso le scelte del modello di business che consistono nell'esplicitazione ed applicazione della stessa strategia aziendale.

La rappresentazione grafica mostra il modello di business inserito all'interno dello spazio di mercato, inoltre, viene raffigurato con quattro unità di business collegate tra di loro in quanto ognuna di queste contribuisce con le sue attività al risultato finale e tutte devono risultare in coerenza con la strategia predefinita.

Le unità di business presenti sono state selezionate ed inserite nel modello in quanto rappresentanti le principali attività aziendali volte alla creazione di valore, ognuna chiaramente comprende al suo interno numerose leve che vanno gestite ed implementate a loro volta secondo le scelte strategiche aziendali.

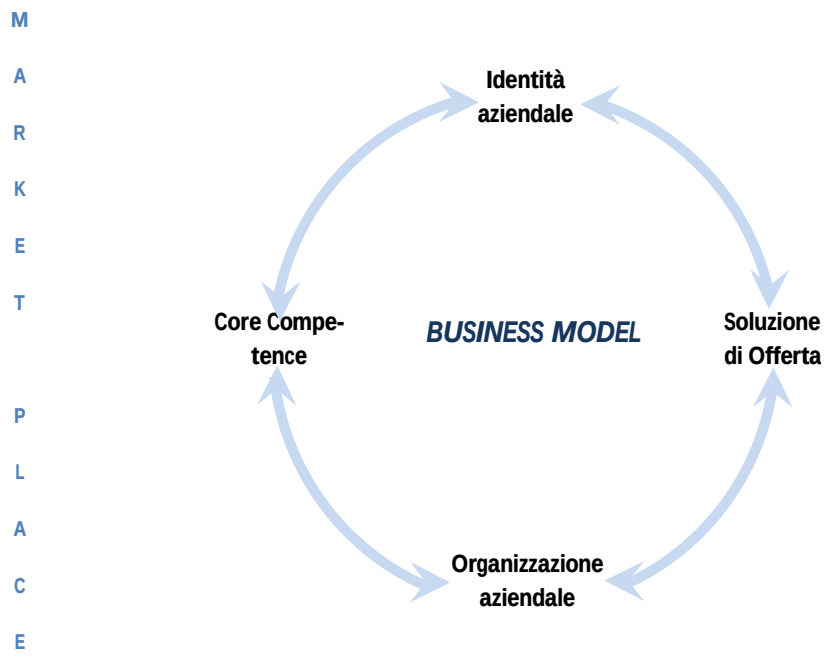
Come visibile dalla rappresentazione in figura 1.5, gli elementi del modello si considerano posti sullo stesso piano, per questo motivo si è deciso di utilizzare una configurazione una figura circolare, inoltre, le frecce bidirezionali indicano che non si tratta di fasi in sequenza bensì di elementi che interagiscono fortemente ed in modo continuo tra di loro.

L'identità aziendale è estremamente importante nel modello di business in quanto rappresenta l'anima stessa dell'impresa e deve risultare sempre dominata da coerenza in ogni sua esplicitazione ed attività; la sezione di offerta comprende numerose leve al suo interno che

[14] Si parla di unità di Business in merito alla strategia competitiva in "Il vantaggio competitivo", Porter M. E. (2004), Torino, ed. Einaudi.

devono essere coordinate tra di loro ancora una volta nel rispetto delle scelte strategiche e rappresentando, in particolare, attraverso la comunicazione l'identità stessa.

Fig. 1.5: il modello di business e le unità componenti



Fonte: elaborazione autore

L'organizzazione aziendale, chiaramente, gestisce la struttura aziendale nella sua forma pratica ed ancora una volta anche questa unità deve risultare coordinata con le altre per gestire un equilibrio interno e garantire il buon funzionamento del sistema, garantendo efficacia ed efficienza nelle operazioni; si collega strettamente la gestione delle risorse umane, fondamentale per far si che il proprio sistema aziendale disponga di personale che approvi la stessa cultura aziendale facendone parte e condividendo gli obiettivi; è necessario,

inoltre, circondarsi di personale e collaboratori competenti al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati e creare un ambiente stimolante per l'innovazione e la creatività. Tutto questo ci porta a parlare dell'unità di business mancante, le core competence, necessarie per distinguersi dalla concorrenza e offrire una reale offerta di valore, percepibile dai consumatori e dal target di riferimento.

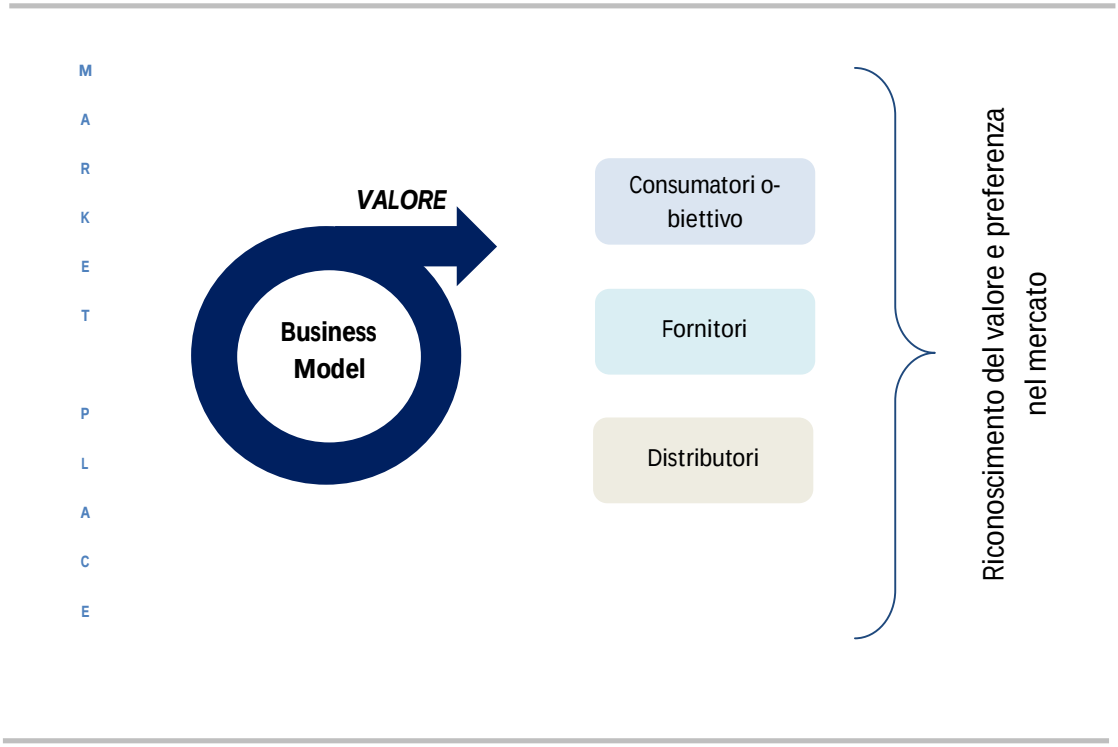
Ognuna di queste unità e le loro relazioni verranno approfondite nel prossimo capitolo, per ora si intende semplicemente imbastire l'idea stessa di modello di business, identificando le componenti e dando a queste una giustificazione al fine di spiegare la relazione immediatamente visibile dalla rappresentazione. Ognuna di queste unità è collegata con le altre, in quanto, sono tutti elementi indispensabili per la costruzione del modello di business e la realizzazione della stessa strategia aziendale. Chiaramente secondo la strategia prescelta ogni unità e le sue leve verranno implementate con differente spessore, tuttavia, questo non significa che una abbia meno importanza dell'altra ma semplicemente si sceglie di dare maggiore o minore visibilità a ciascuno degli strumenti di cui si dispone per realizzare l'attività aziendale secondo il quadro strategico di riferimento.

1.4.1 Il Framework di riferimento

Il modello di business illustrato potrebbe risultare ad un primo sguardo molto sintetico, tuttavia, bisogna ricordare che un modello è una semplificazione della realtà e che per avvicinarci il più possibile a questa dobbiamo interpretare i risultati ottenuti considerando diverse variabili.

Il prototipo proposto è stato fin da subito inserito all'interno dello spazio di mercato, inoltre, è stato associato alla creazione di valore all'interno di tale spazio; questo in quanto l'attività aziendale interagisce con una serie di condizioni nel mercato di riferimento, inoltre, deve creare valore per se stessa e per gli stakeholder.

Fig. 1.6: Il Modello di Business e la distribuzione del valore creato



Fonte: elaborazione autore

Non si può, infatti, limitarsi ad una visione miope osservando solo il breve termine, un tale atteggiamento al giorno d'oggi sarebbe anacronistico, è necessario adottare un'ottica di lungo periodo al fine di instaurare delle relazioni durature con gli attori del mercato con cui ci si interfaccia, in modo tale che la sua proposta sia preferibile nel mercato.

Questo concetto è raffigurato nella figura 1.6, dove si percepisce con immediatezza l'importanza per l'azienda di creare valore in modo diffuso per differenziarsi nel mercato e farsi riconoscere da questo un plus valore.

Creare relazioni stabili e durature è fondamentale sia per quanto riguarda i clienti obiettivo, in modo tale da fidelizzarli, sia per quanto riguarda fornitori e distributori, in quanto relazioni positive e durevoli facilitano la vita dell'impresa che ne guadagna in efficienza e riduzioni dei costi di trade.

Lo spazio di mercato in cui le aziende operano è già sufficientemente caotico e complesso, per cui mantenere buone relazioni con gli attori con i quali si interagisce è il primo passo per un'impostazione corretta. Esiste, infatti, una serie di elementi presenti nello spazio in cui si opera che provvedono a modificare gli equilibri presenti, si tratta del dinamismo dei mercati[15] secondo cui il mercato si trova in costante movimento fino a raggiungere un nuovo momentaneo equilibrio, che stimola a sua volta il cambiamento.

La figura 1.7 rappresenta questa situazione in cui il modello di business si inserisce in uno spazio di mercato movimentato e soprattutto mutevole.

Esistono una serie di fattori che variano incondizionatamente nel tempo e che influiscono sull'attività aziendale in modo significativo, l'unica soluzione consiste nel non farsi sopraffare da questi cambiamenti ma cercare piuttosto di prevedere gli stessi, in modo tale da riuscire a gestirli in modo favorevole per la propria attività.

La rappresentazione grafica esprime il concetto di framework del modello di business in quanto ne raffigura le unità relazionate tra di loro in un ambiente dinamico e mutevole a causa di fattori esterni all'azienda quali la concorrenza, l'evoluzione tecnologica, l'innovazione, l'ambiente e le istituzioni. Ognuno di questi elementi cambia nel tempo con conseguenze per l'ambiente di riferimento e le aziende che vi operano.

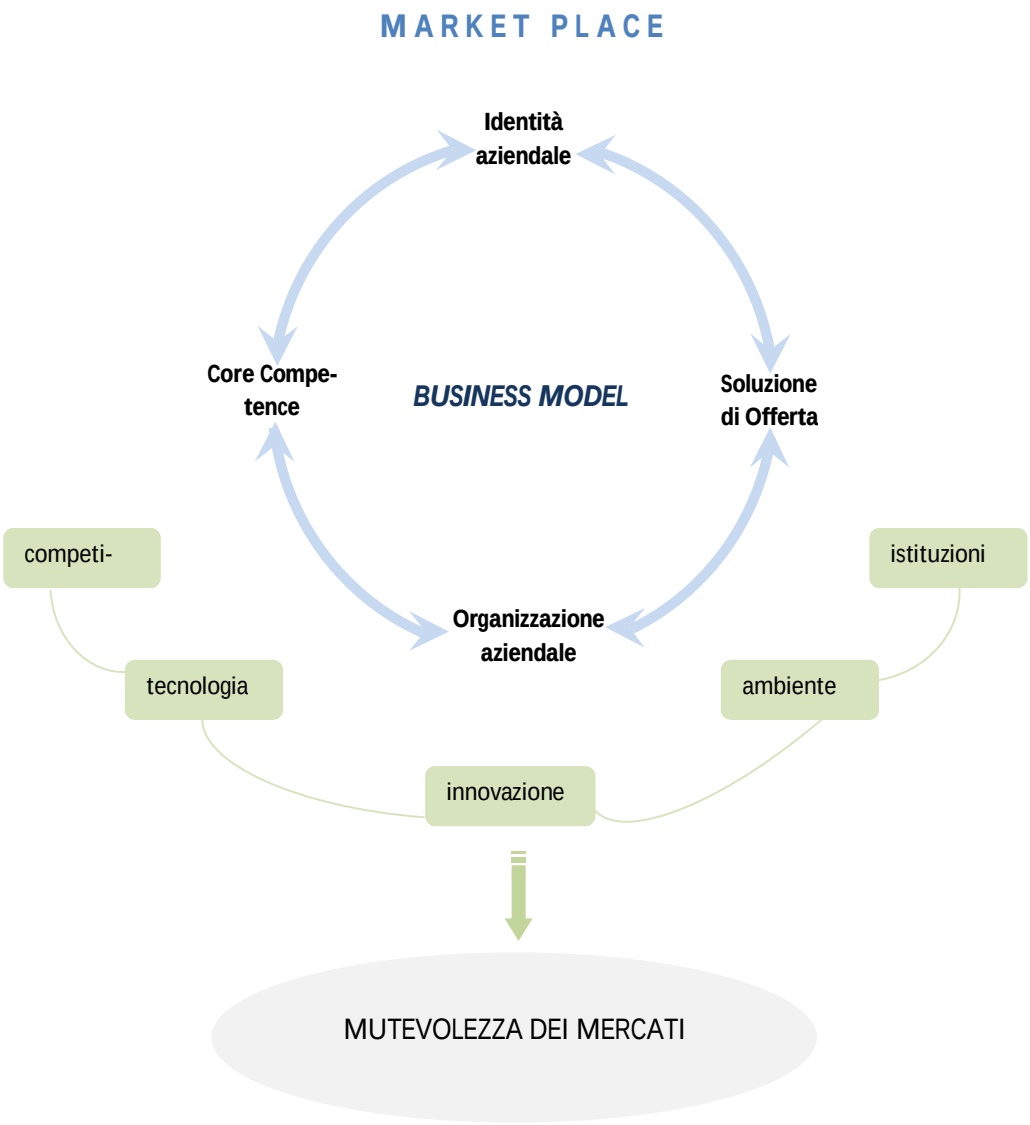
I concorrenti, infatti, vanno tenuti strettamente monitorati per conoscere le loro mosse ed eventualmente anticiparle, questi possono modificare le loro operazioni di mercato o decidere di cambiare la propria strategia per cogliere impreparati gli altri attori del market space e guadagnare una maggiore porzione dello stesso. Bisogna tenere sotto controllo, inoltre, tutte le tipologie di concorrenti e non solamente quelli diretti, i concorrenti indiretti ed i potenziali entranti nel mercato[16] costituiscono una minaccia altrettanto forte, anzi in alcuni casi maggiore dal momento che se non considerati possono fare leva sull'effetto sorpresa.

Un altro fattore riguarda la tecnologia che svolge un ruolo importantissimo nella mutazione dei mercati; una nuova tecnologia infatti può soppiantare drasticamente la precedente se

[15] Schumpeter J. (2002), Teoria dello sviluppo economico, Milano, Etas.
[16] Si fa riferimento alle cinque forze competitive di Porter.

non si valutano con attenzione le tempistiche di entrata nel mercato o se non si migliora in modo decisivo la soluzione attuale con un efficientamento dei costi.

Fig. 1.7: il frame work del modello di business



Fonte: elaborazione autore

L'innovazione, ancora, si collega facilmente all'evoluzione tecnologica tuttavia bisogna considerarla in senso più ampio; si può parlare di innovazione in diversi ambiti, per esempio di materiale, di prodotto, di significato o di processo e ognuno di questi influisce in modo profondo sulla soluzione di offerta dell'azienda in quanto prevede una modifica sostanziale. Riuscire ad anticipare questi cambiamenti permette di pianificare una risposta al cambiamento che possa trasformarsi a proprio vantaggio utilizzando lo stesso processo di modifica.

L'ambiente stesso che ci circonda può modificarsi, questo comprende la cultura che si evolve e modifica nel tempo grazie anche alla globalizzazione ed alla rapidità con cui avvengono le comunicazioni e gli spostamenti al giorno d'oggi, ricollegandoci in questo caso anche all'innovazione. Cambiano gli stessi consumatori che costituiscono il target di riferimento, i loro desideri evolvono così come le loro esigenze.

Un altro fattore causa di cambiamenti nel mercato è costituito dalle istituzioni che condizionano l'agire aziendale a causa di norme, disposizioni e burocrazie in evoluzione e cambiamento.

Questo framework fornisce una visione complessiva del modello di business e l'ambiente in cui si inserisce, evidenzia l'esistenza di relazioni interne ed esterne che bisogna tenere presenti durante la pianificazione strategica al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati. Per gestire al meglio un tale sistema è necessario conoscere profondamente ogni suo elemento e ogni trade off possibile.

2 L'analisi del Modello di Business

2.1 Introduzione

Dopo un'inquadratura generale del modello di business, dell'ambiente in cui si inserisce e degli elementi esterni all'azienda che ne minano gli equilibri, l'obiettivo di questo capitolo consiste nel fornire alcune informazioni chiave in merito alle componenti del modello ed al loro interfacciamento. In tal senso si vogliono evidenziare quelle relazioni che permettono di gestire il proprio modello di business nel modo più opportuno con la finalità di riuscire a rispondere prontamente ai cambiamenti esterni che influiscono sulla vita aziendale.

Le componenti individuate racchiudono al loro interno funzioni che, indispensabili per il meccanismo dell'intero sistema, sono legate tra loro da una serie di equilibri che permettono di bilanciare le attività a seconda delle esigenze del caso.

Inizialmente (cfr. sez. 1.4) è stato fatto riferimento alla costruzione del modello di business sulla base di relazioni stabili che, indipendentemente dal settore e dal mercato di riferimento, permettessero di sviluppare una struttura eccellente. Una volta definite le componenti e le relazioni tra queste, si darà maggiore chiarezza all'architettura aziendale ed alle dinamiche attuabili per gestirla nel miglior modo possibile, evitando inutili irrigidimenti dovuti a esperienze e risultati pregressi. La storia di un'impresa, infatti, e la path dependency sono indispensabili per l'evoluzione ma, poiché questa implica allo stesso tempo dei cambiamenti, è importante essere in grado di implementare con consapevolezza tutti gli strumenti di cui si dispone al fine di favorire il progresso.

In aggiunta di quanto introdotto nel primo capitolo, si sta ancora sostenendo la parte relativa alla tesi nella quale il modello di business è un sistema complesso che rappresenta l'architettura aziendale e contemporaneamente ne esprime la strategia. La dimostrazione trattata di seguito consiste invece nella spiegazione degli elementi che lo costituiscono e delle relazioni intercorrenti tra loro che sono evidentemente riscontrabili nella realtà.

2.2 Analisi delle componenti

Il modello di business, come già sostenuto precedentemente, rappresenta la complessità dell'intero sistema aziendale e, per questo, è necessario semplificare questo laborioso concetto aiutandosi con teorie già note. Per tale motivo le quattro componenti individuate sono state selezionate secondo il criterio della coerenza e le parti le costituiscono identificano importanti attività aziendali a cui la letteratura ha dedicato molto interesse.

Gli elementi ricoprono quindi, il ruolo di colonne portanti, senza le quali l'impresa non potrebbe sostenersi ed andare avanti. Inoltre identificano e distinguono nel mercato l'impresa stessa, definendola attraverso l'implementazione e le scelte strategiche di ogni sistema di leve previste all'interno delle singole componenti.

Ognuna di queste attività risulta presente ed attiva in azienda anche senza la codificazione del modello. Tuttavia, in mancanza di una chiara esplicitazione delle potenzialità delle stesse e delle possibilità di cui si dispone una volta comprese le relazioni esistenti grazie ai sistemi di interazioni previsti, da questi strumenti si può trarre una maggiore utilità possedendo allo stesso tempo una migliorata padronanza degli stessi.

2.2.1 L'identità aziendale

L'identità aziendale è il primo strumento di cui si dispone per improntare la propria strategia, in un certo senso può essere considerata come il proprio biglietto da visita anche se in realtà racchiude molto più di questo. Ogni impresa infatti ha una sua identità, delineata dalla propria *storia*, dalle proprie *scelte* e dagli *obiettivi* che si prefigge di raggiungere; certamente non tutte le realtà aziendali sono in grado di esplicitare e gestire questa loro anima nel modo migliore, tuttavia, è certo che l'identità guida le azioni della propria realtà rispecchiandosi in queste. Per fare un esempio, si pensi a Apple e al valore costruito con la sua identità; si può dire che abbia creato un mondo ricco di significati e innovazioni legati alla

tecnologia, ma soprattutto al modo in cui utilizzarla e attraverso cui interagisce con la nostra vita.

Questa componente, infatti, come tutte le altre è costituita da più elementi che attraverso le loro relazioni interne modellano lo strumento finale, delineando le scelte strategiche. Raccontare la propria storia quindi permette di farsi conoscere e di mettere in evidenza l'esperienza e le origini in modo tale da poter allo stesso tempo differenziarsi dai concorrenti e dalla moltitudine di attori presenti nel mercato. Questo però oggi non basta sia per la numerosità dei competitor e degli attori presenti sia per la sempre più rapida diffusione delle conoscenze che rende difficile distinguersi; unendo però tutti i tasselli del puzzle si crea una rete di relazioni che si fortifica reciprocamente alzando il proprio livello di attenzione e permettendo allo stesso tempo di garantire una costante coerenza di fondo in ogni azione.

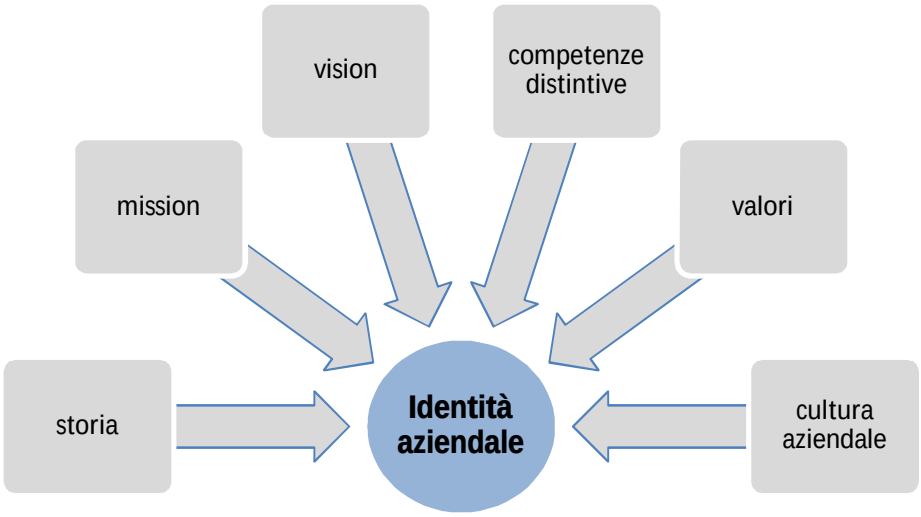
Un buon modello di business necessita di coerenza e di una presentazione adeguata del proprio essere, che ponga i presupposti per creare relazioni favorevoli nel mercato distinguendosi dalla massa. Per raggiungere questo scopo si deve essere in grado di comunicare correttamente la propria identità, selezionando nel modo migliore gli strumenti disponibili; ci si collega chiaramente in questo modo anche alla comunicazione che è una leva appartenente alla soluzione di offerta, di cui si parlerà in seguito (cfr. par. 2.2.2).

Per ora si vuole evidenziare il fatto che l'identità aziendale è costituita da un complesso di relazioni tra leve che non solo generano valore considerate singolarmente ma, se considerate complessivamente, riescono a far percepire con forza il proprio messaggio sostenendolo e fortificandolo.

Una solida identità aziendale si costruisce, prima di tutto, motivando e spiegando ciò che si fa ed il modo in cui lo si fa. Il fatto di possedere una storia alle spalle, che permetta di raccontare l'azienda, le competenze ed il modo in cui la si è avviata, permette di sostenere maggiormente la propria immagine e la propria credibilità. Questo significa credere fermamente nel proprio lavoro e condividerlo in modo trasparente; essere energicamente convinti dei propri valori, valori che costituiscono appunto un altro elemento fondamentale che permette di radicare la propria esperienza nel terreno del mercato.

I valori aziendali devono essere ben definiti e riscontrabili in ogni attività, sia nell'offerta del prodotto[17] che nell'agire interno; questo significa avere credenze condivise dall'intero personale grazie alla presenza di una forte cultura aziendale che permetta il completo coordinamento e la totale condivisione dei valori, presentando un evidente nesso con la storia e la passione per la propria attività.

Fig. 2.1: le sinergie dell'identità aziendale



Fonte: elaborazione autore

Altri punti fondamentali a sostegno dell'identità aziendale sono la mission e la vision[18] che permettono di esprimere in modo sintetico l'essenza dell'azienda. La prima esprime la proposta di valore, esplicitandone la ragione d'essere ed evidenziando i punti di differenziazione sul mercato; mentre la seconda è strettamente legata ai valori aziendali ed alla persona-

[17] Con il termine "prodotto" si identificano, indistintamente, prodotti e servizi.
[18] Per approfondimenti su mission e vision si consulti: Kotler P. (1992), Marketing Management, Torino, Isedi; Kotler P., Armstrong G. (1991)Principles of Marketing, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs; Collesei U. (2006), Marketing,Padova, IV ed. Cedam; Bordignon M. (2010), Evoluzione e sviluppo d'impresa, Roma, Aracne.

lità. Entrambe connesse strettamente alla cultura aziendale sono simbolo di solida consapevolezza e di obiettivi chiari.

Si è accennato alla differenziazione parlando della ragione d'essere delle imprese nel mercato in una situazione di affollamento come quella odierna e, con riferimento a questo, si chiamano in causa le core competence. Queste sono un'importante componente del modello di business e del ruolo principale che svolgono in quanto tali si approfondirà in seguito (cfr. par. 2.2.4). Tuttavia si tratta di elementi che entrano in contatto e appoggiano buona parte del complesso aziendale. In questa sezione, in particolare, le si considera come parte integrante dell'identità aziendale grazie alla funzione di differenziazione che svolgono; senza di queste l'azienda infatti sarebbe una tra le tante nel mercato di riferimento.

Le competenze distintive permettono uno stabile sviluppo dell'idea imprenditoriale ed il sostenimento della produzione stessa, senza le quali non esisterebbe una forte solidità aziendale che rinforza ed alimenta la passione che si vive condividendo gli obiettivi prefissati. Queste skill sono indispensabili per emergere nel mercato e sono fondamentali, inoltre, per concretizzare il progetto imprenditoriale e renderlo esprimibile attraverso l'identità.

Ogni modello di business, dunque, presuppone l'esistenza di un'identità aziendale, la quale può essere sviluppata secondo molte strade ma deve necessariamente essere presente in quanto ne costituisce parte integrante. Alcune aziende, specialmente quelle di dimensioni ridotte, presenti a livello locale e con una gestione gerarchica di vecchia impostazione, pur possedendo una propria identità, in quanto imprescindibile dalla creazione dell'azienda stessa, non sono in grado di presentarla e svilupparla nel modo corretto e quindi di valorizzarla.

Esplicitare la costituzione del modello di business e delle sue componenti permette di rendere evidente alcuni concetti chiave che non sempre vengono considerati adeguatamente.

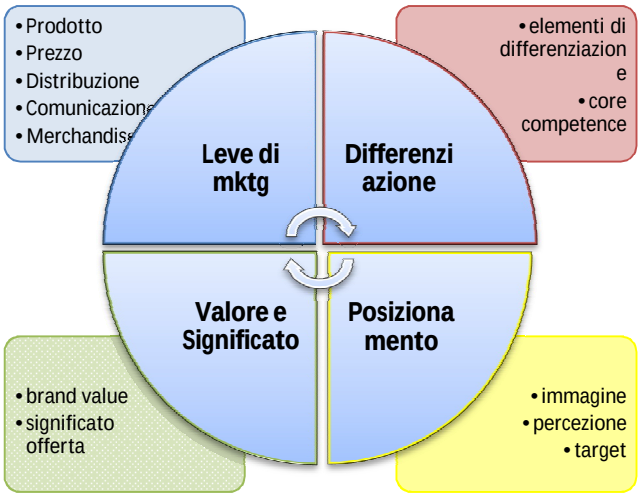
2.2.2 Soluzione di offerta

L'offerta di una azienda è costituita da un insieme composito di elementi che nel complesso viene indicata qui come soluzione di offerta. Questa componente del modello di business ricopre un valore molto importante dal momento che consiste nella parte maggiormente operativa della strategia, percepibile esternamente dal target obiettivo e dai concorrenti; deve quindi risultare soddisfacente ed appetibile per i primi e di esempio per i secondi.

Esistono chiaramente diverse strade per raggiungere questo obiettivo relativamente anche al tipo di prodotto che si vuole offrire, al mercato di riferimento ed al target obiettivo; ciò che rimane stabile, al di là delle scelte specifiche legate alla situazione particolare, è che ogni elemento componente l'offerta deve essere coerente con gli altri e legato da un ordine logico che è conseguenza delle scelte strategiche.

Per comprendere meglio nel dettaglio quanto detto si comincia analizzando in modo più approfondito gli elementi costituenti la soluzione di offerta, in questa sede la si considera composta di quattro sezioni: leve di marketing, differenziazione, valore e significato, posizionamento.

Fig. 2.2: le sezioni dell'offerta



Fonte: elaborazione autore

Queste sezioni attraverso la loro interazione e combinazione rendono operativa la soluzione di offerta nel rispetto della visione strategica e dell'identità aziendale; ognuna di queste sezioni, quindi, non deve essere considerata isolatamente o a sé stante ma come appartenenti ad un gruppo che deve rispettare un equilibrio superiore.

La motivazione che ha portato alla scelta di queste particolari sezioni è dovuta al fatto che costituiscono i fattori fondamentali necessari per descrivere l'offerta di un'azienda ed in particolare per cogliere nel complesso le necessarie esplicitazioni della strategia.

Ognuna delle sezioni verrà spiegata di seguito ma per avere una visione completa si giustifica fin da subito la motivazione specifica della loro selezione. Le parte relativa alle leve di marketing è quella che si relaziona in modo maggiormente diretto con il target di riferimento, quindi, indispensabile per esprimere la propria soluzione d'offerta dal momento che racchiude gli elementi più operativi legati al prodotto ed al modo in cui questo raggiunge i consumatori e si rende visibile e disponibile agli stessi. La sezione relativa alla differenziazione permette di identificare i punti critici grazie a cui un'offerta si rende preferibile rispetto ai concorrenti o per una particolare categoria del target di riferimento. Il posizionamento è indispensabile per la comprensione del rapporto esistente con i concorrenti sul mercato, in funzione al tipo di consumatori ed ai fattori presi in considerazione; per questo motivo l'ultima sezione mancante riguarda il valore ed il significato dell'impresa e del brand, in quanto elemento fondamentale per la scelta da parte dei consumatori, per le decisioni operative, per l'interazione e la posizione nel mercato.

Leve di marketing

Si parte analizzando la sezione di marketing, questa è molto importante in quanto si occupa di gestire ogni aspetto correlato al prodotto, finalizzato al raggiungimento del proprio target di riferimento. Si considerano quindi le famose leve del marketing mix: prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione, inoltre, vi si affianca per completezza anche il merchandise[19].

[19] Per approfondimenti sulle singole leve: Kotler P. (1992), Marketing Management, Torino, Isedi; Kotler P., Armstrong G. (1991)Principles of Marketing, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc.,

Senza entrare nel dettaglio in ogni leva, in questa sede si vuole semplicemente evidenziare in che modo ognuna interagisce con le altre al fine di realizzare la soluzione dell'offerta.

Una volta stabilita l'idea imprenditoriale, infatti, bisogna decidere in che modo espletarla per raggiungere nel mercato di riferimento il proprio *target obiettivo*, per tale fine è importante considerare in modo dettagliato il tipo di *prodotto* che si desidera offrire, generando una formula che si inserisce coerentemente nella strategia. La selezione, quindi, delle caratteristiche e del peso da attribuire ad una piuttosto che ad un'altra leva devono essere calcolate e pesate in modo oculato. Il prodotto, come requisito base, deve soddisfare un determinato bisogno od esigenza, inoltre, deve risultare appetibile nel tempo in modo tale da fidelizzare i consumatori obiettivo e portarli a rispondere alla necessità considerata con quel determinato prodotto ogni volta che si presenta quella specifica esigenza, in poche parole si deve trovare la strada per fidelizzare i propri clienti ed instaurare con loro, preferibilmente, una relazione duratura basata sulla soddisfazione e sul riconoscimento al prodotto di un valore aggiunto rispetto ai concorrenti.

Questi risultati, tuttavia, non arrivano automaticamente ma sono ottenibili se si coordinano tutte le leve sulla base di una strategia prestabilita. Per garantire tutto ciò è necessario disporre di una rete distributiva appropriata al tipo di prodotto ed al tipo di target interessato, nel caso in cui non si riesca ad ottenere un *sistema di distribuzione* stabile e duraturo nel tempo, per quantità, diffusione e durata il successo del prodotto stesso potrebbe essere messo in discussione pur trattandosi di un'idea vincente. Lo studio del prodotto va, quindi, affiancato a stabili relazioni di trade ed allo stesso tempo deve essere sostenuto da coerenti azioni di *merchandise* per rendere visibile la propria offerta, specialmente nella fase iniziale dove le barriere all'entrata sono difficili da sormontare.

Allo stesso tempo, il ruolo della *comunicazione* va ponderato con tutte le leve considerate fino a questo momento, in quanto è doveroso ancora una volta garantire coerenza tra le parti sia nella scelta dei media che degli specifici canali. Bisogna, inoltre, porre attenzione alle tempistiche, fondamentali nella comunicazione, per raggiungere il target obiettivo e far percepire correttamente il messaggio, così come sono altrettanto rilevanti nella fase di lancio del prodotto e nella gestione correlata di eventuali operazioni promozionali di merchandise.

Englewood Cliffs; Collesei U. (2006), Marketing,Padova, IV ed. Cedam; Vescovi T. (2005), La pianificazione di Marketing, Milano, Il Sole 24 Ore.

Non si è ancora parlato del *prezzo* che, come ben noto, ricopre un importante ruolo per molteplici aspetti legati alla percezione della qualità, al posizionamento, alla brand image, al mercato di riferimento ed al target. La decisione stessa del prezzo da attribuire al prodotto è problematica, questa infatti dipende dalla complessità delle leve di cui si è parlato fino ad ora, inoltre, non bisogna dimenticare l'aspetto legato al profitto e di conseguenza le considerazioni relative al margine applicabile e alla previsione delle vendite e della rotazione delle stesse.

Differenziazione

Il concetto di differenziazione è molto articolato e verrà approfondito nei capitoli successivi, per il momento ci si limita a darne una introduzione al fine di chiarire il suo ruolo all'interno della soluzione di offerta.

Il sempre più crescente affollamento dei mercati rende difficile alle aziende farsi notare dai potenziali consumatori, in quanto dispongono di una elevata varietà di offerte per la soddisfazione della stessa esigenza, oltre a ciò, per la stessa motivazione spesso risulta difficoltoso anche mantenere la propria porzione di mercato.

Un modo per riuscire a gestire questa situazione si trova nella *differenziazione* della propria offerta rispetto ai concorrenti, creando le condizioni per emergere e non venire dimenticati. Se è vero, infatti, che una stessa esigenza può essere soddisfatta da una grande varietà di offerte, è altrettanto vero che non tutte le proposte sono necessariamente uguali e che esistono differenti tipologie di consumatori con svariati desideri consci e latenti. La capacità strategica risiede anche nel saper individuare quali bisogni non sono soddisfatti o quali sono quei desideri a cui i consumatori ambiscono rispetto all'offerta di base; la differenza si gioca su questi fattori, collegando la differenziazione di prodotto alle esigenze di un determinato *target*.

La differenziazione, quindi, può essere legata come appena detto a un desiderio specifico o ad un erogazione particolare del prodotto standard, per esempio può essere legata all'immagine ed all'*identità aziendale* che risulta talmente forte da rendere i propri prodotti preferibili rispetto a quelli dei concorrenti inducendo, magari, a pagare per questi anche un premium price. Un punto estremamente importante legato alla differenziazione consta

proprio in questo aspetto, nel momento in cui viene riconosciuta al *brand* o al *prodotto* una qualità particolare, la tendenza da parte dei consumatori obiettivo è quella di essere disposti a pagare un premium price rispetto ad un prodotto concorrente con caratteristiche simili, in quanto vi trova una soddisfazione maggiore, per esempio riesce a riconoscersi nel prodotto e la gratificazione che ne trae è talmente alta da considerare ragionevole pagare un prezzo più alto. Ancora una volta si evidenzia quindi un legame con leve appartenenti a sezioni diverse della soluzione di offerta, evidenziando una elevata interazione.

Si ricorda, come anticipato precedentemente, che la differenziazione può essere dovuta anche alla presenza di *core competence*, non disponibili ai concorrenti, che rendono l'offerta maggiormente appetibile e desiderabile per i consumatori.

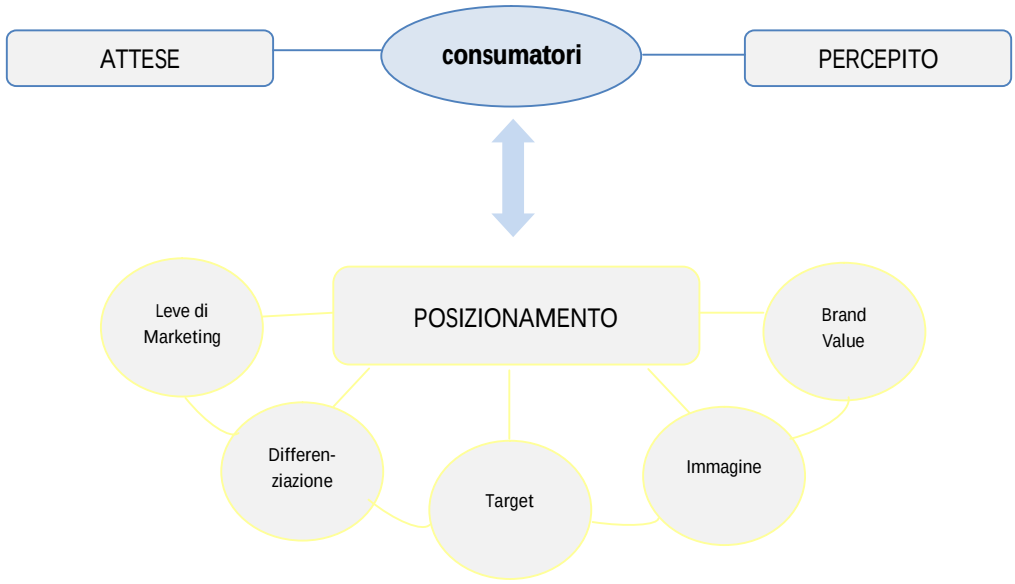
Posizionamento

Il posizionamento[20] corrisponde all'immagine che i consumatori hanno, nella loro mente, di un determinato prodotto o brand rispetto ai concorrenti; per questo motivo ricopre un ruolo estremamente importante nella soluzione di offerta di un'impresa. Infatti, a dimostrazione di quanto detto, i brand in fase di rilancio mettono spesso in atto una serie di azioni strategiche e forti investimenti per effettuare un riposizionamento che li ponga in una situazione maggiormente favorevole e ne incrementi la notorietà.

Ancora una volta si pone in luce il fatto che le componenti sono strettamente unite da legami stabili, infatti, l'idea di posizionamento è imprescindibile dal concetto di *immagine*, *identità aziendale*, *differenziazione* e dalla sezione delle *leve di marketing*. Ognuno di questi strumenti contribuisce a fornire elementi per il posizionamento nell'immaginario dei consumatori grazie al paragone con i concorrenti ed al confronto tra lo scenario percepito e quello atteso, ovvero dalle differenze tra le attese che si creano su un determinato prodotto e la reale percezione di soddisfazione una volta provato.

[20] Per approfondimenti sul posizionamento: Kotler P. (1992), Marketing Management, Torino, Isedi; Kotler P., Armstrong G. (1991)Principles of Marketing, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs; Collesei U. (2006), Marketing,Padova, IV ed. Cedam.

Fig. 2.3: la sezione posizionamento



Fonte: elaborazione autore

Volendo valutare una possibile opposizione all'inserimento di questa sezione nella soluzione di offerta si potrebbe considerare il fatto che trattandosi di una percezione dei consumatori non dovrebbe costituire parte dell'offerta stessa; in realtà è l'impresa che decide come posizionarsi e, di conseguenza, mette in pratica una serie di operazioni per raggiungere questo obiettivo. Un'impresa solitamente stabilisce il suo posizionamento nel momento in cui ha deciso di nascere con una determinata identità per soddisfare una specifica esigenza rivolgendosi di conseguenza ad un preciso target.

In sostanza, ancora una volta ci si trova davanti ad uno strumento che permette di esplicitare la strategia aziendale attraverso una fitta rete di connessioni tra le leve presenti all'interno, e le componenti le restanti sezioni. Questa particolare sezione dell'offerta, dunque, tocca l'*immagine aziendale* che si esprime proprio attraverso il *posizionamento*, in quanto sono i consumatori a ricevere l'immagine e a proiettarla, attraverso la percezione, nella loro mente.

Valore e significato.

Questa sezione integra l'offerta aziendale completandola e fungendo da anello di raccordo con le altre sezioni. Il valore ed il significato che un'azienda esprime, infatti, sono strettamente collegati in primis all'*identità aziendale* ed al *posizionamento*, oltre che alla *differenziazione* e al sistema di *leve di marketing*.

In particolare in questo caso ci si riferisce al valore ed al senso che si trasmette tramite il brand di prodotto e che crea intorno a sé un mondo per i consumatori nel momento in cui ne condividono il significato. In una situazione di tal genere il prodotto diventa un'esperienza che si vuole condividere espletando l'appartenenza a questa realtà, un tipico esempio lo si ritrova nel brand Vespa, dove il prodotto è stato esaltato fino a diventare mito. La marca ed in particolare il prodotto stesso, in questo caso, si trasformano in uno stile di vita, in un sistema di valori che lega gli stessi consumatori tra loro dando vita talvolta a delle vere e proprie comunità.

Questo esempio è uno dei più eclatanti casi in cui il prodotto circondandosi di un particolare significato ha dato vita ad un brand value[21] talmente forte da renderlo immortale nel tempo, e portandolo anzi a celebrazione.

La costruzione del modello di business deve includere questo aspetto, in quanto, è necessario credere nel proprio prodotto e nel proprio brand per poter trascinare i consumatori obiettivo verso la propria offerta, bisogna mandare un forte messaggio per risultare credibili ed attraenti in un mondo affollato e l'unica strada per emergere si ottiene offrendo un prodotto ricco di significato oltre che efficiente. Oggi non basta soddisfare il semplice bisogno, se si desidera ottenere un ruolo nel mercato bisogna offrire un valore aggiunto che venga riconosciuto come tale dai consumatori.

[21]Kotler P. (1992), Marketing Management, Torino, Isedi; Kotler P., Armstrong G. (1991)Principles of Marketing, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs; Collesei U. (2006), Marketing,Padova, IV ed. Cedam.

2.2.3 L'organizzazione aziendale

L'organizzazione aziendale riveste da sempre un ruolo estremamente importante. Risulta fondamentale per una gestione efficace ed efficiente delle risorse ed è per questo che, nel tempo, sono state avanzate differenti proposte in merito alla sua gestione. Si è parlato di organizzazioni gerarchiche di tipo top down o all'opposto flessibili quindi bottom-up, di suddivisioni per funzioni, per processi o a matrice[22].

In questa sede, ancora una volta, non si intendono fornire approfondimenti sullo sviluppo della materia specifica. Per questo si rimanda alla letteratura, si propone invece una serie di considerazioni che giustifichino la presenza di questo elemento come una delle componenti principali del modello di business e a tal fine se ne propone una sintetica schematizzazione.

L'organizzazione aziendale non deve necessariamente seguire pienamente modelli prefissati, piuttosto è importante che rappresenti l'impresa e la sua identità. Le aziende nascono dalle idee di soggetti imprenditoriali che vogliono realizzare determinati disegni conseguendo i propri obiettivi strategici, questi e la modalità del loro raggiungimento non possono prescindere dai valori delle persone che li hanno creati ed è per tale motivo che l'organizzazione deve rispecchiare valori ed identità aziendali. Si pensi, ad esempio, all'organizzazione di Toyota che, sulla base del principio del miglioramento continuo e della riduzione delle inefficienze, ha inserito la logica della Lean[23] nel sistema aziendale.

Il modello di business consiste nell'espressione dell'architettura di impresa e necessita che la sua organizzazione sia ben definita in ogni aspetto al fine di rendere ordinate le attività, facilitare il perseguimento degli obiettivi, la creazione di valore e ridurre al minimo gli sprechi. Riuscire a gestire un quadro di tale complessità, soprattutto al crescere delle dimensioni, risulta decisamente complicato senza una struttura che predispone e garantisce ordine e stabilità. I fattori da considerare nella gestione sono molteplici, se ne da una raffigurazione schematica e semplificata in figura al fine di individuare i punti critici e di conoscerne l'importanza per ottenere una buona organizzazione che favorisca il corretto sviluppo del modello di business.

---

[22] Isotta F. (2010), La progettazione organizzativa: problemi e soluzioni, Padova, Cedam; Costa G., Giubitta P. (2008), Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni, Milano, McGraw-Hill.
[23] Shingo S. (1991), Il sistema di produzione giapponese Toyota, Milano, Franco Angeli.

Si è deciso di considerare quattro sezioni per semplificare la trattazione ed allo stesso tempo riuscire a fornire un quadro di insieme completo. Il primo sottosistema che si incontra è la *struttura*, la quale concerne la scelta della gestione e distribuzione delle attività interne ed il modo in cui queste interagiscono tra loro. L'*efficientamento*, invece, interessa tutta la struttura aziendale in particolare nelle modalità in cui svolge le sue funzioni ed è chiaramente volta a massimizzarne l'efficienza. La *gestione delle competenze* attiene l'individuazione di tutte le capacità disponibili ed interessanti per il business ed il loro migliore impiego per raggiungere le finalità imprenditoriali; per quando riguarda invece gli *incentivi* e la *creatività*, questi riguardano il tipo di compenso dedicato al personale maggiormente attivo, quindi secondo un sistema di valutazione meritocratico, e lo stimolo allo sviluppo di nuove idee per intraprendere nuovi progetti di valore per il mercato in cui si opera.

Fig. 2.6: le sezione dell'organizzazione aziendale.

Fonte: elaborazione autore

Ogni sezione è collegata alle altre e si influenzano a vicenda dando forma al complesso organizzativo che, a sua volta nella visione più grande del modello di business, interagisce con le ulteriori componenti generando valore. Tanto più gli elementi dall'architettura aziendale

saranno legati tra loro positivamente tanto maggiore sarà il valore creata dallo svolgimento delle attività.

La struttura

Questa sezione individua la suddivisione interna delle attività aziendali, deve essere logica, funzionale e permettere l'interazione tra i soggetti eliminando i tempi morti ed inutili causati da rigide burocrazie.

Come anticipato, secondo il principio della coerenza è bene che la gestione organizzativa rispecchi l'identità aziendale ed i valori che ne fanno capo. Inoltre, se si presuppone l'attività aziendale come imprenditoriale e volta al continuo miglioramento al fine di creare valore, è indispensabile ottimizzarne la forma attraverso la *condivisione* dei valori di tutto il personale. Questo è possibile attraverso un utilizzo efficace e costante della comunicazione interna che consenta a tutti gli individui di essere rappresentanti dei *valori aziendali*; chiaramente i livelli di *informazioni* specifiche varieranno poi in funzione della suddivisione che si è prescelta e dal grado di *responsabilità* dei collaboratori.

In questa sede, date le premesse, si suggerisce un'organizzazione per funzioni, ognuna delle quali sia presieduta da un responsabile che coordini l'area di riferimento[24]. Questa suddivisione è indirizzata allo svolgimento delle attività di routine aziendali; si consideri ora l'attività aziendale suddivisa per progetti, per garantirne il migliore svolgimento è fondamentale la compresenza di *conoscenze* e *competenze* eterogenee, provenienti da aree funzionali diverse in modo tale da poter coordinare ed integrare al contempo tutte le informazioni ed abilità necessarie. Ci si ispira in questo caso alla struttura di Ideo[25], l'azienda di Palo Alto che individua soluzioni interessanti ed innovative grazie alla combinazione ed integrazione delle più svariate competenze, quindi, rifacendosi al concetto di technology brokering[26].

Tornando alla tipologia di struttura suggerita, il responsabile di progetto varierà in funzione alla tipologia dello stesso, in modo tale da individuarlo nella risorsa che dispone delle carat-

[24] Calcagno M. (2000), Progettazione e sviluppo di nuovi prodotti. Verso nuove architetture di integrazione delle conoscenze: modularità, piattaforme, strategie multi progetto, Giappichelli.
[25] Per approfondimenti sull'azienda della Silicon Valley si consulti il sito ww.ideo.com e l'articolo: Hargadon A. Sutton R. (1997), Administrative Science Quarterly, 42 (1997): 716-749.
[26] Hargadon A. Sutton R. (1997), Administrative Science Quarterly, 42 (1997): 716-749.

teristiche utili alla necessità del caso. Si istituiscono quindi ruoli di responsabilità funzionali alla gestione ottimale dei progetti e rendendo allo stesso tempo la composizione del team flessibile al fine di disporre di un gruppo costruito ad hoc per le specifiche esigenze.

L'efficientamento

In un'ottica organizzativa flessibile ed orientata all'ottimizzazione delle risorse è fondamentale razionalizzare ogni aspetto ed è proprio questa la funzione dell'efficientamento che si collega strettamente alla struttura appena vista.

Spesso in impresa si da per scontata una serie di abitudini che costituiscono in realtà un elevato costo. Tali routine possono essere causa di importanti perdite come ad esempio una mancata ottimizzazione degli spazi, dell'utilizzo del magazzino, dello sfruttamento del tempo e delle risorse disponibili. L'obiettivo di questa sezione è individuare queste inefficienze in modo tale da fornire indicazioni sugli ambiti cui porre attenzione.

Bisogna indirizzare le attività aziendali verso la riduzione degli sprechi[27], rendendo efficiente l'intero complesso, questo approccio è possibile considerando le aree maggiormente soggette a routine e di gestione poco oculata. La razionalizzazione operativa è volta quindi alla gestione migliorata delle logiche più concrete. Rientrano tra queste la gestione del magazzino e degli impianti, l'organizzazione logistica e quella dei materiali. La gestione del tempo, che è sicuramente collegata al concetto di efficienza e di organizzazione operativa, permette di raggiungere gli obiettivi utilizzando al meglio i propri mezzi sulla base della priorità dei progetti e dell'intensità richiesta dai lavori.

La gestione delle competenze

La gestione complessiva dell'intero sistema aziendale è fondamentale ed estremamente delicata, infatti, è tramite questa che si mettono in pratica le operazioni necessarie per creare valore. Coordinare le differenti aree aziendali sia tra di loro che internamente ad ognuna richiede, come visto, particolare attenzione; inoltre le competenze, costituendo la fonte per

[27] Shingo S. (1991), Il sistema di produzione giapponese Toyota, Milano, Franco Angeli.

la creazione di valore, devono essere organizzate in modo tale da poter fornire il migliore contributo al progetto.

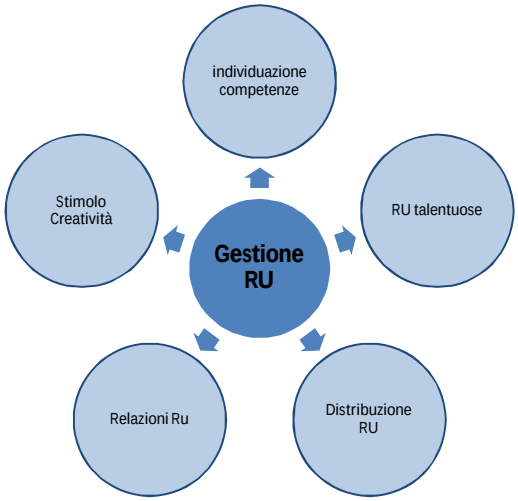
Una buona amministrazione strutturale senza un'altrettanto valida gestione delle competenze non permette di raggiungere risultati interessanti. Prima di tutto, quindi, è indispensabile chiarire le competenze di cui si dispone ed individuare quelle di cui si necessita. Una volta fatto questo, un compito altrettanto arduo consiste nel selezionare individui con tali caratteristiche, capaci di lavorare nell'ambiente aziendale di riferimento. Si evidenzia ancora una volta il forte collegamento, quindi, con l'identità aziendale ed i valori cardine di questa. Un ruolo interessante riguarda altresì la selezione delle competenze che è possibile completare e combinare insieme, questo meccanismo permette di sviluppare capacità innovative e quindi di generare valore aggiunto nella risoluzione dei problemi. Allo stesso tempo costituisce uno stimolo fondamentale per la creatività, di cui però si parlerà in seguito.

Un'azienda con un buon modello di business deve poter contare su particolari competenze, che la distinguano dai concorrenti sul mercato. Queste competenze devono fornire valore ed essere difficilmente imitabili; diversamente i competitor potranno facilmente impadronirsi di tali competenze eliminando il vantaggio di partenza. Per questo motivo si parla di combinazione di conoscenze e competenze: in questo modo il mix ottenuto diventa più difficilmente riproducibile, poiché è necessario reperire prima tutte le capacità utilizzate e poi comprendere come legarle tra di loro. Relativamente a quanto detto la gestione del personale costituisce un elemento fondamentale, per la vita aziendale ed in particolare per una buona organizzazione interna, per questo motivo si approfondisce di seguito questo tema.

L'ambito relativo alla selezione del personale si occupa, infatti, di individuare le competenze necessarie per lo svolgimento delle attività, la ricerca e selezione di personale talentuoso ed adeguato alla situazione, la distribuzione delle risorse all'interno del sistema, la predisposizione del tipo di relazioni e lo stimolo alla creatività delle risorse.

Una buona soluzione gestionale implica una pianificata gestione delle risorse, in questa sede ci si focalizza sugli aspetti indicati e rappresentati in figura 2.7.

Fig. 2.7: la gestione delle Risorse Umane.

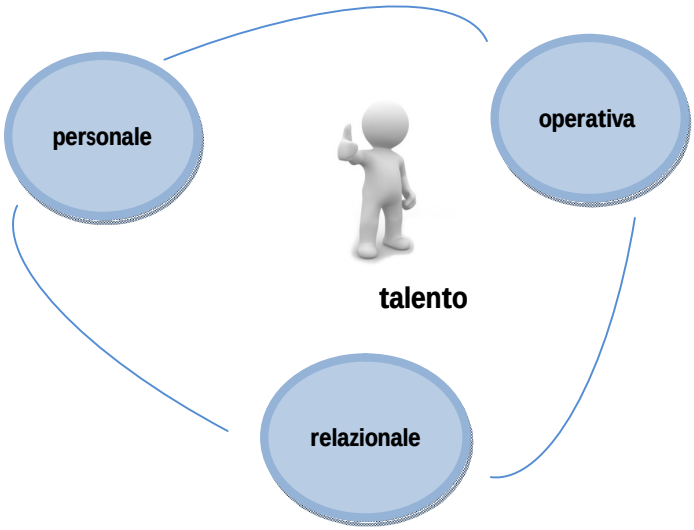


Fonte: elaborazione autore

Il primo passo da compiere è individuare quali sono le competenze necessarie per lo svolgimento dell'attività aziendale o per una sua integrazione e miglioramento nelle risorse già presenti al fine di rendere maggiormente dinamica l'attività. L'individuazione di personale talentuoso, tuttavia, è un'operazione che va gestita con consapevolezza. È necessario, prima di tutto, specificare che cosa si intenda per talento e come lo si possa identificare. Si può dire che non è riconoscibile semplicemente con una serie di caratteristiche, piuttosto è possibile cercare di descriverlo grazie ad una serie di attitudini di cui il soggetto talentuoso dispone. Si vuole sottolineare, infatti, come con questo termine non si intenda, in questa sede, una persona dotata semplicemente di capacità innate ma piuttosto una persona che prende atto delle sue predisposizioni e riesce ad attivarle.

Si porta un esempio per semplificare: un atleta talentuoso non è tale solamente perché dispone di capacità innate, che possiede in modo unico, piuttosto lo è in quanto ha riconosciuto le sue predisposizioni e cerca di ottimizzarle con allenamenti costanti e migliorati, al fine di superare sempre i propri limiti. Allo stesso modo una risorsa umana talentuosa è tale in quanto ha riconosciuto la sua predisposizione ed ha messo in atto una serie di attività che le permettano di sfruttarla e migliorarla continuamente.

Fig. 2.8: le sfere del talento.



Fonte: elaborazione autore

Si può dire, quindi, che il talento non è descrivibile attraverso un singolo attributo ma, piuttosto, è costituito da una serie di interdipendenze che creano un circolo virtuoso nel soggetto che le attua. Queste *interdipendenze* si costituiscono grazie ad una serie di predisposizioni e capacità che sono relative alla sfera personale, alla sfera operativa ed alla sfera relazionale. Ognuna di queste sfere comprende una successione di caratteristiche rilevanti per l'innescamento del talento.

Procedendo con ordine, *la sfera personale* racchiude l'atteggiamento ed il carattere di cui dispone il soggetto, il tipo di formazione conseguito e le esperienze personali in senso ampio. Per quanto riguarda *la sfera operativa* la si può esprimere con l'attitudine che il soggetto dimostra a tradurre le sue esperienze e la sua formazione in strumenti e capacità operative nell'ambito lavorativo. In questo senso si possono intendere le esperienze lavorative e la capacità, nonché velocità nel problem solving, flessibilità e spirito d'iniziativa. *La sfera relazionale*, invece, attiene alla capacità della persona di interagire con gli altri, di lavorare in team e di utilizzare il carisma, se necessario, per trascinare gli altri componenti del gruppo.

Tale aspetto si interfaccia chiaramente con la distribuzione delle risorse all'interno dell'organizzazione aziendale e delle capacità dei soggetti di gestire le relazioni.

Detto questo è necessario passare al problema del riconoscimento del talento, infatti, i colloqui presso le aziende spesso si svolgono con personale dell'ufficio Risorse Umane, che non sempre sono in grado di identificare gli individui con le caratteristiche richieste. Questo problema non è dovuto ad una miopia del personale selezionante, ma piuttosto dal fatto che, spesso, coloro che svolgono questo ruolo non conoscono nel dettaglio quali sono le caratteristiche necessarie per assolvere determinate funzioni. Esistono, tuttavia, alcune soluzioni che permettono di ovviare a tale problema senza dover modificare la propria organizzazione; è possibile effettuare il primo colloquio con il personale delle Risorse Umane ed effettuare i successivi con il personale dell'area interessata, come già avviene nelle grandi aziende, in modo tale che vi sia una condivisione della presenza delle caratteristiche ricercate.

Dotarsi di risorse umane di talento, oltre a rendere più efficace ed efficiente il proprio sistema, permette di attirare l'attenzione da parte di soggetti in possesso delle capacità ricercate in quanto l'ambiente lavorativo risulterà anche ai loro occhi allettante e motivante.

Un aspetto rilevante, ma spesso sottovalutato, consiste proprio nell'immagine che l'ambiente lavorativo trasmette all'esterno. Anche attraverso questo infatti si può riconoscere l'immagine e la reputazione aziendale. Si può dire che, al fine di ottimizzare ed in un certo senso fidelizzare le risorse all'interno dell'azienda, è rilevante garantire un ambiente di lavoro trasparente, in cui le informazioni siano condivise, ed inoltre che sia meritocratico per stimolare il miglioramento e la creatività. Con queste premesse la risorsa talentuosa sarà stimolata a mantenere un ruolo all'interno dell'azienda; non è da meno la possibilità di rendere disponibile internamente la formazione e lo sviluppo del personale, creando così l'opportunità di crescita e l'assunzione di ruoli di responsabilità.

Concludendo è fondamentale comprendere le componenti del talento e riconoscerle, nelle sue svariate forme, nei soggetti che si incontrano; in questo modo è possibile inserire all'interno dell'azienda personale qualificato, dinamico e stimolato nella collaborazione dei progetti. Per rendere possibile questo percorso è indispensabile che ci sia, da parte degli imprenditori, la disponibilità a formare e investire su giovani capaci di dimostrare la loro attitudine talentuosa, in cambio di formazione, crescita e condivisione.

L'individuazione di personale competente ed adeguato alle esigenze aziendale è necessario per lo sviluppo di un modello di business che possa contare su basi stabili.

Le competenze distintive sono, quindi, fondamentali per differenziarsi e rendersi riconoscibili nel mercato come unici soggetti o almeno primi soggetti in grado di utilizzarle, chiaramente è indispensabile dotarsi di risorse talentuose ed individuare un sistema di gestione appropriato alla motivazione delle stesse.

Gli incentivi e la creatività

Si è parlato dell'importanza delle competenze e dei soggetti che le incarnano, affinché questi siano motivati ed invogliati a mantenere una posizione all'interno della realtà aziendale è fondamentale che ne siano attratti, quindi, che ne condividano i valori e che siano allo stesso tempo stimolati dall'attività che svolgono o che aspirano svolgere all'interno del sistema aziendale. A tal fine, è importante che l'impresa sia dotata di un buon sistema di valutazione meritocratico che faciliti l'attribuzione delle competenze e dei risultati agli individui che li guadagnano. Spesso, infatti, nelle realtà aziendali accade che il personale si limiti a svolgere mansioni ripetitive riducendo la condivisione di informazioni ed idee al minimo. Situazioni di tal genere sono decisamente negative poiché circoscrivono il potenziale delle persone e rendono le attività svolte lente e noiose, eliminando ogni tipo di stimolo al miglioramento e portando la risorsa dinamica a cercare nuovi stimoli altrove.

Un *sistema meritocratico* ben sviluppato permette ai collaboratori di impiegare il loro entusiasmo nelle attività da svolgere e di sviluppare la propria creatività e produttività in nuove soluzioni migliorate o nuovi *progetti* coinvolgenti in cui adoperare anche *conoscenze* ed *esperienze* personali ed esterne all'ambiente lavorativo che possono fornire un interessante valore aggiunto.

Ogni individuo, infatti, dispone di un set di conoscenze composto da diverse variabili come la formazione e le esperienze lavorative prima di tutto, ma esistono anche conoscenze dovute ad attività ed interessi personali, hobby e pratiche esterne all'ambito lavorativo che, combinate, possono risultare fondamentali per contribuire a creare progetti innovativi. A tal fine l'ambiente di lavoro costituisce un elemento di grande importanza per stimolare la creatività dei soggetti e porli nelle condizioni di costruire nuove idee. In quest'ottica assume

un rilievo fondamentale la possibilità di poter condividere liberamente pensieri e di poter esporre nuove attività.

2.2.4 Le core competence

La componente del modello di business di cui non si è ancora parlato attiene le core competence, ossia quelle particolari competenze di cui l'azienda dispone e grazie alle quali riesce a differenziarsi dalle molteplici offerte che affollano il mercato.

Si tratta sostanzialmente di fattori che permettono di differenziare l'attività aziendale da quella dei concorrenti rendendosi visibili sul mercato. È necessario però che si tratti di competenze distintive, altrimenti, non si può parlare di differenziazione poiché non ci si riferisce a caratteristiche rilevanti né si tratta di elementi facilmente imitabili dagli altri attori presenti sul mercato. Attori che, impossessandosi di queste conoscenze, rendono la competenza di pubblico dominio eliminandone l'esclusività e quindi diminuendone notevolmente l'importanza.

È evidente, quindi, che anche questa componente del modello, così come le altre, è soggetta ad una forte interazione con le rimanenti variabili che interagiscono tra loro influenzandosi e alimentandosi allo stesso tempo. Le competenze chiave di un'impresa sono sicuramente legate alla soluzione di offerta e la devono esaltare e differenziare trovando un mix difficilmente imitabile dai concorrenti; questa sequenza di relazioni dipende anche dalle competenze delle risorse interne che gestiscono tale componente. Maggiore è il numero degli ambiti da cui provengono le conoscenze, maggiore sarà la difficoltà di individuarle e comprenderne la combinazione che ha portato a creare la core competence.

2.3 Le sinergie tra le componenti il Modello di Business

Il modello di business comincia a prendere forma attraverso l'esplicitazione delle sue componenti e delle prime relazioni messe in evidenza, cominciando ad assumere una struttura più forte che da dimostrazione della sua ragion d'essere. Fino ad ora si sono esaminati gli elementi cardine osservandone la composizione, la funzionalità all'interno del modello ed i legami più immediati, necessari alla loro giustificazione all'interno dello stesso.

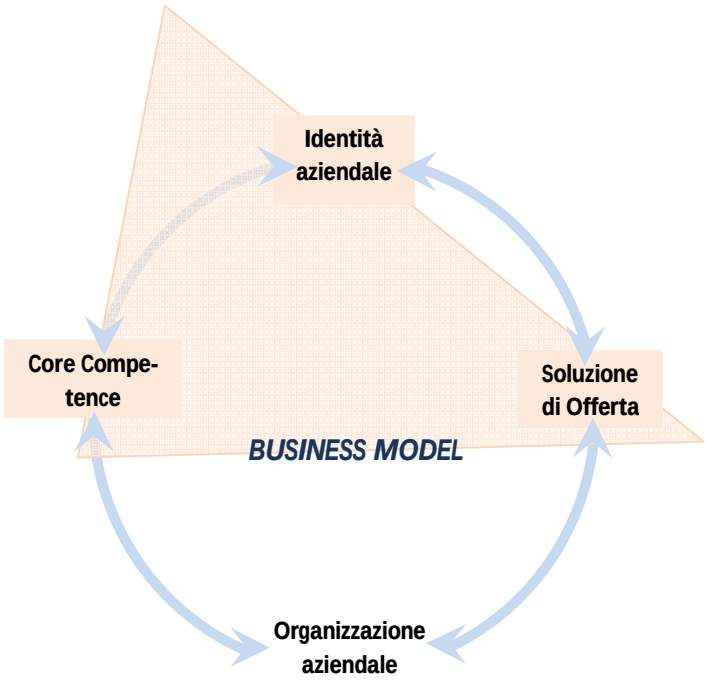
Si è osservato, inoltre, l'importanza di conoscere la composizione del modello di business al fine di poter attuare la propria strategia aziendale nel migliore dei modi, raggiungendo i propri obiettivi. Tuttavia, esiste ancora una serie di *sinergie* tra le componenti da analizzare che permettono di completare la visione della struttura. Si tratta di quei legami stabili all'interno del framework individuato, a cui si è accennato precedentemente, che permettono di implementare le leve e gli strumenti di cui si dispone indipendentemente dal settore, mercato di riferimento o altre particolarità del caso. È possibile fare questa considerazione in quanto le variabili considerate nelle sinergie che si analizzeranno sono legate da una coerenza di fondo per cui la loro interazione ne incrementa fortemente sia l'efficacia che l'efficienza.

Come anticipato, tutti gli elementi che compongono il modello di business sono relazionati tra di loro, poiché sono posti nel medesimo piano, si integrano a vicenda e sono indispensabili per una architettura completa. Esiste però anche una serie di combinazioni che permette di sfruttare e gestire al meglio tutte le potenzialità che il quadro di riferimento rende disponibili. Si cominci considerando per esempio il legame esistente tra l'*identità aziendale*, la *soluzione di offerta* e le *core competence* (figura 2.9).

La combinazione di questi elementi da vita a ciò che qui si individua come la *differenziazione reale e percepita*. Come noto, per differenziazione si intende quella formula, composta da elementi tangibili ed intangibili, che permette di offrire nel mercato una particolare soluzione in risposta ad un determinato bisogno in modo tale da riuscire a differenziarsi, appunto, rispetto ai concorrenti[28].

[28] Per approfondimenti sulla differenziazione si consulti: Kotler P. (1992), Marketing Management, Torino, Isedi; Kotler P., Armstrong G. (1991) Principles of Marketing, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs; Collesei U. (2006), Marketing,Padova, IV ed. Cedam.

Fig. 2.9: La differenziazione reale e percepita.



Fonte: elaborazione autore

In questa sede si parla di reale e percepito, in quanto si vuole mettere in evidenza il fatto che, il mix delle componenti considerate, porta ad un incremento del risultato esclusivamente nel momento in cui ognuna di esse è stata effettivamente implementata. Quando la differenziazione si considera come il risultato della sinergia generata da reali competenze distintive, l'identità e la specifica offerta dell'impresa, il processo di differenziazione non solo è percepibile all'esterno ma allo stesso tempo è costruito in modo completo e, di conseguenza, difficilmente imitabile. Si comunica, allo stesso tempo, una espressione globale dell'impresa che permette agli attori presenti nel mercato, quindi consumatori reali e potenziali, concorrenti, fornitori e distributori, di averne una corretta e realistica percezione.

Nel momento in cui ognuna di queste componenti è stata definita nella sua completezza, come richiede il modello di business per il suo corretto funzionamento, la percezione che si

ottiene è quella di una offerta differenziata. Si stanno considerando, infatti, i punti cardine di espressione dell'attività aziendale: nello specifico l'identità si trasmette attraverso la soluzione di offerta utilizzata e completa la sua manifestazione con le competenze distintive di cui solo lei dispone.

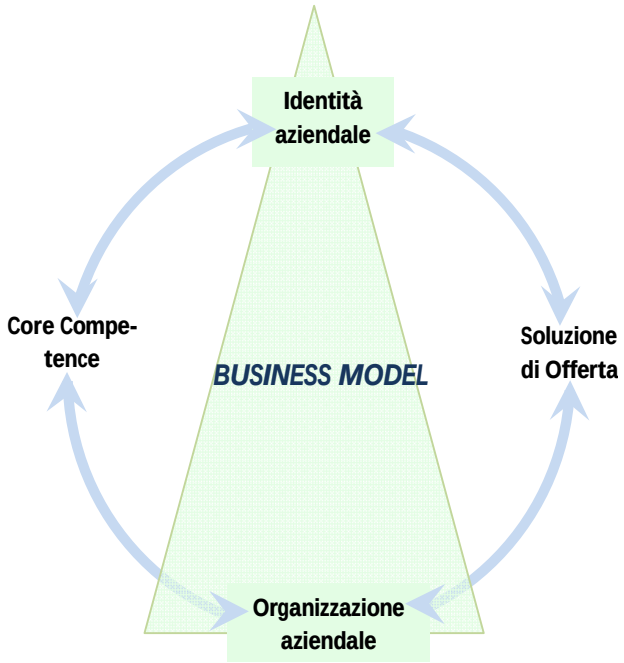
Nel sotto sistema di relazioni identificato emergono l'importanza della coerenza e della condivisione dei valori che devono accompagnare il complesso delle attività in ogni momento, motivo per cui ogni espressione della soluzione di offerta deve essere in linea con le altre due componenti. In questo caso si evidenzia la relazione stabile di supporto esistente tra queste parti al fine di trasmettere all'esterno la propria unicità, fattore indispensabile oggi per poter continuare a conversare con i consumatori nei mercati ormai saturi in cui le aziende vivono. Le soluzioni da mettere in atto per ovviare al problema del sovraffollamento si tratteranno in seguito (cfr. par. 4.2.1), per ora ci si focalizza sulle basi del modello di business e, quindi, attraverso quali relazioni stabili rispondere alla situazione di partenza.

Una forte identità è il primo passo verso la differenziazione e la reale percezione da parte degli stakeholder; allo stesso tempo è necessario però supportare questa condizione positiva con azioni concrete che possono essere espletate da entrambe le restanti componenti all'interno di questa relazione. Le competenze distintive permettono di dimostrare il reale distacco nei confronti dei competitor grazie al fatto di possedere capacità mai sfoggiate prima da altri attori e che sono dimostrazione stessa della personalità e del valore di cui dispone l'azienda. La soluzione di offerta attraverso le sue leve esplicita e concretizza allo stesso tempo entrambi i fattori presentati completando il quadro ed attraversando il mercato con decisione, facendo risaltare la propria capacità distintiva rispetto gli altri attori.

Un altro legame interessante e stabile all'interno del modello di business riguarda l'interazione tra l'*identità aziendale* e l'*organizzazione aziendale* con particolare riferimento alla gestione del personale (fig. 2.10).

Questo sistema interessa la cultura aziendale e la condivisione della stessa, aspetti come si è visto decisamente importanti per una gestione condivisa dei valori e della conoscenza necessari al fine di eliminare gli sprechi e massimizzare l'impiego delle risorse.

Fig. 2.10: Il dinamismo della cultura aziendale.



Fonte: elaborazione autore

Tale *sinergia* è da considerarsi come l'individuazione dell'aspetto dinamico che deve pervadere la cultura aziendale, intendendo con questo l'espressione della mobilità che questa deve possedere internamente al sistema aziendale, raggiungendo ogni componente in cui l'influenza della cultura sia indispensabile per prendere decisioni corrette ed in linea con la visione globale di impresa.

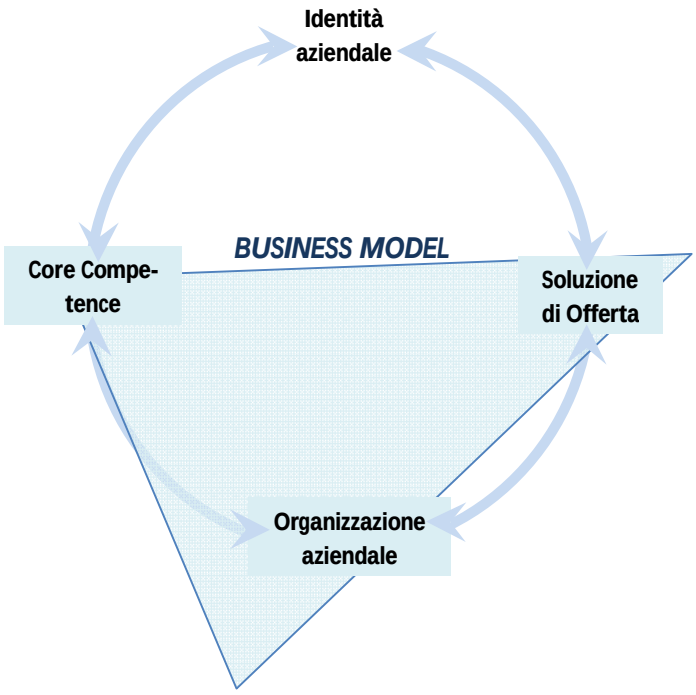
Il *dinamismo della cultura aziendale* esprime quindi il fatto che, attraverso questa relazione, il patrimonio di valori aziendali venga diffuso completamente a tutte le risorse, in modo tale da facilitare lo svolgimento delle proprie attività ed incentivare il personale ad un miglioramento continuo ed allo sviluppo di progetti interessanti; il termine dinamismo vuole indicare lo stimolo condiviso verso il raggiungimento degli obiettivi grazie all'entusiasmo che deriva dalla passione per la condivisione di valori, che devono essere rilevanti sia per la singola risorsa che per le intere suddivisioni logiche organizzative. In questo senso si comprende la scelta delle componenti selezionate, in particolare, per quanto riguarda l'organizzazione, questa deve assumere una forma tale da permettere la diffusione della cultura aziendale

stessa, inoltre, è importante fare riferimento a quanto detto in precedenza in merito alla gestione del personale ed al suo reclutamento per comprendere la forza e la stabilità del legame considerato.

Una ulteriore relazione interessante è visibile in figura 2.11 dove si mette in evidenza il legame esistente tra le *core competence*, l'*organizzazione aziendale* e la *soluzione di offerta*.

Si denomina questo legame con il termine di *predisposizione all'innovazione*, in quanto la presenza di particolari competenze, un'organizzazione che punta sulle proprie risorse ed una soluzione di offerta che mira a distinguersi nel mercato non possono che generare un sistema attivo volto al miglioramento. Questo significa focalizzare la propria attenzione alla ricerca dell'innovazione, in modo tale da cercare di essere un passo avanti sul mercato poiché, date le condizioni di mutevolezza dello stesso, non è possibile rimanere su posizioni di sedentarietà. Condizione necessaria, quindi, per disporre dei vantaggi di questo legame consiste nella predisposizione, da parte dell'intero sistema aziendale, alla ricerca del miglioramento continuo.

Fig. 2.11: Predisposizione all'innovazione



Fonte: elaborazione autore

Nello specifico, le componenti prese in considerazione sono chiaramente legate tra di loro ed interdipendenti. Infatti, in linea con le considerazioni sul modello di business proposto riescono a generare valore attraverso le loro interazioni. In particolare, in questa sinergia le variabili sono unite dal fatto che, per ottenere una buona posizione sul mercato, è necessario disporre di un'offerta preferibile rispetto ai concorrenti, inoltre, al fine di raggiungere e mantenere nel tempo tale condizione è fondamentale che l'azienda cresca e si evolva nel tempo.

L'evoluzione ed il miglioramento derivano da una accurata organizzazione aziendale che deve improntarsi fin da subito con tale obiettivo, selezionando risorse talentuose e gestendo in modo adeguato i progetti al fine di stimolare la creatività. Tutto ciò porta allo sviluppo di competenze interessanti che vengono applicate attraverso l'implementazione delle leve appartenenti alla soluzione di offerta, chiaramente in questo contesto assume un ruolo importantissimo la ricerca e sviluppo che deve essere chiaramente presente all'interno della struttura organizzativa. In tal modo l'intero complesso aziendale è volto e predisposto all'innovazione che potrà interessare quindi il prodotto il processo o il significato[29]. Apple, per esempio, ha portato sul mercato innovazioni sia di prodotto che di significato; infatti, attraverso l'innovazione tecnologica ha semplificato al massimo l'utilizzo dello smartphone rendendolo appetibile non solo per le sue funzioni e potenzialità ma anche modificando la stessa idea di comunicazione grazie alla condivisione istantanea di qualunque tipo di informazione e comunicazione.

La stabilità di queste relazioni permette di avere dei punti saldi a cui affidarsi indipendentemente dal tipo di prodotto e mercato di riferimento; si tratta di legami di base tra gli elementi costituenti il modello di business con i quali si deve individuare la soluzione migliore per il caso grazie alla profonda conoscenza della sua composizione e dei vincoli che li caratterizzano e uniscono. Una volta noti tutti questi elementi, diventano di più immediata comprensione le azioni da mettere in pratica per ottenere un modello di business efficace ed efficiente nel proprio mercato di riferimento.

[29] Per approfondimenti su questi tipi di innovazione: Schilling M. A. (2008), Strategic Management of Technological Innovation, 2° ed. McGraw-Hill Companies.

3. La relazione tra il Modello di Business, la Strategia ed il Vantaggio Competitivo

3.1 Introduzione

Si è parlato fin'ora del modello di business (cfr. cap. 2), proponendone una struttura tendenzialmente semplice, almeno, per quanto riguarda la sua composizione in senso stretto. Si sono inoltre fornite poche ma incisive relazioni tra questi elementi (cfr. sez. 2.3), scoprendo come i fattori essenziali del sistema aziendale possano dar vita a concetti compositi come la differenziazione reale e percepita (cfr. sez. 2.3), il dinamismo della cultura aziendale (cfr. sez. 2.3) e la predisposizione all'innovazione(cfr. sez. 2.3). Queste relazioni, quindi, permettono di utilizzare al meglio gli strumenti di cui si dispone favorendo la posizione aziendale nel mercato di riferimento.

In particolare, attraverso questi cicli di attivazione si mettono in atto operazioni finalizzate a ottenere o mantenere una posizione di successo nel mercato in cui si opera, risultando quindi maggiormente attraenti rispetto ai numerosi competitor. A tal fine si devono avere ben chiari la strategia[30] e la strada per ottenere dei vantaggi competitivi.

3.2 La Strategia

Analizzando il modello di business (BM) si è fatta presente fin da subito la differenza esistente rispetto alla strategia, affermando che questa consiste nell'identificazione della posizione e degli obiettivi che si vogliono raggiungere per creare valore, e delle modalità attraverso cui arrivarvi. Si è sottolineato, inoltre, il fatto che si tratta di un concetto decisamente

[30] Rispoli M. (2002), Sviluppo dell'impresa e analisi strategica, Bologna, ed. Il Mulino; Ghemewat P. (2007), Strategie aziendali e processi competitivi, ed. Carocci; Volpato G. (2008), Concorrenza, impresa, strategie, Il Mulino; Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998), Strategy Safari, Financial Times, Prantice Hall.

più flessibile rispetto a quello del modello di business (cfr. sez. 1.4), è necessario infatti adattarla ai numerosi cambiamenti che incontra nel suo percorso.

Anche per quanto riguarda la strategia non esiste in letteratura una definizione univoca[31], tuttavia, si propone di considerarla come lo strumento che identifica azioni e reazioni imprenditoriali nel sistema di mercato in cui si inserisce l'impresa. Prima di fornire una definizione più precisa è bene valutare le considerazioni che seguono.

Sicuramente le radici della strategia risalgono a molto lontano, già nel V secolo a. C. il generale e filosofo Cinese Sun Tzu ne forniva definizioni nel suo libro "L'arte della guerra" in cui dice: "*La strategia è l'affare più importante dello Stato, il terreno di vita o di morte, la via che conduce alla sopravvivenza o all'estinzione: si deve sondarla attentamente.*

Perciò pianificatela mediante i cinque elementi concreti, correggetela mediante i calcoli, e poi esaminate le circostanze. " [Cit. Arena L. V. (2001), Sun Tzu. L'arte della guerra, Milano, Rizzoli.]

Chiaramente in questo caso la strategia è rivolta alle condizioni di guerra in cui il paese si trovava e, di conseguenza, gli elementi cui si riferisce riguardano il campo di battaglia. Tuttavia, emerge una serie di elementi interessanti anche per quanto concerne l'attività aziendale[32]. La strategia deve essere pianificata attentamente, corretta sulla base dei dati disponibili ed esaminando la situazione che si presenta di volta in volta. Deve essere sostanzialmente ben accurata e dotata di flessibilità al fine di adeguarsi ai mutamenti del mercato; al contrario il modello di business può presentare delle resistenze dovute dalla pianificazione delle componenti, che però si possono attenuare attraverso la strategia e l'utilizzo delle sinergie individuate (cfr. sez. 2.3).

La strategia, dunque, valutata accuratamente la situazione di partenza, esamina i dati di cui dispone al fine di elaborare una serie di azioni da mettere in pratica – attraverso il modello di business e la gestione delle sue componenti – per raggiungere gli obiettivi prefissati. Purtroppo, i dati da cui attingere non sono sempre facilmente reperibili, possono risultare poco

[31] Si fa riferimento al concetto delle 5 P su Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998), Strategy Safari, Financial Times, Prantice Hall; Rispoli M. (2002), Sviluppo dell'impresa e analisi strategica, Bologna, ed. Il Mulino; Ghemewat P. (2007), Strategie aziendali e processi competitivi, ed. Carocci; Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998), Strategy Safari, Financial Times, Prantice Hall.
[32] Non a caso si rifanno proprio a questo testo le strategie di attacco e di difesa adottabili a livello aziendale.

rappresentativi della situazione o addirittura richiedere uno sforzo economico per il loro ottenimento. Esiste di conseguenza un problema relativamente all'attendibilità della situazione di partenza, sulle cui basi procedere alla pianificazione per raggiungere la posizione obiettivo.

Si può pensare al mercato come a un campo di battaglia dove il più forte e astuto riesce a e conquistare il territorio. In entrambi i casi è necessaria una strategia iniziale, volta alla gestione della situazione, che impone come fine ultimo la vittoria sui rivali. Per poter concretizzare questo obiettivo è necessario studiare i movimenti degli avversari per imparare a conoscerli, in modo tale da poter elaborare un sistema di operazioni che permetta di superarli e risultare vittoriosi. Il medesimo discorso lo si può riferire alla realtà aziendale che elabora una strategia mirata a conquistare il proprio obiettivo nel mercato e, allo stesso tempo, studia le azioni dei competitor per chiarire le condizioni del contesto in cui si inserisce. In questo caso lo studio dei nemici corrisponde alla valutazione dei concorrenti e pone le basi per comprendere le differenze esistenti tra l'impresa e gli stessi. Una volta fatto ciò, è possibile individuare con consapevolezza quelle azioni che permettono di rendere concreto la realizzazione del proprio obiettivo.

In quest'ottica, una visione chiara del modello di business cerca di portare supporto all'interno delle aziende che, trovandosi spesso in condizioni caotiche e di affollamento dei mercati in cui si inseriscono, non focalizzano la corrette implementazione degli strumenti a loro disposizione. Il modello descritto fornisce alcuni input di collegamento tra le sue componenti e permette l'attivazione di sinergie (cfr. sez. 2.3) utili a distinguersi nel mercato e relazionarsi attivamente con questo.

La strategia in questo processo è fondamentale in quanto *nasce dalla volontà di raggiungere uno o più specifici obiettivi ed elabora un sistema di azioni al fine di concretizzarli.* Queste attività operative, pianificate sulla base del contesto iniziale, variano sulla base del tipo di obiettivo e dello sforzo necessario per raggiungerlo.

Porter sostiene che l'essenza della strategia sia la scelta di mettere in atto attività differenti rispetto ai concorrenti; chiaramente in questo caso i riferimenti sono la differenziazione ed

il vantaggio competitivo. Sostiene, infatti, che un'azienda può primeggiare sui rivali solo se dispone di una differenza che è in grado di preservare[33].

Le strategie adottabili sono una moltitudine, pur variando in relazione al contesto di riferimento, si possono distinguere per lo più in quelle di attacco e di difesa che derivano proprio dal libro di Sun Tsu. La differenza più incisiva, nella scelta della pianificazione e di conseguenza delle azioni da mettere in pratica, consiste nella possibilità che si tratti di un nuovo prodotto. In questo caso tutta l'idea imprenditoriale è da pianificare totalmente, mentre nei casi in cui l'azienda è già attiva nel contesto, la situazione di benchmarking è sicuramente nota con maggiore chiarezza e si tratta di intraprendere tattiche incisive per incrementare il proprio potere di mercato. L'operatività, attraverso l'implementazione delle leve, assume un ruolo decisivo in quanto sono proprio tali attività che si confrontano con i competitor e che allo stesso tempo espongono le stesse caratteristiche dell'impresa ai consumatori, esternando in un certo senso identità e valori.

Bisogna attuare di conseguenza operazioni adeguate, assicurandosi che le tattiche operative seguano la coerenza strategica da quando nascono nel modello di business a quando raggiungono il mercato.

3.2.1 La Strategia e il Modello di Business

Dopo aver portato qualche chiarimento sulla strategia, è possibile affrontare il discorso relativo al rapporto esistente tra questa e il modello di business.

Come più volte anticipato, la prima è il punto di riferimento indiscusso per quanto riguarda l'agire del sistema aziendale; infatti, è sulla sua base che si deve improntare il modello di business e di conseguenza le scelte operative. In tal modo si può ottenere sul mercato una posizione in linea con le intenzioni pianificate.

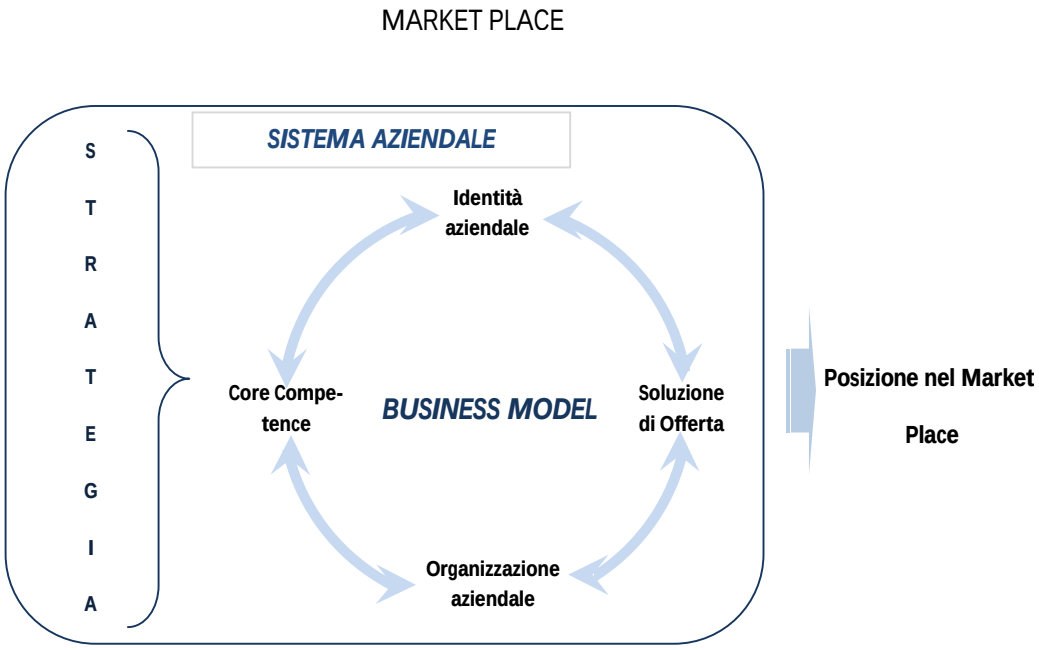
[33] Porter M. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance; Porter M. E. (1996), What is Strategy?, Harvard Business Review, November-December 1996.

Rifacendosi alla similitudine con "l'arte della guerra" si può interpretare il modello di business come l'insieme di strumenti e competenze utilizzabili nel campo di battaglia; chiaramente in base alla loro gestione l'impatto e il risultato varieranno.

Tornando alla realtà aziendale, la strategia si serve di strumenti e di mezzi per veicolare la sua posizione; ovviamente bisogna saper individuare con coerenza e correttezza sia le leve da utilizzare che il modo corretto di implementarle. Si è data una rappresentazione e schematizzazione del modello di business esattamente per fare ordine tra le alternative di cui si può disporre. In questo modo si cerca di rendere più immediata la comprensione degli impieghi maggiormente utili nella conversione della strategia da attività pianificata ad operativa.

In figura 3.1 si da una rappresentazione grafica della relazione esistente tra *strategia* e *modello di business*.

Fig. 3.1: Relazione tra Strategia e Modello di Business



Fonte: elaborazione autore

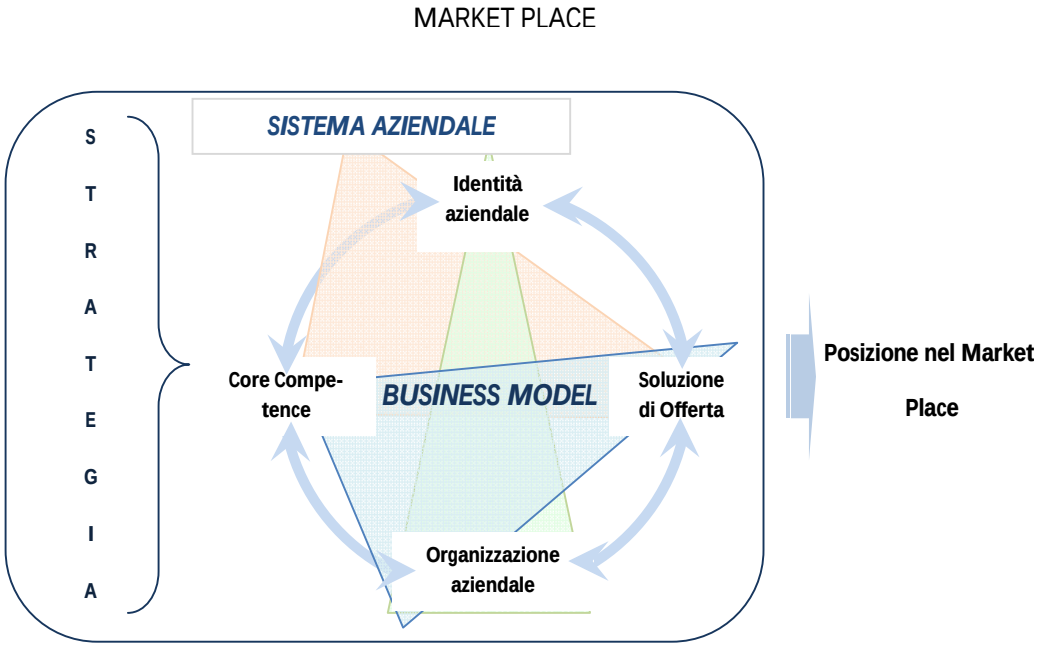
Si considera innanzi tutto un sistema aziendale nel suo ambiente, ossia il mercato di riferimento. Ci si focalizza ora sul complesso aziendale, e, il primo passo, coincide con la consapevolezza della propria pianificazione strategica; questa guida il modello di business nel processo di esternalizzazione nel mercato di riferimento, attraverso l'utilizzo delle sue componenti. È possibile raggiungere di conseguenza una determinata posizione all'interno del market place.

Il compito della strategia consiste quindi nell'individuare una posizione nel mercato a cui si aspira, e mettere inoltre in atto una serie di azioni che portino l'impresa al risultato desiderato. Per riuscire a raggiungere questo traguardo è necessario servirsi di tutti gli strumenti disponibili ottimizzandoli, ed è proprio in questo contesto che il modello di business assume decisiva importanza. Le sue componenti individuano i punti cardine di un'azienda che le consentono di creare valore e di sostenersi nel tempo. Tale sistema, tuttavia, rischia con il tempo di irrigidirsi sulle sue posizioni frenando lo stesso sviluppo. Questo effetto è dovuto al fatto che tutti i sistemi, una volta individuato l'equilibrio ricercato in un determinato periodo, si stabilizzano e fanno fatica a modificarsi nel momento in cui le condizioni esterne lo richiedono, magari anche con una certa rapidità. In questo senso la strategia deve "smussarne" gli angoli, in quanto una pianificazione accurata e una costante verifica delle condizioni esterne permette di cogliere eventuali minacce e predisporre possibili strategie di reazione o di anticipo al fine di mantenere e migliorare la propria posizione. La difficoltà consiste nel fatto che potrebbe risultare problematico attuare, tramite lo schema del modello, importanti modifiche alla struttura per reagire a tali minacce. Le tempistiche necessarie al cambiamento potrebbero non coincidere con la reale disponibilità ad esempio.

Fortunatamente, si sono identificate delle relazioni stabili all'interno del modello di business anche per ovviare a tali problematiche, infatti, nel momento in cui si ha piena consapevolezza dei propri strumenti è possibile impostare un sistema in modo tale da renderlo il meno rigido possibile ai cambiamenti richiesti dalla strategia.

Se si prendono in considerazione le sinergie individuate nel precedente capitolo e le si attualizzano alla rappresentazione grafica proposta in questa sede, si può osservare che la *differenziazione reale e percepita*, il *dinamismo della cultura aziendale* e la *predisposizione all'innovazione* sono i legami individuati che creano valore crescente all'interno del sistema aziendale.

Fig. 3.2: La Strategia e le Sinergie del Modello di Business



Fonte: elaborazione autore

Tali sinergie consentono al BM di non rimanere ancorato a posizioni completamente ferme, anzi, lo spingono al miglioramento ed alla ricerca di soluzioni nuove, limitando le inerzie del sistema. Se le si considera una alla volta, rapportate alla strategia, si può comprendere con maggiore chiarezza in che senso favoriscono il modello di business a "fuggire" dal verificarsi di costrizioni, predisponendosi invece ad un sistema flessibile.

Se si prende ad esempio la prima sinergia, questa introduce la *differenziazione* considerando il fatto che deve trattarsi di un fattore sia reale che percepito, il quale mette in moto una serie di dinamiche tra le componenti relazionate. Questo permette di seguire nel percorso i principi dell'identità aziendale dando vita a competenze di valore che possono distinguere l'azienda. La soluzione di offerta completa tale processo, attraverso le leve di cui dispone, permettendo al mercato di conoscere le sue particolarità. Il processo di differenziazione

deve seguire prima di tutto le linee direttive della strategia, che deve aver previsto, tra i suoi obiettivi, di fornire un prodotto distinguibile rispetto a quello dei concorrenti proprio a causa di una o più particolari peculiarità. Un'impresa può inoltre decidere di differenziarsi in una qualunque parte della propria offerta, in quanto la differenziazione deve essere percepita realmente dal consumatore, sia che si tratti di business to consumer che to business. Serve ad offrire una soluzione particolare, e più nello specifico, come afferma del resto Porter, può interessare qualunque parte della catena del valore[34].

Nel momento in cui la strategia prevede la differenziazione come elemento costituente il suo disegno, si aziona un meccanismo virtuoso che stimola allo stesso tempo l'identità aziendale, le core competence e la soluzione di offerta attivando la relativa sinergia. Questo processo permette di impiegare il modello di business come risorsa per stimolare le proprie potenzialità e renderle allo stesso tempo evidenti all'esterno. Si rispecchia infatti in ognuna delle componenti considerate, rendendo l'identità rappresentativa della peculiarità caratterizzante l'impresa. Le core competence individuano lo stesso elemento autore della peculiarità che i concorrenti non posseggono; mentre la soluzione di offerta si occupa di rendere quanto considerato evidente e riconoscibile ai consumatori attuali e potenziali[35].

Prendendo invece in considerazione il *dinamismo della cultura aziendale*; questo assume di per sé una grande importanza in termini generali. Inoltre, se collegato alla strategia, assume una connotazione decisiva per quanto riguarda l'efficienza e l'efficacia nel raggiungimento degli obiettivi. Il fatto di possedere una cultura condivisa[36], che per di più coinvolge ogni risorsa del sistema aziendale, spingendola a impiegare ogni sua risorsa per ottenere risultati creativi, rappresenta di per sé un elemento caratterizzante e vantaggioso che la strategia riconosce positivamente. Tale approccio permette di rendere i propri valori diffusi all'interno del complesso imprenditoriale, e, inoltre, di diffonderli esternamente[37]. In questo modo è possibile utilizzarli a livello comunicativo e di posizionamento, come uno stru-

---

[34] Porter M. E. (2004), Il vantaggio competitivo, Torino, ed. Einaudi.
[35] Kotler P. (1992), Marketing Management, Torino, Isedi; Kotler P., Armstrong G. (1991)Principles of Marketing, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs; Collesei U. (2006), Marketing,Padova, IV ed. Cedam; Vescovi T. (2005), La pianificazione di Marketing, Milano, Il Sole 24 Ore.
[36] Isotta F. (2010), La progettazione organizzativa: problemi e soluzioni, Padova, Cedam; Costa G., Giubitta P. (2008), Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni, Milano, McGraw-Hill.
[37] Kotler P. (1992), Marketing Management, Torino, Isedi; Kotler P., Armstrong G. (1991)Principles of Marketing, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs; Collesei U. (2006), Marketing,Padova, IV ed. Cedam; Bordignon M. (2010), Evoluzione e sviluppo d'impresa, Roma, Aracne.

mento strategico per rendere nota e distintiva l'attenzione e la passione posta nella propria attività.

Si pensi ad aziende che hanno utilizzato questo strumento per differenziarsi sul mercato e rendersi più vicini ai clienti, come ad esempio Technogym[38] che punta molto sulle proprie risorse e ripone grande fiducia sul loro capitale intellettuale e sulla loro piena condivisione.

L'ultima sinergia da prendere in considerazione concerne la *predisposizione all'innovazione*. L'innovazione rappresenta uno strumento strategico decisamente importante per la vita imprenditoriale. Infatti, in un mercato decisamente dinamico e mutevole è necessario riuscire a gestire opportunamente la propria posizione rispetto ai concorrenti, in particolar modo per quanto concerne tutto ciò che è soggetto a processi evolutivi. Sulla base di questo, si può determinare infatti il progresso aziendale inteso come miglioramento nello stesso campo o come ingresso in un nuovo mercato specifico per l'azienda, la quale rompendo gli schemi attuali ne propone di nuovi, andando anche a modificare le posizioni delle aziende attrici in quel particolare settore[39].

La strategia e questa sinergia trovano dunque forza l'una nell'altra, al fine di raggiungere risultati nel tempo che permettano all'azienda di spingersi verso posizioni migliorate nel mercato. Se si pone attenzione alla composizione di questa relazione, si intuisce che sono i soggetti della sinergia ad attivare il processo di predisposizione. Tutto parte dal tipo di organizzazione prescelto; già in questa sede, infatti, si delinea la possibilità di attivare processi di miglioramento. Tale condizione si verifica sia grazie alla presenza di elementi di condivisione che al lavoro per progetti, finalizzati al raggiungimento di obiettivi prestabiliti e rilevanti per l'evoluzione aziendale[40]. Anche le core competence devono caratterizzare l'azienda nel tempo[41], fornendo stabilità e coerenza al piano strategico utilizzato; di conseguenza è necessario che queste attività principali evolvano nel tempo migliorandosi. Chiaramente lo si può fare completandole sempre di più, grazie al perfezionamento delle stesse.

---

[38] Schilling M. A. (2008), Strategic Management of Technologycal Innovation, 2° ed. McGraw-Hill, pag 24.

[39] Si fa riferimento all'innovazione tecnologica e alla possibilità di nuovi disegni dominanti. Schilling M. A. (2008), Strategic Management of Technologycal Innovation, 2° ed. McGraw-Hill.

[40] Schilling M. A. (2008), Strategic Management of Technologycal Innovation, 2° ed. McGraw-Hill; Bordignon M. (2010), Evoluzione e sviluppo d'impresa, Roma, Aracne.

[41] Isotta F. (2010), La progettazione organizzativa: problemi e soluzioni, Padova, Cedam; Rispoli M. (2002), Sviluppo dell'impresa e analisi strategica, Bologna, ed. Il Mulino; Ghemewat P. (2007), Strategie aziendali e processi competitivi, ed. Carocci.

Utilizzando le competenze e le conoscenze disponibili, fino a raggiungere un nuovo equilibrio, si può prevedere una evoluzione attraverso l'impiego degli stessi strumenti o di nuovi, per soddisfare la stessa esigenza. In questo modo si rende l'impresa più efficace ed efficiente, sia per se stessa che per il pubblico a cui si rivolge.

La gestione consapevole delle sinergie considerate permette inoltre di poter investire maggiore attenzione a quelle relazioni che potrebbero sviluppare vantaggi competitivi, questa rappresenta una motivazione aggiuntiva per la costruzione di un modello di business (BM)in linea con la strategia e attivato in ogni sua potenzialità[42].

3.3 Il vantaggio competitivo

Il *vantaggio competitivo*[43] costituisce una condizione fondamentale nella vita di un'azienda; si tratta sostanzialmente di una o più attività che un'impresa riesce a svolgere in modo migliore o unico rispetto ai competitor; chiaramente si tratta quindi di "unicità" competitive fin tanto che l'impresa riesce a mantenerle tali nel mercato, senza farsi quindi sopraffare dai rivali[44].

Riprendendo Porter, ne ha individuate tre possibili tipologie, o meglio tre modi per ottenerlo[45] (Fig. 3.3).

In breve egli considera tre strategie di base che denomina rispettivamente:

1. Leadership di costo
2. Differenziazione
3. Focalizzazione

[42] In questo caso per potenzialità si intende la gestione coordinata delle componenti e lo sviluppo delle sinergie.
[43] Porter M. E. (2004), Il vantaggio competitivo, Torino, ed. Einaudi; Grant, Robert M. (1999), L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Bologna, ed. Il Mulino.
[44] "La base fondamentale di una prestazione a lungo termine, superiore alla media, è il *vantaggio competitivo sostenibile*". (Porter 1985)
[45] Porter M. E. (2004), Il vantaggio competitivo, Torino, ed. Einaudi, pag 17-35.

Fig. 3.3: Tre strategie di base

Fonte: Porter M. (1985), pag 19.

Per quanto concerne la prima si tratta dell'ottenimento del vantaggio competitivo attraverso il raggiungimento di un *vantaggio di costo* nei confronti dei concorrenti presenti nel settore. Significa riuscire a fornire il medesimo prodotto o processo, solitamente si tratta infatti di prodotti basici e standard, ad un prezzo inferiore rispetto a quello applicato dai concorrenti o al medesimo prezzo ottenendo però un margine maggiore e di conseguenza maggiori profitti.

La seconda strategia prevede l'utilizzo della *differenziazione* per l'ottenimento del vantaggio competitivo. Consiste, quindi, nel distinguersi nel proprio settore in quanto unica azienda in grado di offrire un prodotto con determinate caratteristiche che lo rendono unico. Chiaramente in questo caso il prezzo del prodotto sarà superiore rispetto alla media, per ricompensare queste particolari caratteristiche con un premium price che i consumatori sono disposti a pagare pur di disporre del prodotto.

L'ultimo approccio, la *focalizzazione*, seppur spesso confuso con il secondo si muove diversamente. Indipendentemente dal fatto che si concentri sulla riduzione dei costi o sulla differenziazione, interessa infatti particolari nicchie di mercato. Si intende volgere l'attenzione a specifiche esigenze, di un numero ristretto di consumatori, che non vengono considerate dai concorrenti. Si verifica ciò proprio perché guardano ad un obiettivo differente o alla soddisfazione dei bisogni condivisi dalla massa, maggiormente redditizia. Al contrario la considerazione delle necessità di pochi consumatori non risulta interessante.

Fatte queste considerazioni, si comincia ad avvicinare un argomento rilevante in particolare proprio grazie proprio a quest'ultimo punto. Focalizzandosi infatti, su una particolare esigenza non soddisfatta dai competitor, o su ristrette nicchie di mercato con esigenze specifiche, è possibile individuare alternative alla concorrenza spietata nei mercati delle grandi masse. Diventa possibile, quindi, erigere un nuovo mercato basato su bisogni insoddisfatti e mai considerati prima, i quali potrebbero invece contenere una forte marginalità proprio in quanto inesplorati[46].

3.3.1 Il vantaggio competitivo e il Business Model

Si è vista l'importanza del vantaggio competitivo (cfr. sez. 3.3); soprattutto in una situazione, come quella odierna, di mercati affollati e forte concorrenza. Produrre a costi inferiori rispetto ai rivali di settore o differenziarsi rispetto a questi costituisce un'importante fonte di valore sia per l'azienda che mette in atto questa strategia, sia per i consumatori che trag-

[46] In questo caso ci si riferisce a quanto riscontrabile sui seguenti testi: Kim C. W., Mouborgne R. (2005), Strategia oceano blu, vincere senza competere, Milano, ed. Etas; Godin S. (2004), La mucca viola, farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone, ed. Sperling & Kupfer.

gono beneficio da queste situazioni. Il passo successivo consiste nel mantenere tale vantaggio nel tempo, rendendolo quindi sostenibile[47].

Esistono diversi modi per ottenere questo risultato. Sicuramente praticare una strategia congiunta di differenziazione e leadership di costo può fornire buona garanzia per la sostenibilità del vantaggio. In questo modo si rende maggiormente complicato e impegnativo il tentativo di imitazione da parte dei concorrenti, in quanto non solo dovranno riuscire a differenziare il proprio prodotto, ma dovranno allo stesso tempo porre attenzione ai costi per non risultare meno efficienti o addirittura andare in perdita. Inoltre, in questa situazione molto dipende dall'organizzazione interna che può predisporre efficienze di costo in ambiti distinti a seconda delle risorse e delle competenze possedute. Non si deve trascurare assolutamente questo fattore, infatti, è da valutare secondo l'impostazione strategica aziendale se sia una scelta più appropriata adottare una strategia imitativa o, piuttosto, indirizzarsi verso un altro tipo di target decidendo di differenziare la propria offerta sulla base di nuove specifiche.

Il modello di business (BM) fornisce – insieme alle relazioni che lo caratterizzano (Cfr. par. 2.3) – le linee guida per individuare il tipo di vantaggio competitivo più consono al sistema aziendale. Si è visto infatti che esistono tre tipi di strategie sulla base di cui è possibile ottenerlo. Il BM e le sue sinergie permettono di individuare gli elementi che insieme possono costituire un vantaggio competitivo sostenibile.

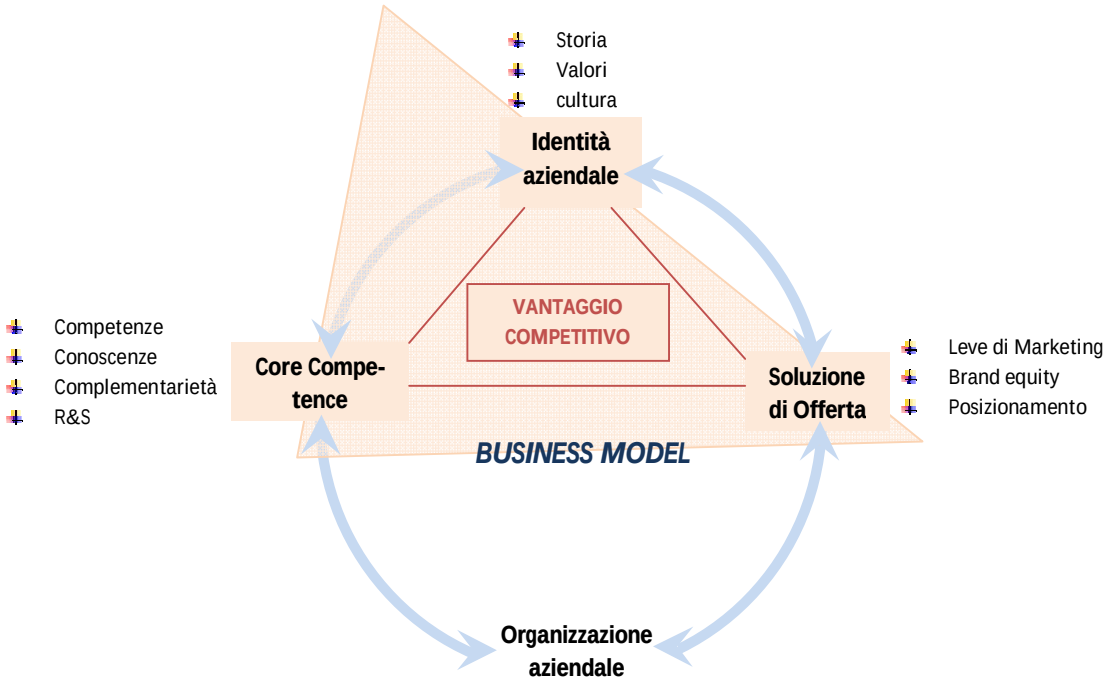
Si prenda in considerazione *la differenziazione reale e percepita,* le componenti interessate sono le core competence, l'identità aziendale e la soluzione di offerta[48]. In questo caso il tipo di vantaggio competitivo da prendere in considerazione può riguardare la differenziazione stessa o la strategia di focalizzazione. La prima, infatti, è una immediata conseguenza della sinergia rilevata, in quanto prevede già che il sistema aziendale si distingua nel mercato.

---

[47] Milgrom e Roberts (1990; 1995) definiscono il concetto di complementarietà dicendo che *un vantaggio competitivo sostenibile non dipende da guadagni di efficienza in una singola attività. Esso, al contrario, ha sua natura diffusa ed è una proprietà emergente dalla rete di interazioni tra molteplici attività "core" e di "supporto".*

[48] La sinergia si inserisce all'interno del modello di business, quindi all'interno del suo sistema. Per quanto riguarda la differenziazione reale e percepita si considerano come soggetti principali le tre componenti evidenziate nella rappresentazione grafica in figura 3.4. Tuttavia questo non implica l'esclusione dell'organizzazione aziendale, la quale a sua volta interagisce nel modello per favorire lo sviluppo delle relazioni. Questo ragionamento si ripete – con le eventuali modifiche del caso – ad ogni sinergia considerata.

Fig. 3.4: Il vantaggio competitivo nella prima sinergia



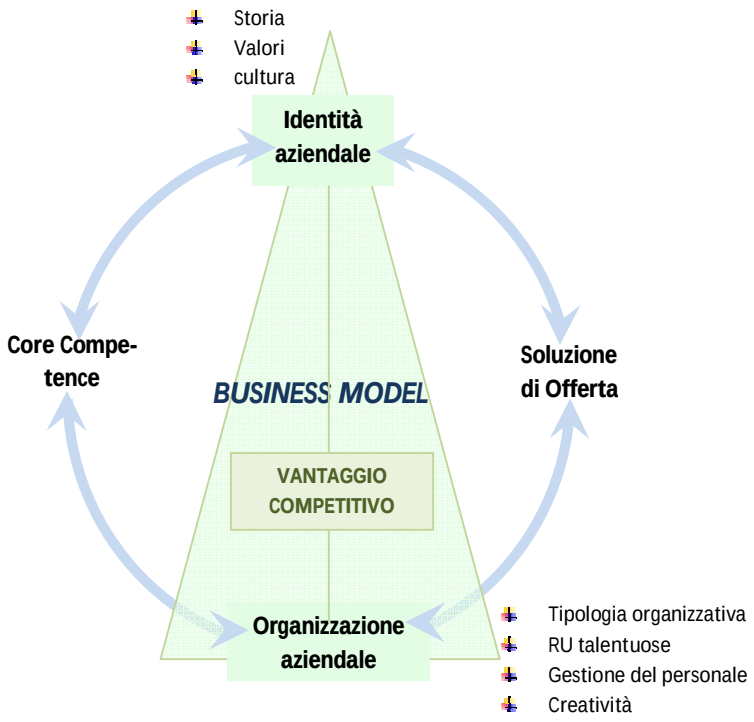
Fonte: elaborazione autore

Questo può accadere grazie alle core competence che caratterizzano l'impresa, o grazie all'identità aziendale nel caso in cui riesca a creare un mondo emozionale intorno a se, o, ancora, può dipendere da caratteristiche più direttamente legate al prodotto. Si può trattare quindi di caratteristiche tangibili o intangibili, del processo produttivo o di elementi interessanti le altre leve del prodotto, come per esempio la distribuzione, la comunicazione o il prezzo. Sia in quest'ultimo caso specifico che nel caso in cui si vada a interagire con il processo produttivo, il tipo di differenziazione può consistere allora in un vantaggio di costo considerando l'efficientamento di questi fattori.

La seconda sinergia suggerita concerne il *dinamismo della cultura aziendale*, intendendo con questa una particolare predisposizione del personale alla condivisione dei valori aziendali, prima di tutto, ma anche delle informazioni e conoscenze che permettono di velocizza-

re il sistema interno e predisporre l'organizzazione a stimolare la creatività, in modo tale da poter individuare soluzioni e progetti interessanti ed innovativi.

Fig. 3.5: Il vantaggio competitivo nella seconda sinergia



Fonte: elaborazione autore

Le componenti interessate in questo caso sono l'identità e l'organizzazione aziendale, come visibile in figura 3.5. Il vantaggio competitivo che se ne può trarre può riguardare, ancora una volta, uno dei due soggetti evidenziati dalla relazione all'interno del sistema. Per quanto riguarda il primo elemento, se si consideri una caratteristica distintiva nel mercato rispetto ai concorrenti, ci si riferirà alla strategia di differenziazione. Significa che l'identità può emergere, nonostante l'affollamento del mercato, per una o più particolarità rispetto cui forniscono un valore aggiunto al prodotto; mentre nel caso in cui si prenda in considerazione l'organizzazione si possono tenere presenti sia il vantaggio di costo che il vantaggio relativo alla differenziazione. Infatti, poiché questa componente interessa tutto il sistema

aziendale, si può decidere di renderlo maggiormente efficiente attraverso la funzionalità in uno o più aree. Per esempio, l'adozione della logica lean identifica perfettamente questa situazione, e può interessare l'intero complesso o per esempio solo il comparto della produzione. Per quanto concerne invece la strategia di differenziazione può essere intesa come scelta di una particolare forma organizzativa, che permette di fornire un servizio maggiormente completo al cliente, o che preveda dinamiche differenti rispetto a quelle cui si è avvezzi.

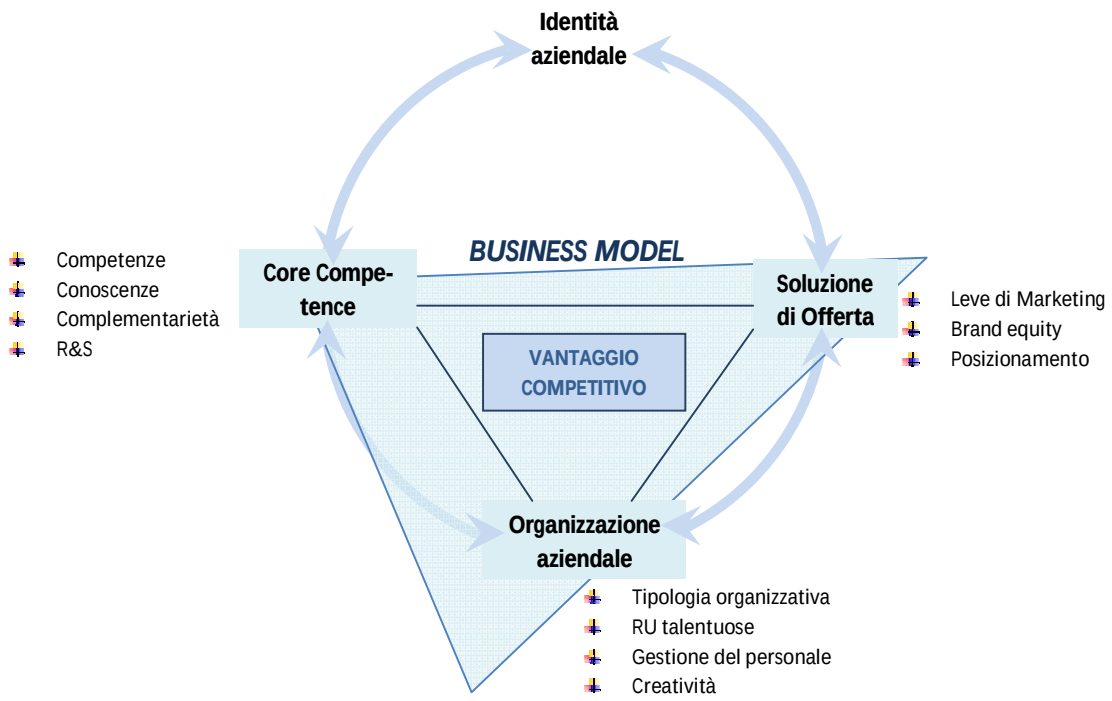
Alcune imprese, al fine di incentivare la creatività del personale e permettere di appassionarsi ai progetti che stanno sviluppando, hanno deciso di eliminare vincoli temporali legati al tradizionale orario d'ufficio, permettendo l'accesso in azienda in qualunque momento e predisponendo la stessa di attrezzature relative allo svago, come comuni zone ricreative e palestre. In queste situazioni il vincolo che rimane permanente è lo sviluppo del progetto entro la scadenza stabilita.

Un'ultima considerazione va fatta in merito alla *predisposizione all'innovazione* che impatta le core competence, l'organizzazione aziendale e la soluzione di offerta. Il fatto di protendere verso miglioramenti continui e di disporre di un'organizzazione volta alla creatività, che pone attenzione alle proprie risorse e alle competenze, costituisce di per sé una peculiarità che non tutte le imprese possiedono. Inoltre, la sinergia considerata permette di ottenere vantaggi competitivi in ognuna delle strategie enunciate da Porter (2004).

Per quanto riguarda le specifiche componenti ci si può rifare a quanto detto nelle precedenti sinergie (cfr. sez. 2.2). In questo caso l'aspetto che assume maggiore rilevanza consta proprio nell'innovazione, nel fatto che, nel momento in cui si è predisposti ad innovare e quindi ad affrontare continui miglioramenti, incrementali e/o radicali, è possibile innovare effettivamente all'interno del sistema aziendale e risultare unici proprio per questo motivo, raggiungendo un importante vantaggio competitivo. Nel momento in cui per esempio si crea un nuovo disegno dominante[49] o si innova il significato di un prodotto, le stesse regole del mercato cambiano, modificando le relazioni precedenti e le posizioni possedute dai vari attori e concorrenti. Considerando questo elemento, si può comprendere l'importanza che questa sinergia ha in concomitanza al raggiungimento di un vantaggio competitivo generato dall'attivazione delle relazioni.

[49] M. A. (2008), Strategic Management of Technologycal Innovation, 2° ed. McGraw-Hill.

Fig. 3.6: Il vantaggio competitivo nella terza sinergia



Fonte: elaborazione autore

Le sinergie presentano quindi diversi aspetti di interesse per l'attività aziendale. Intrecciano le componenti permettendo di cogliere le relazioni più importanti al fine di applicare la strategia prescelta nel modo più efficace ed efficiente, forniscono una visione ampia di insieme e consentono di gestire gli strumenti a disposizione in modo tendenzialmente flessibile, dando la possibilità di attuare le modifiche strategiche con relativa semplicità e velocità. Inoltre, facilitano l'individuazione dei "luoghi" in cui è possibile costruire un vantaggio competitivo. Infatti, con un chiaro quadro di riferimento, dato dal modello di business, risulta più immediato riconoscere le opportunità e, inoltre, grazie alla forza delle relazioni, le impulsività che si sviluppano sono rafforzate dalle sinergie che rendono il vantaggio meno imitabile per i concorrenti.

Nel caso di imitazione si tratta infatti, con questo impianto, di comprendere l'intero sistema aziendale, le sue relazioni e di riportarle allo stesso modo in un contesto differente. Si com-

plica significativamente l'emulazione, ponendo maggiori barriere di accesso alle informazioni, alle conoscenze e alle competenze utilizzate.

Fig. 3.7: Riepilogo vantaggio competitivo e sinergie

	VANTAGGIO COMPETITIVO		
SINERGIE	**di costo**	**differenziazione**	**focalizzazione**
Differenziazione reale e percepita	x	x	x
Dinamismo della cultura aziendale	x	x	
Predisposizione all'innovazione	x	x	x

Fonte: elaborazione autore

Si riportano in figura 3.7 le tipologie di vantaggio competitivo che è possibile attuare in concomitanza con le sinergie individuate nel modello di business. Come si può notare, forniscono la possibilità di scegliere tra tutte le strategie disponibili per lo sviluppo di vantaggi competitivi, o, eventualmente, di creare una combinazione ad hoc. Osservando la seconda relazione invece, proprio per la sua natura, si nota una predisposizione all'attivazione delle prime due strategie. Non si vuole escludere a priori la possibilità di creare un vantaggio derivante dalla focalizzazione, ma essendo la sua realizzazione più complicato, e probabilmente legata a specificità di settore, non la si approfondisce in questa sede.

4. Il dinamismo dei mercati e il modello di business

4.1 Studio della situazione iniziale

4.1.1. Introduzione

Uno dei primi passaggi da compiere per pianificare correttamente la propria strategia, e conseguentemente anche il modello di business, consiste nell'effettuazione di un'attenta analisi della situazione iniziale. È indispensabile una buona valutazione delle condizioni di partenza per comprendere le difficoltà che si dovranno affrontare e, in particolar modo, decidere che tipo di strategia utilizzare.

Poiché ogni mercato è dotato di proprie regole di funzionamento, che ne identificano il "normale" andamento, una volta individuato il settore cui si desidera rivolgersi è bene analizzarlo attentamente, al fine di comprenderne le dinamiche. Si deve tale situazione al temporaneo equilibrio che si instaura tra i fattori esterni all'impresa – come anticipato nel primo capitolo – (cfr. sez. 1.4), che determina l'abitudinario svolgimento di attività da parte di competitor, istituzioni, innovazione, tecnologia e ambiente. Fin tanto che ognuno di questi elementi rimane stabile, ci si trova in una situazione appunto di equilibrio, per quanto precario. Questo rimane invariato per tutto l'intervallo di tempo in cui le variabili non si modificano sostanzialmente, fornendo una rappresentazione veritiera del mercato di riferimento. La conoscenza di questo bilanciamento è importantissima: serve a saper rapportarsi con esso e a conoscerlo in modo tale da poter gestire consapevolmente la propria operatività. Attraverso questo criterio è verosimile cercare di intuire l'arrivo di eventuali cambiamenti, dovuto all' alterazione di uno qualsiasi degli elementi che tenevano stabile la situazione.

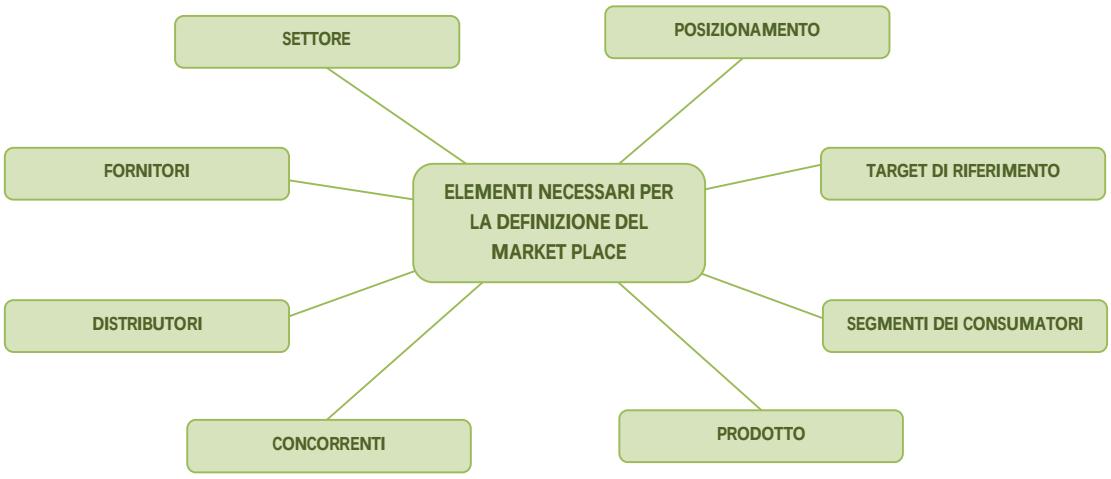
Nel momento in cui si dispone di sufficienti informazioni in merito, si può cominciare a delineare quelle che si considerano le migliori tattiche da sviluppare al fine di raggiungere i propri obiettivi, di modo che sulla base della strategia aziendale si attuino operazioni appropriate alla realizzazione del disegno complessivo.

4.1.2 Definizione del mercato di riferimento

Il mercato di riferimento costituisce l'ambiente nel quale l'impresa si trova ad operare ed interagire, motivo per cui dovrebbe essere ben conosciuto dagli attori presenti al suo interno e da coloro che aspirano ad entrarvi.

Definire lo spazio di mercato (Fig. 4.1) significa aver identificato precisamente il *settore* in cui inserirsi e la tipologia di attori con cui confrontarsi principalmente. Un altro elemento rilevante riguarda il prodotto che si offre e la fase del ciclo di vita[50] in cui si trova tale categoria. Sulla base di queste informazioni si può comprendere la copertura esistente per quel prodotto e quindi la dimensione del mercato, la redditività dello stesso ed eventuali tattiche per cogliere il maggior vantaggio dalla situazione esistente.

Fig. 4.1: Elementi per la definizione dello spazio di mercato



Fonte: elaborazione autore

[50] Ciclo di vita di un prodotto: Kotler P. (1992), Marketing Management, Torino, Isedi; Kotler P., Armstrong G. (1991)Principles of Marketing, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs; Collesei U. (2006), Marketing,Padova, IV ed. Cedam.

Si tratta di definire la propria offerta, e di specificarla correttamente nei confronti dei consumatori e di coloro che si considerano come concorrenti principali. Entra in gioco, quindi, il concetto di *posizionamento*[51] che permette di chiarire la propria presenza nel mercato e, contemporaneamente, la percezione di questa nella mente dei consumatori.

Tale strumento rimanda ad un altro elemento decisivo, relativamente alla definizione dello spazio di mercato in cui l'impresa si inserisce. Si tratta dell'individuazione del *target*[52] di riferimento, ossia la selezione di uno o più gruppi di consumatori cui si intende rivolgersi. Tale fattore, risulta fondamentale sia per la soluzione di offerta che per la definizione delle relazioni con i competitor, a seconda che vi sia una coincidenza totale o parziale con quella degli stessi.

Si parla dunque anche di *segmenti*[53] di mercato ai quali si decide di rivolgersi, i quali sono necessariamente collegati al posizionamento. Insieme questi elementi permettono di identificare con maggiore precisione il raggio di azione dell'impresa. All'interno del medesimo settore è possibile infatti decidere di considerare uno o più gruppi di consumatori a seconda del bisogno che si intende soddisfare, del tipo di offerta e della strategia prescelta.

Porter, nelle sue considerazioni sui concetti di complementarietà e vantaggio competitivo[54], afferma che *il cuore di una strategia risiede nel sistema di attività svolto dall'impresa.* Egli intende riferirsi alla capacità di realizzare differenze rispetto ai concorrenti, inserendone le basi sul posizionamento strategico. Ne individua tre tipologie:

1. variety-needs positioning;
2. needs-based positioning;
3. access-based positioning.

---

[51] Per approfondimenti sul tema Kotler P. (1992), Marketing Management, Torino, Isedi; Kotler P., Armstrong G. (1991) Principles of Marketing, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs; Collesei U. (2006), Marketing,Padova, IV ed. Cedam.

[52] Kotler P. (1992), Marketing Management, Torino, Isedi; Kotler P., Armstrong G., (1991)Principles of Marketing, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs; Collesei U. (2006), Marketing,Padova, IV ed. Cedam.

[53] Per approfondimenti si consulti: Kotler P. (1992), Marketing Management, Torino, Isedi; Kotler P., Armstrong G., (1991)Principles of Marketing, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs; Collesei U. (2006), Marketing,Padova, IV ed. Cedam.

[54] Porter M. (1985), Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance; Porter Michael E. (1996), What is Strategy?, Harvard Business Review, November-December 1996.

Il primo si riferisce alla specializzazione del prodotto offerto; il secondo a particolari esigenze dei consumatori mentre il terzo è relativo all'accessibilità del prodotto, quindi più legato alle modalità di acquisto e consumo.

In concomitanza con questo strumento, emerge l'importanza che i consumatori obiettivo assumono, in quanto essi stessi aiutano a delineare e definire il mercato sulla base dei loro bisogni. Inoltre, dispongono allo stesso tempo di un potere all'interno dello stesso mercato che permette di mantenerne la stabilità o viceversa di incrinarla. Le loro esigenze, infatti, mutano nel tempo, evolvono e determinano le sorti delle imprese. Se queste riescono in qualche modo ad anticipare i loro desideri, in quanto latenti o insoddisfatti, assumeranno una posizione di leader nel mercato; viceversa perderanno acquirenti e spazio.

Un corretto posizionamento permette quindi di esternare la propria preferenza nel mercato, sulla base delle specifiche competenze di cui si dispone e che permettono, allo stesso tempo, di poter gestire e soddisfare al meglio determinati desideri, rispetto ad altri. Di conseguenza è importante considerare questo strumento congiuntamente alle esigenze del target obiettivo, in modo tale che la propria soluzione di offerta sia adeguata e strategicamente preparate alle evoluzioni dei suoi acquirenti.

L'*analisi swot*[55] rappresenta un altro mezzo in grado di analizzare le condizioni di partenza. Infatti, si esplicano le opportunità e le minacce che il mercato offre e si chiarificano i punti di forza e di debolezza interni, in modo tale da fornire una base concreta oltre che un supporto alle scelte strategiche individuate. Sulla base dell'evidenza di queste informazioni si possono inoltre praticare opportune modifiche o riletture dell'operatività, al fine di individuare un piano migliore.

Solitamente, la strategia prevede l'individuazione del proprio target sulla base del prodotto offerto e degli elementi che lo caratterizzano rispetto ai rivali. In ogni caso un confronto con l'analisi della realtà è d'obbligo per avere conferma delle proprie valutazioni iniziali. Spesso, infatti, il segmento individuato si inserisce in una porzione di mercato estremamente com-

[55] Kotler P. (1992), Marketing Management, Torino, Isedi; Kotler P., Armstrong G. (1991) Principles of Marketing, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs; Collesei U. (2006), Marketing,Padova, IV ed. Cedam; Collesei U., Iseppon M., Vescovi T., Checchinato F. (2005), Strumenti operativi per le decisioni di marketing, Padova, ed. Cedam 2° edizione.

petitiva e risulta maggiormente conveniente spostarsi su altri gruppi di consumatori, le cui esigenze non sono soddisfatte o lo sono solo parzialmente[56].

Un altro elemento interessante nella scelta del mercato di riferimento si trova nella categoria dei *fornitori* e dei *distributori*. Entrambi infatti sono in grado di determinare il successo o meno di un prodotto, indipendentemente dalla sua bontà. I primi possiedono un grosso potere, in quanto detengono la proprietà delle materie prime. Il costo e la qualità delle stesse è fondamentale per il processo produttivo e per l'ottenimento del risultato. Inoltre in base alle quantità acquistabili vi saranno modifiche relativamente ai costi che, conseguentemente, influiranno sul prezzo finale. Sostanzialmente è importante riuscire ad ottenere degli accordi in modo tale da essere facilitati nei rapporti di vendita e consegna. Per quanto riguarda i secondi vale un discorso analogo, la distribuzione costituisce infatti una forte barriera all'entrata. Conviene instaurare un rapporto di collaborazione al fine di semplificare la gestione del trade e disporre di una buona copertura distributiva.

Valutare le opzioni maggiormente profittevoli e meno competitive permette un ingresso agevolato nel mercato, ed allo stesso tempo consente di incrementare la propria visibilità ed assumere il posizionamento desiderato.

La definizione del mercato di riferimento è indispensabile per attuare la propria strategia, che deve trovare conferma delle sue scelte nelle analisi compiute. In questo modo il modello di business (cfr. sez. 1.4), e le decisioni applicate alle sue componenti e ad ognuna delle leve che le compongono, trovano giustificazione e sostegno dando un senso al quadro impostato. Viceversa il sistema aziendale incontra serie difficoltà cui dovrà cercare di tenere testa modificando le proprie scelte strategiche.

Analizzare il mercato di riferimento permette di prendere le proprie decisioni strategiche consapevolmente, individuando come target di riferimento i consumatori obiettivo che si riescono a soddisfare meglio sulla base della propria offerta in relazione alla presenza competitiva. Con questo metodo si cerca di improntare una gestione efficace ed efficiente del modello di business, che attraverso l'implementazione delle sue componenti e l'applicazione delle sinergie consente di raggiungere i propri obiettivi.

---

[56] Anderson C. (2007), La coda lunga – da un mercato di massa a una massa di mercati, Torino, Codice Edizioni; Kim C. W., Mouborgne R. (2005), Strategia oceano blu, vincere senza competere, Milano, ed. Etas

Detto questo, si prenda in considerazione il modello di business. Per un suo corretto sviluppo è fondamentale una fase analitica, che permetta lo studio del mercato di riferimento affinché la pianificazione strategica possa disporre di informazioni sufficienti sulle quali poter fare riferimento per lo sviluppo delle sue basi di appoggio. Nel momento in cui si dispone di un quadro sufficientemente completo e di una strategia aziendale definita, le decisioni operative risultano una coerente applicazione pratica della stessa.

Il posizionamento, per esempio, è strettamente collegato alla definizione dell'identità aziendale, delle core competence e della soluzione di offerta. Si tratta della sinergia di *differenziazione* (cfr. sez. 2.3), che, mostrando caratteri distintivi, permette all'azienda di inserirsi in modo definito nel mercato. L'identità, infatti, può disporre della storia aziendale, valori e cultura sulla base di cui distinguersi; le competenze chiave devono essere svolte internamente all'azienda proprio perché strategiche e distintive; per quanto riguarda la soluzione di offerta esistono moltissime leve su cui insistere per raggiungere l'obiettivo di differenziazione, da quelle del marketing mix al valore e significato del brand.

Allo stesso tempo il *dinamismo della cultura aziendale* permette di disporre di risorse flessibili, grazie alla condivisione dei valori aziendali, delle informazioni e della conoscenza. Questo consente di predisporre il modello a non ostacolare cambiamenti nelle singole componenti o, ancora più nello specifico, di precise leve all'interno di queste, in quanto si sta seguendo una procedura in linea con la strategia prescelta.

La *predisposizione all'innovazione*, invece, proprio grazie alla rete di relazioni che la costituiscono fa si che non ci si blocchi in un determinato equilibrio, ma spinge alla ricerca di miglioramenti continui e di soluzioni innovative. Per fare questo bisogna riuscire a porre particolare attenzione a soluzioni non convenzionali che, per abitudine, solitamente non vengono nemmeno prese in considerazione[57]. In questo modo si favorisce anche la customer satisfaction[58], prendendo in considerazione bisogni latenti o insoddisfatti del segmento servito, che potrebbero portare i consumatori obiettivi a spostarsi verso altre offerte come ad e-

[57] Anderson C. (2007), La coda lunga – da un mercato di massa a una massa di mercati, Torino, Codice Edizioni; Kim C. W., Mouborgne R. (2005), Strategia oceano blu, vincere senza competere, Milano, Etas; Godin S. (2004), La mucca viola, farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone, Sperling & Kupfer.

[58] Kotler P. (1992), Marketing Management, Torino, Isedi; Kotler P., Armstrong G. (1991) Principles of Marketing, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs; Collesei U. (2006), Marketing,Padova, IV ed. Cedam.

sempio quelle dei beni sostitutivi. È importante valutare anche la soddisfazione di un nuovo segmento, i cui consumatori desiderano una modalità di erogazione del prodotto differente da quella esistente, e che, considerata sotto questo aspetto, può essere associata alla produzione aziendale. In pratica, sono rilevanti anche "i non clienti", ossia quei consumatori che non utilizzano l'offerta del settore se non in minima parte per cercare di rispondere alla propria esigenza, in queste situazioni è importante osservare i punti in comune per poter assolvere il nuovo bisogno[59].

In pratica, in presenza di una situazione di partenza definita, il modello di business costruito secondo lo schema proposto (cfr. sez. 1.4), consente un approccio attivo ai cambiamenti del mercato, diminuendo le inerzie al cambiamento attraverso le sinergie rilevate (cfr. sez. 2.3). Queste offrono disponibilità alla creazione di un sistema differenziato, dinamico, flessibile e ricettivo.

4.1.3 Individuazione dei concorrenti

L'analisi del mercato di riferimento permette di individuare i *concorrenti* presenti nel settore al fine di valutarne i pericoli e le minacce per sostenere la stabilità della propria offerta. Tuttavia non sempre si svolge una valutazione completa della situazione a causa della sua complessità. La pianificazione strategica deve necessariamente tenere in considerazione il fattore competitivo, in quanto influenza una consistente porzione delle proprie attività aziendali; in particolare, le azioni e reazioni dei rivali costituiscono una tra le principali cause di cambiamento nel mercato.

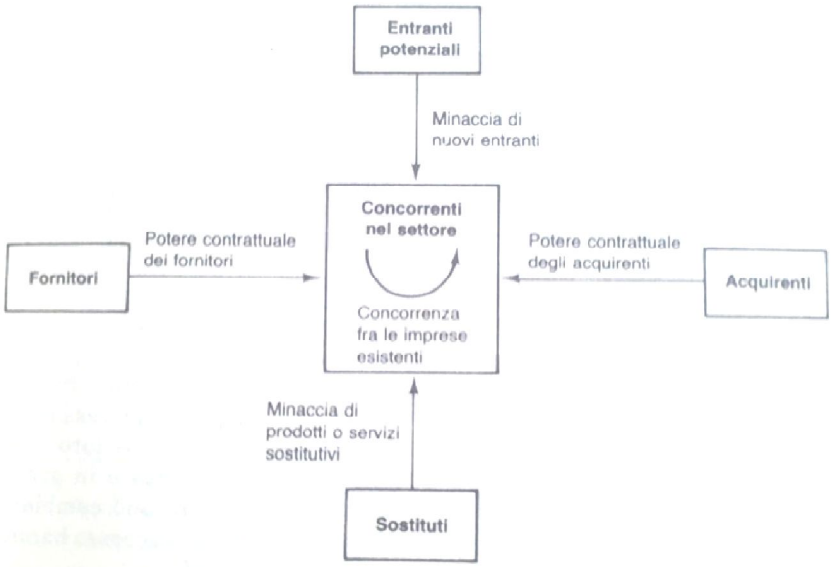
Effettuare un'analisi della concorrenza significa considerare tutte le tipologie presenti e riscontrabili nel mercato. Si distingue solitamente tra *diretti o primari*, *secondari* e *potenzia-*

[59] Si fa riferimento ai concetti di Strategia Oceano Blu che parlando dell'estensione della domanda esistente considera i non clienti e ne indivdua in particolare tre livelli. Primo livello: "futuri non-clienti", che si trovano ai bordi del mercato; secondo livello: "non-clienti che rifiutano", quelli che hanno scelto consciamente di tenersi fuori da quel mercato; terzo livello: "non-clienti inesplorati", che si trovano in mercati distanti. Kim C. W., Mouborgne R. (2005), Strategia oceano blu, vincere senza competere, Milano, Etas, pp.109-123.

li[60]; cercando di coprire in questo modo l'intero spettro di rivali possibile. Ci si riconduce,in un certo senso, al quadro più ampio fornito dalle cinque forze di Porter (1985)[61] che, ancora oggi, permettono di inquadrare buona parte delle minacce esistenti. In questo caso si considerano le tipologie di concorrenti indicati e altri fattori da gestire quali consumatori e fornitori, tentando di coprire con questa analisi tutti i possibili stakeholder.

Questo approccio permette anche di imbastire qualche idea sulla redditività del settore stesso, ognuna delle forze comprese è in grado, infatti, di influenzare importanti fattori come il costo, il prezzo e gli investimenti da realizzare. Comprensibilmente la redditività cambia da un settore all'altro, così come si modifica la pressione delle forze considerate, rendendo ogni spazio di mercato un ambiente nuovo e diverso.

Fig. 4.2: Le cinque forze competitive che determinano la redditività di un settore industriale



Fonte: Porter M. (1985), pag 11.

[60]Stocchetti A. (2003), Analisi della competitività del prodotto, Milano, Franco Angeli; Kotler P. (1992), Marketing Management, Torino, Isedi; Kotler P., Armstrong G. (1991) Principles of Marketing, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs; Collesei U. (2006), Marketing,Padova, IV ed. Cedam; Collesei U., Iseppon M., Vescovi T., Checchinato F. (2005), Strumenti operativi per le decisioni di marketing, Padova, ed. Cedam 2° edizione.

[61] Porter M. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance; Porter M. E. (2004), Il vantaggio competitivo, Torino, Einaudi.

In figura 4.2 è visibile la rappresentazione grafica delle cinque forze sul mercato di riferimento. L'analisi, riferita ad un settore specifico di interesse, permette di valutare e comprendere quali forze sono maggiormente temibili, fornendo la possibilità di non venire sopraffatti da improvvisi cambiamenti.

Considerandole brevemente, i *concorrenti diretti* sono coloro che operano all'interno del medesimo spazio, soddisfacendo la stessa esigenza attraverso la propria offerta. Sono quei soggetti con cui l'impresa si scontra frontalmente e che, di conseguenza ,monitora con costanza, cercando di prevederne le azioni e di contrastarle preventivamente. Con questa tipologia di competitor è usuale contendersi quindi la quota di mercato.

Esiste poi la minaccia di *nuovi entranti*, che possono incrementare il livello di concorrenza cambiando l'equilibrio che si era creato. L'ingresso di questi soggetti risulta collegato alle barriere all'entrata, quindi alle difficoltà poste in essere da coloro che sono già presenti su questo terreno. I *sostituti* vengono spesso sottovalutati, in quanto non costituiscono la minaccia principale; proprio per tale motivo riescono in alcune occasioni, aggirando l'attacco diretto, a portare via quote di mercato. La loro offerta non è analoga rispetto a quella degli attori all'interno del settore, ma è volta a soddisfare lo stesso bisogno, di conseguenza non devono effettuare grandi sforzi per ampliare la fetta di mercato cui rivolgersi.

Per quanto riguarda invece i *fornitori* e gli *acquirenti*, si rimanda a quanto detto nel paragrafo precedente (cfr. par. 4.1.2).

Si pensi ora a quanto osservato prendendo in considerazione il modello di business e le conseguenze su di esso. Se la strategia lo predispone in modo rigido difficilmente potrà rispondere e tanto meno anticipare le sfide dei competitor. Se si considera invece l'impostazione introdotta in questa trattazione (cfr. sez. 1.4), la sua composizione ancora una volta facilita il posizionamento imprenditoriale e, allo stesso tempo, le dinamiche con i rivali. Prima di tutto, le sue componenti definiscono la situazione di partenza dando evidenza all'identità aziendale e all'organizzazione. Le core competence costituiscono una prima fonte di differenziazione, inoltre, la soluzione di offerta completa il quadro introducendo, attraverso l'operatività, le dinamiche più specifiche relativamente al prodotto. Questa concezione consente di confrontarsi in modo propositivo rispetto a un ambiente dinamico e mutevole, sia grazie alla definizione di ognuna delle singole componenti, sia grazie alle rela-

zioni che lo caratterizzano. Se le si considera in presenza della minaccia concorrenziale emergono, ancora una volta, le potenzialità del modello.

La prima sinergia spinge a *differenziarsi,* integrando in questo processo l'identità aziendale, l'organizzazione e la soluzione di offerta. Tali componenti si sostengono a vicenda, permettendo all'impresa di caratterizzarsi, rispetto ai concorrenti sulla base di un sistema composito e non per una singola variabile relativamente al prodotto. Si richiama in un certo senso il concetto di *complementarietà*[62] (cfr. par. 4.1.1) che attingendo da più fonti per differenziarsi ottiene un vantaggio competitivo difficile da imitare e quindi allo stesso tempo sostenibile. Inoltre considerando la distinzione tra reale e percepito, si è spinti a migliorare le proprie competenze chiave, integrare e modificare la soluzione di offerta alle situazioni. In riferimento a quest'ultima, lo sviluppo delle sue leve assume un ruolo importante, in quanto l'interazione con i concorrenti avviene in modo più operativo in questo contesto. Le distinzioni di prodotto sia tangibili che intangibili, le scelte distributive, il tipo di comunicazione impiegata costituiscono tutti elementi che i competitor possono minacciare con azioni più o meno dirette.

Il *dinamismo della cultura aziendale*, in questo caso, va analizzato dal punto di vista delle risorse umane e della loro gestione che deve essere orientata allo sviluppo di nuovi progetti ed alla creatività. In questo modo è possibile da un lato fornire motivi di differenziazione, dall'altro fornire una visione dinamica al personale, consentendo di prendere in considerazione nuove opportunità di mercato[63].

La *predisposizione all'innovazione* costituisce un ulteriore punto a favore del modello, si prepara l'impresa al miglioramento e alla ricerca di nuove soluzioni interessanti. Questa sinergia predispone un'analisi attenta della situazione del mercato e delle possibilità che offre e consente di non farsi cogliere del tutto impreparati dai concorrenti, sia che si tratti di quelli diretti che dai sostituti o dai potenziali entranti. Non esiste certamente una pianificazione che permetta l'individuazione a priori di ogni minaccia, ma il fatto di non limitarsi e di essere invece abituati ad osservare le situazioni da punti di vista non convenzionali e creativi permette di essere maggiormente ricettivi ai cambiamenti.

---

[62] Porter M. E. (1996), What is Strategy?, Harvard Business Review, November-December 1996.
[63] Kim C. W., Mouborgne R. (2005), Strategia oceano blu, vincere senza competere, Milano, Etas.

In sostanza questo modello di business si predispone, grazie alle sue sinergie (cfr. sez. 2.3), di essere flessibile. Questa sua caratteristica permette di adeguare l'operatività agli aggiustamenti strategici grazie alle interdipendenze positive del sistema.

4.2 Fattori debilitanti il mercato ed il modello di business utilizzato

I mercati sono in continuo cambiamento, per rendersi conto di questo fenomeno basti pensare al largo consumo e alla evoluzione che hanno subito nel tempo, o ancora più semplicemente alla velocità di cambiamento dei prodotti acquistati, in particolare ad esempio i prodotti tecnologici.

L'importanza di riconoscere i cambiamenti del mercato di riferimento è fondamentale se non si vuole correre il rischio di venire tagliati fuori o di perdere attrattività nei confronti dei consumatori[64]. I mutamenti che investono i mercati non sono certamente semplici da prevedere e difficilmente si manifestano apertamente come immediata conseguenza naturale dell'evoluzione degli stessi, proprio per questo motivo però è importante cercare di mantenere uno studio costante del mercato di riferimento.

Si è accennato ai fattori che possono modificare il mercato all'inizio della trattazione (cfr. par. 4.1.1) possono riguardare i consumatori e i loro bisogni, motivo per cui è importante mantenere un costante orientamento ai clienti. I concorrenti possono decidere di estendere la propria offerta o di modificarla entrando in conflitto diretto con la propria. La tecnologia e l'innovazione ricoprono ruoli decisivi sia per quanto riguarda l'andamento del mercato, che il prodotto e i suoi sviluppi collegandosi conseguentemente con il ciclo di vita del prodotto e le esigenze dei consumatori; allo stesso tempo con innovazioni radicali è possibile dover ridefinire l'intero mercato.

[64] Cravens D. W., Piercy N. F., Baldauf A. (2009), Management framework guiding strategic thinking in rapidly changing markets, Journal of Marketing Management, Vol 25,No. 1-2, pp. 31-49; Kim C. W., Mouborgne R. (2005), Strategia oceano blu, vincere senza competere, Milano, Etas.

Non è sufficiente limitarsi a una analisi dello spazio competitivo, bisogna periodicamente mettere in discussione la propria offerta monitorando le aspettative dei consumatori e cercando di anticipare i loro bisogni. Per rendere possibile un approccio di questo tipo è utile disporre di una visione strategica condivisa da parte dell'azienda che ponga le linee guida che impostano l'attività di ricerca, in modo tale da permettere gli aggiustamenti necessari alle azioni operative.

4.2.1 Gestire la mutevolezza dei mercati

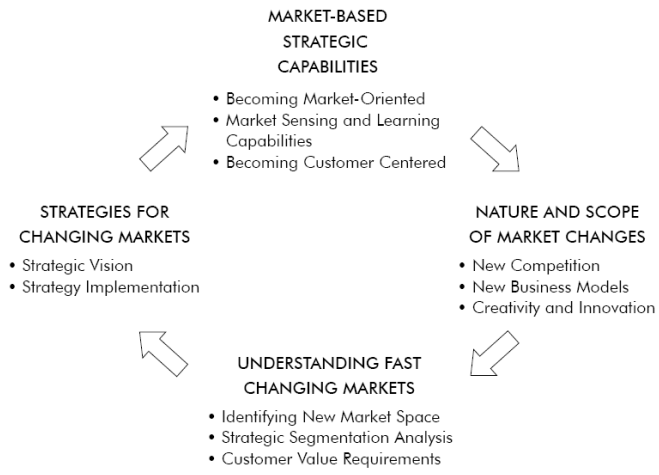
Considerato che i mercati non costituiscono la rappresentazione di situazioni stabili, ma piuttosto di equilibri tra gli elementi che ne fanno parte, si forniscono alcune osservazioni per affrontare tale complessità.

È necessario individuare un approccio che guidi il pensiero strategico in modo tale da poter fronteggiare i rapidi cambiamenti del mercato; cambiamenti causati dalla riconfigurazione dei confini dei mercati appunto, a causa dell'introduzione di nuove tecnologie, nuove competizioni, creazione di nuovi modelli di business e spazi di mercato.

In questo senso si prende in considerazione il quadro di riferimento proposto da Cravens, Piercy e Baldauf che propone *una serie di fasi al fine di comprendere il mercato, analizzarlo e prepararsi alle sue alterazioni,* valutando anche la gestione del proprio modello di business in relazione a tali situazioni.

Le fasi proposte rivestono un'estrema importanza in quanto si propongono di fornire una serie di suggerimenti per modificare il proprio punto di vista e cogliere opportunità altrimenti difficilmente percepibili (Fig. 4.3). Gli strumenti tradizionali, quali le classiche leve del marketing mix, non sono più sufficienti per rispondere alla dinamicità delle situazioni con cui si entra in contatto. La saturazione dei mercati, inoltre, enfatizza la velocità di cambiamento oltre che la difficoltà di sopravvivenza per le imprese operanti al suo interno.

Fig. 4.3: Management frame work guiding strategic thinking in rapidly-changing markets



Fonte: Cravens D. W., Piercy N. F., Baldauf A. Journal of Marketing Management (2009), pag 33.

Il contributo preso in considerazione propone quattro fasi, interrelate tra loro da una sequenza circolare:

- Capacità strategiche basate sul mercato;
- Natura e scopo dei cambiamenti nel mercato;
- Comprensione del veloce cambiamento dei mercati;
- Strategie per i mercati in cambiamento.

La prima fase suggerisce di utilizzare capacità strategiche basate sul mercato, in questo caso si intende adottare un approccio *market-oriented* e sviluppare le proprie capacità di apprendimento[65]. Per poter fare questo è necessario disporre di maggiori informazioni sui consumatori obiettivo, aspetto ormai fondamentale per riuscire a soddisfare le esigenze del target di riferimento.

[65] Si rimanda ai concetti di orientamento al consumatore e custode satisfaction. Kotler P. (1992), Marketing Management, Torino, Isedi; Kotler P., Armstrong G. (1991), Principles of Marketing, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs; Collesei U. (2006), Marketing,Padova, IV ed. Cedam; Collesei U., Iseppon M., Vescovi T., Checchinato F. (2005), Strumenti operativi per le decisioni di marketing, Padova, ed. Cedam 2° edizione.

La seconda fase si pone l'obiettivo di identificare *la natura e lo scopo dei cambiamenti* del mercato, riferendoli a nuove attività competitive, all'introduzione di nuovi modelli di business o all'innovazione e alla creatività.

La fase successiva tratta invece della *comprensione dei veloci cambiamenti* del mercato facendo riferimento all'individuazione di nuovi spazi, all'analisi strategica della segmentazione e ai requisiti di valore dei consumatori. Bisogna quindi disporre di informazioni sul proprio target, oggi questo è possibile grazie a strumenti quali il CRM[66] che costituisce una fonte determinante per la raccolta e soprattutto per la gestione dei dati relativi ai consumatori. Grazie alla tecnologia disponibile, è possibile non solo targettizare le offerte e le promozioni ma anche personalizzarle.

La quarta fase concerne alcuni suggerimenti relativamente alle *scelte da applicare* nei mercati in cambiamento. Si sottolinea l'importanza di una visione ampia e della capacità di implementare adeguatamente i propri strumenti.

Queste considerazioni sono utili per riscontrare i cambiamenti del mercato e rispondervi con un atteggiamento propositivo. Grazie a questa visione è possibile cercare di capire e, per quanto possibile, prevedere i cambiamenti di settore, avendo l'opportunità di adattare la propria strategia alle esigenze del caso.

Le valutazione riportate possono interessare nuovi mercati, modifiche nei modelli di business o utilizzo di creatività ed innovazione. Si tratta di estendere la propria offerta guardando fuori dal mercato interno, uscendo dal proprio box competitivo e ponendo attenzione alle esigenze non ancora soddisfatte. Seguendo questo approccio si possono individuare spazi di mercato inesplorati, dove, almeno inizialmente, anche il livello di concorrenza è meno aggressivo[67].

Le *tempistiche* assumono un ruolo decisamente importante, sia per quanto riguarda il riconoscimento del cambiamento delle condizioni del mercato, sia relativamente alla modifica delle scelte strategiche iniziali e la successiva applicazione operativa. Infatti, nel momento in cui il lasso temporale necessario per queste modifiche supera quello impiegato dai concorrenti o possibili nuovi entranti, la propria posizione nel mercato è molto probabilmente

---

[66] Buttle F. (2004), Customer relationship management: concept and tools, Uk, Elsevier.

[67] Kim C. W., Mouborgne R. (2005), Strategia oceano blu, vincere senza competere, Milano, Etas.

già compromessa. La possibilità intervenire su un modello di business flessibile, affinché le revisioni strategiche possano compiersi nel minor tempo possibile, è una condizione in un certo senso vincolante per la riuscita dell'aggiustamento strategico.

Gli aspetti valutati nelle quattro fasi esaltano problemi attuali, causati della saturazione dei mercati e dai conseguenti rapidi cambiamenti degli stessi. Conoscere la situazione di partenza del proprio settore e possedere la consapevolezza del cambiamento aiuta a mantenere un monitoraggio continuo e a considerare sotto quali forme il cambiamento potrebbe avvenire.

4.2.2 Trasformare le minacce in opportunità

Nell'ambiente in cui si inserisce la propria offerta, esistono numerose minacce che possono essere causate dal cambiamento di uno qualsiasi degli elementi che mantengono stabile l'equilibrio. Nel paragrafo precedente si sono individuate alcune fasi, che suggeriscono diversi comportamenti da assumere per essere maggiormente ricettivi a queste trasformazioni. Allo stesso tempo risulta utile conoscere alcune dinamiche, che permettono di reagire alle eventuali minacce, portando possibilmente la situazione a proprio favore.

In questo caso per fronteggiare le modifiche, o evoluzioni del settore di interesse, si deve essere disposti ad attuare qualche aggiustamento alla propria strategia che, a livello operativo, richiede una modifica anche del proprio modello di business. Queste azioni "riparatrici" non sono necessariamente dovute ad errori legati alle scelte strategiche, ma spesso proprio alla variazione delle condizioni iniziali. Lo spessore della loro modifica sarà approssimativamente proporzionale all'entità del cambiamento nel mercato.

Si forniscono alcune valutazioni per le variazioni causate dai consumatori e dalle loro esigenze, dal prodotto, dai concorrenti e dall'innovazione; questi elementi inoltre spesso interagiscono tra loro nel causare le modifiche nel mercato.

Per quanto riguarda il prodotto per esempio, è importante valutare alcune considerazioni in merito al suo ciclo di vita[68]. La fase in cui si trova attualmente e le tempistiche in cui passerà alle successive sono aspetti rilevanti per l'andamento e le condizioni del mercato. Inoltre, questi aspetti sono strettamente legati al comportamento del consumatore, che in ogni fase adotterà atteggiamenti differenti. Un'analisi di questo tipo è utile a comprendere se e quali estensioni di prodotto è possibile applicare alla propria offerta, sia che si tratti di un'estensione del ciclo di vita grazie a nuovi utilizzi del prodotto, sia che si tratti di una differenziazione funzionale/emozionale dello stesso. In base alla scelta intrapresa in merito al futuro del prodotto, bisognerà apportare alcune modifiche alla *soluzione di offerta*.

Le *esigenze dei consumatori* costituiscono un altro elemento rilevante nel mutamento del mercato. I loro bisogni, infatti, evolvono nel tempo e possono richiedere modifiche marginali o rilevanti dell'offerta. L'impresa deve essere in grado di mantenere sempre aggiornate le informazioni sul proprio target per capire come evolvere nel tempo soddisfacendo i consumatori. Si pensi per esempio ai cellulari, inizialmente era sufficiente che gli apparecchi permettessero di effettuare e ricevere chiamate e messaggi. Con il tempo, sia a causa dell'evoluzione tecnologica che dell'evoluzione dei bisogni dei consumatori le funzioni incorporate in questi prodotti sono cresciute esponenzialmente. Cambiamenti di tale entità richiedono modifiche, anche importanti, nel proprio modello di business; in questo caso sia con inerenza alla soluzione d'offerta che alle core competence per esempio. Anche la segmentazione del mercato basandosi sul valore per il cliente permette di accedere a nuovi o ridisegnati modelli di business. Intendendo con questo aggiustare la propria strategia sulla base di imprevisti e correggere di conseguenza la propria operatività. Tuttavia questo passaggio non è immediato come sembra: la variabile tempo è importante in queste situazioni, così come le inerzie del sistema al cambiamento. Si richiede grande flessibilità, riducendo il più possibile l'avversione alla trasformazione che è tipica di tutte le organizzazioni[69]. La configurazione del modello di business introdotta inizialmente (cfr. sez. 1.4) permette di ridurre queste difficoltà e facilitare l'adeguamento del modello agli aggiustamenti ed evoluzioni strategiche, grazie all'interdipendenza che "lega" le componenti e alle sinergie individuate

[68] Si rimanda ai concetti di orientamento al consumatore e customer satisfaction. Kotler P. (1992), Marketing Management, Torino, Isedi; Kotler P., Armstrong G. (1991) Principles of Marketing, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs; Collesei U. (2006), Marketing,Padova, IV ed. Cedam.

[69] Isotta F. (2010), La progettazione organizzativa: problemi e soluzioni, Padova, Cedam.

(cfr. sez. 2.3) che predispongono il sistema al miglioramento e, di conseguenza, all'evoluzione.

Un ragionamento analogo si può introdurre per quanto riguarda l'*innovazione*, che tende a causare cambiamenti nell'intero settore. In questo caso si tratta di vere e proprie evoluzioni che condizionano i bisogni dei consumatori rendendo obsolete le soluzioni precedenti. Cambiamenti di tale portata difficilmente avvengono improvvisamente, i concorrenti si studiano e sviluppano i propri progetti, in questo caso la differenza riguarda le competenze, gli investimenti in ricerca e sviluppo e soprattutto le tempistiche in cui si realizza l'innovazione e la si rende disponibile. Infatti, nel caso non si disponga delle risorse per poter essere i primi a portare l'innovazione, è importante adottarla almeno nel minor tempo possibile se non si vuole essere esclusi dal mercato[70].

Un altro elemento da prendere in considerazione, consiste nell'affollamento dei mercati che può rendere difficoltoso anche il mantenimento della propria porzione di mercato. Questa minaccia si può affrontare ancora una volta attraverso l'estensione della propria offerta, riconoscendo le opportunità in nuovi segmenti che possono desiderare per esempio che il prodotto venga erogato in un modo differente; si tende cioè a diversificare la propria offerta coprendo differenti richieste di mercato.

[70] Schilling M. A. (2008), Strategic Management of Technologycal Innovation, 2° ed. McGraw-Hill.

5. Gestire in modo strategico il modello di business

5.1 L'ottimizzazione del modello di business

5.1.1 Introduzione

La mutevolezza dei mercati, e i rapidi cambiamenti del mondo che ci circonda, richiede risposte sempre più rapide e grande capacità di adattamento. Il modello di business proposto (cfr. sez. 1.4) è stato costruito proprio sulla base di queste esigenze, cercando di rendere possibile la gestione coordinata dei suoi elementi e la flessibilità per l'attuazione degli aggiustamenti richiesti dal mercato. Sono proprio questi elementi che caratterizzano il sistema proposto rendendo possibile, allo stesso tempo, lo sviluppo delle sinergie trattate (cfr. sez. 2.3) e dei vantaggi competitivi sviluppabili proprio da queste (cfr. par. 3.3.1).

La gestione del modello può essere ottimizzata se si perseguono contemporaneamente questi valori e se ne colgono le opportunità adattando la propria strategia, e quindi la propria operatività, qualvolta il mercato lo richieda a causa di un cambiamento, o semplicemente per incrementare la propria posizione nel settore.

È importante disporre quindi di una visione completa del sistema, raggiungibile attraverso la definizione e comprensione di ognuna delle componenti indicate nel prototipo, la quale è fondamentale per concretizzare queste condizioni. La conoscenza dello stesso permette di poter intervenire e modificarlo con consapevolezza per incrementarne l'efficacia e l'efficienza nella creazione di valore.

5.1.2 Individuare nuovi spazi di mercato

Si è parlato della dinamicità dei mercati (cfr. par. 4.2.1) e del fatto che, spesso, questa loro caratteristica possa mettere in seria difficoltà le imprese che non riescono a gestirla adeguatamente. Tuttavia, trovandosi in situazioni dove l'affollamento dei mercati e i loro cambiamenti sono condizioni molto frequenti, è opportuno individuare alcuni accorgimenti per poter sviluppare la propria attività nonostante questi vincoli.

Ottimizzare il proprio modello approdando su nuovi mercati significa non arrendersi alle condizioni di cambiamento esistenti nel settore, ma vederle come un incentivo all'evoluzione. Infatti, non è discutibile la condizione di saturazione dei mercati che si incontra nella maggior parte di questi, in quanto i bisogni dei consumatori sono ampiamente soddisfatti. Tuttavia, oggi non si comprano prodotti ma si comprano significati, valori, stili di vita in cui ci si riconosce o a cui si aspira[71]. Facendo riferimento a queste considerazioni si cambia prospettiva, poiché la situazione concorrenziale è gestibile attraverso l'offerta di prodotti che possiedono un plus valore, e che dunque eccellono rispetto al soddisfacimento del bisogno standard.

Un altro elemento fondamentale da tenere in considerazione, consiste nel fatto che spesso l'affollamento è dovuto all'adozione di un'ottica ristretta e tendenzialmente comune nel mercato. Si è portati cioè a concentrare la propria offerta in quei segmenti dove, ipoteticamente, è possibile raggiungere la massa critica e quindi un elevato numero di vendite. Nel caso in cui però esistano un gran numero di offerte similari tra loro, l'esistenza di un elevata dimensione di potenziali consumatori perde di importanza, in quanto andranno suddivisi per il numero di offerte presenti nel loro competitive set[72]. Tutto questo può indurre a osservare la situazione fuori dal box competitivo, ossia considerando qualche variante alla propria offerta, in questo modo è possibile ottimizzare il proprio modello, grazie ad alcuni aggiustamenti e individuare opportunità interessanti. Lo studio incentrato sul consumatore

[71] Levitt T. (1960), Marketing Myopia, Harvard Business Review; Collesei U. (2006), Marketing,Padova, IV ed. Cedam; Vescovi T. (2005), La pianificazione di Marketing, Milano, Il Sole 24 Ore; Cova B., Giordano A., Pallera M., (2008), Marketing non-convenzionale, Milano, Il Sole 24 Ore; Schilling M. A. (2008), Strategic Management of Technologycal Innovation, 2° ed. McGraw-Hill.

[72] Si tratta dei brand che i consumatori prendono in considerazione, per un determinato settore, nel momento in cui devono effettuare l'acquisto. Kotler P. (1992), Marketing Management, Torino, Isedi; Kotler P., Armstrong G. (1991) Principles of Marketing, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs; Collesei U. (2006), Marketing,Padova, IV ed. Cedam; Vescovi T. (2005), La pianificazione di Marketing, Milano, Il Sole 24 Ore.

permette di comprendere se esistono bisogni non soddisfatti o soddisfatti solo in modo parziale sui quali è possibile intervenire, occupando così un nuovo spazio di mercato sul quale nessuno prima aveva "approdato" o lo aveva fatto in modo errato[73].

Soluzioni di questo tipo permettono di adottare un approccio attivo nei confronti dei mercati e delle esigenze dei consumatori, ma allo stesso tempo consentono di ottimizzare il proprio modello di business. In questo modo è sufficiente modificare in modo marginale le proprie scelte strategiche, cambiando o espandendo il proprio mercato. Sarà possibile applicare di conseguenza modeste modifiche anche al modello di business, che rimarrà coerente con l'intero sistema e riuscirà a reagire positivamente nonostante alcuni imprevisti abbiano richiesto di intraprendere una direzione differente.

Inoltre, è utile cercare di improntare la propria strategia proponendo un'offerta con elementi di distacco[74] rispetto a quella dei concorrenti, in modo tale da non farsi cogliere impreparati da alti tassi di concorrenza. È rilevante proporre infatti una strategia che faccia leva su precisi elementi, in modo tale che confrontandola con quella dei concorrenti risulti diversificata e quindi maggiormente apprezzabile da un determinato segmento di consumo. Questo permette di rendere disponibile nel mercato una soluzione di offerta distinta rispetto a quella dei competitor raggiungendo nuovi segmenti di mercato o nicchie di consumatori a cui nessun'altro prima si era interessato[75].

---

[73] Cravens D. W., Piercy N. F., Baldauf A. (2009), Management framework guiding strategic thinking in rapidly changing markets, Journal of Marketing Management, Vol 25, N. 1-2, pp. 31-49; Kim C. W., Mouborgne R. (2005), Strategia oceano blu, vincere senza competere, Milano, Etas.

[74] Si fa riferimento agli elementi che differenziano le offerte, in particolare alle "curve di valore" di SOB. Kim. C. W., Mouborgne R. (2005), Strategia oceano blu, vincere senza competere, Milano, Etas. Si fa riferimento a quella che nel testo viene chiamata "curva del valore" riferendosi sostanzialmente ad una porzione della catena del valore, rappresentante elementi importanti nel settore. Il confronto tra questa e la curva del valore dei concorrenti, ossia tra le soluzioni di offerta, permette di verificare i punti in cui differiscono.

[75] Cravens D. W., Piercy N. F., Baldauf A. (2009), Management framework guiding strategic thinking in rapidly changing markets, Journal of Marketing Management, Vol 25,No. 1-2, pp. 31-49.

5.1.3 La pianificazione dettagliata e flessibile

Per poter ottimizzare il proprio sistema e, quindi, il proprio modello di business, è indispensabile che l'intero processo sia pianificato secondo due principi. Il primo prevede un consistente grado di dettaglio, mentre il secondo concerne il livello di flessibilità.

Il primo consiste quindi nell'accuratezza utilizzata nell'affrontare le decisioni strategiche e l'accuratezza con cui queste vengono esplicitate nel passaggio dalla strategia all'operatività nel modello di business. Il secondo, invece, concerne la facilità con cui è possibile intervenire nelle decisioni prese, aggiustando la strategia e l'operatività alle mutevoli condizioni del mercato. Questi due principi sono strettamente collegati tra di loro, in quanto determinano il mantenimento della coerenza nel sistema aziendale. Per poter fronteggiare le situazioni di cambiamento nel settore in cui si opera, è utile conoscere le dinamiche del mercato di riferimento e, allo stesso tempo, disporre di consapevolezza per quanto riguarda le decisioni strategiche e la relativa operatività. Con questi "bagagli" è possibile infatti rapportare le mutate condizioni del mercato alle proprie azioni e individuare in quale aspetto la propria strategia potrebbe essere, eventualmente, rivista per non rischiare di perdere parte della propria quota di mercato. La flessibilità nel modello di business proposto (cfr. sez. 1.4) si può ottenere grazie alla sua composizione che prevede correlazioni bidirezionali tra gli elementi, i quali risultano interdipendenti l'uno dall'altro .

Un sistema dotato di flessibilità è indispensabile per avere la possibilità di adeguare la propria operatività ai cambiamenti e gestire l'approccio strategico secondo coerenza e dinamicità allo stesso tempo. Infatti, il modello di business proposto (cfr. sez. 1.4) presenta per sua natura le caratteristiche della flessibilità e dinamicità, in quanto è gestito da un sistema di coerenza che lega ognuna delle componenti alle altre. La modifica dell'implementazione delle leve interne non pregiudica la struttura fin tanto che i cambiamenti rientrano nel piano strategico. Per esempio, decidere di estendere la propria offerta a un nuovo segmento di consumatori, modificando semplicemente alcune leve per soddisfare con il medesimo prodotto un'esigenza diversa, comporta sforzi gestibili grazie alle correlazioni tra le componenti. Si può dire lo stesso per i problemi di coerenza: nel momento in cui l'estensione viene gestita secondo coerenza strategica risulta possibile comunicarlo correttamente a tutto il suo pubblico. Infatti, se l'estensione attiene prodotti complementari all'offerta iniziale, può risultare una conseguenza naturale dello stesso processo produttivo.

Una pianificazione dettagliata e flessibile dunque predispone il sistema aziendale a conoscere profondamente il contesto di inserimento, la propria scelta strategica e permette di valutare le modalità in cui è possibile aggiustare le decisioni iniziali sulla base dei cambiamenti del mercato. La flessibilità è indispensabile di conseguenza per accettare l'evoluzione e ottimizzarla a proprio favore.

5.2 Opportunità e limiti del modello

Il modello proposto (cfr. sez. 1.4) cerca quindi di ottimizzare la gestione delle imprese nel mercato, ma trattandosi di un modello dispone di opportunità da sviluppare e criticità che ne limitano l'operato (cfr. par. 4.2.1). Nel corso della trattazione questi punti sono emersi, ma li si riprende sinteticamente al fine di completare il quadro.

Un primo importante vantaggio che si fornisce attraverso questo prototipo consiste nella maggiore consapevolezza di tutto il sistema e, di conseguenza, di tutte le componenti. In questo modo si permette di disporre di una visione di impresa nella sua interezza fornendo coerenza al sistema. Inoltre, con queste premesse può risultare naturale individuare possibili punti di contatto tra le leve delle stesse componenti; questo incentiva la creazione di un sistema interdipendente.

Un'altra opportunità consiste nella individuazione e sviluppo delle sinergie e deriva in un certo senso dal punto precedente. Nel momento in cui si dispone di una visione complessiva del sistema aziendale è possibile riconoscere e implementare le sinergie più adatte all'attività. Come analizzato precedentemente (cfr. sez. 2.3), tali relazioni sono necessarie per lo sviluppo dell'impresa e per la creazione di vantaggi competitivi (cfr. par. 3.3.1) che consentano di distinguersi nel mercato.

Il modello di business, insieme alle sinergie individuate (cfr. sez. 2.3), permette di individuare nel mercato nuove soluzioni e nuovi spazi. In questo modo l'impresa non è costretta necessariamente ad azioni concorrenziali diretta volte al mantenimento della propria quota di

mercato, ma può cercare di limitare gli "scontri" individuando soluzioni differenziate che prevedano l'estensione dell'offerta[76].

Altro vantaggio consiste nella continua evoluzione a cui il modello proposto predispone, infatti, grazie alla sua flessibilità e dinamicità consente di mettere in pratica eventuali aggiustamenti individuati dalla strategia aziendale. In questo modo si permette lo sviluppo del sistema sulla base di reali esigenze e coinvolgendo tutta la struttura in questo processo evolutivo, garantendo quindi la coerenza nelle scelte.

Per quanto riguarda invece i limiti del modello, queste interessano in modo particolare la sua semplicità e le rigidità che tutti i sistemi oppongono ai cambiamenti.

Per quanto riguarda il primo, il rischio consiste nel ridurre il sistema aziendale a uno schema di riferimento eccessivamente semplicistico. Considerando esclusivamente le componenti, senza ragionare sulle loro relazioni e sinergie, si corre il pericolo di percepire una visione banale della realtà imprenditoriale.

Il secondo limite, invece,riguarda la rigidità incorporata in ogni modello; se si pone attenzione solo al sistema di coerenza, trascurando le relazioni tra le componenti, si possono incontrare difficoltà nell'apportare gli aggiustamenti necessari. Il modello infatti, come tutti i sistemi, gestisce il proprio equilibrio ponderando: da un lato un sistema di coerenza basato su rigidità dovute alla ripetizione di precisi comportamenti e alla path dependency, dall'altro un assetto flessibile generato dall'adattamento ai cambiamenti. Nel momento in cui la prima condizione viene considerata come elemento principale, tralasciando le sinergie, il sistema si irrigidisce eccessivamente generando forti inerzie al cambiamento.

Oltre ai limiti considerati esistono poi una serie di criticità che interessano il modello proposto. Prima di tutto, le imprese non conoscono esattamente il modello di business che utilizzano, ma si limitano a coordinare le loro azioni sulla base degli obiettivi. Questo significa perdere buona parte dei vantaggi che il modello di business invece offre. Se non si hanno ben chiare le componenti e non le si implementano ed esplicitano a sufficienza la propria offerta si riduce all'esposizione di un prodotto senza evidenziare gli elementi che potrebbero distinguerlo e fornire valore aggiunto. Inoltre, in questo modo non si può garantire la co-

[76] Kim. C. W., Mouborgne R. (2005), Strategia oceano blu, vincere senza competere, Milano, Etas.

erenza dell'intero sistema, perdendo sicuramente efficacia ed efficienza nella gestione operativa e nella creazione del valore.

La mancanza di definizione del modello comporta allo stesso tempo l'inutilizzo delle sinergie (cfr. sez. 2.3) che costituiscono un'importante fonte di valore nell'offerta di un'impresa. La loro corretta gestione implica infatti la realizzazione di vantaggi competitivi e l'evoluzione nel mercato.

Un'altra fattore da considerare consiste nell'inerzia alla condivisione e al cambiamento; nel momento in cui si presenta la prima ne deriva di conseguenza anche la seconda. Un sistema dove le informazioni più importanti finalizzate a una gestione coerente non possono circolare liberamente, compromette l'ottimizzazione delle scelte operative. Questa tendenza impedisce di poter attuare modifiche alla propria strategia nel momento in cui si riconoscono cambiamenti nel mercato, negandosi la possibilità di evolvere.

6. Il caso: Business Center®

6.1 introduzione

Il caso tratta dell'impresa Business Center® s.r.l. con sede nel centro di Padova. Dopo una prima analisi del settore di riferimento e della sua evoluzione l'analisi si sposterà sull'impresa al fine di comprendere le dinamiche relative al modello di business proposto (cfr. sez. 1.4) e individuare, qualora siano presenti, le sinergie attive o attivabili nel sistema (cfr. sez. 2.3).

Si è deciso di sviluppare questo caso in quanto si tratta di un'azienda che permette di applicare in modo evidente la formula del modello di business proposta (cfr. sez. 1.4) e allo stesso tempo fornisce la possibilità di evidenziare le sinergie individuate.

Il settore di riferimento è relativamente giovane, quindi si presta ad evidenziare l'introduzione di un nuovo spazio di mercato in cui cimentarsi proponendo soluzioni innovative per alcune esigenze non soddisfatte, riprendendo in questo modo i concetti espressi in merito al cambiamento dei mercati e la soddisfazione di particolari esigenze (cfr. par. 4.2.2). Si tratta in un certo senso di un bisogno latente che comincia a percepirsi in Italia intorno agli anni '80 e che conduce alla creazione di soluzioni ad hoc.

Il settore interessa i servizi alle aziende; si tratta nello specifico di fornire temporaneamente uffici arredati con servizio di segreteria centralizzata. L'utilità si riscontra senza dubbio per imprese start-up, che trovandosi spesso in condizioni di incertezza non hanno la possibilità di praticare grossi investimenti per creare fin da subito una propria sede. Inoltre, la funzionalità del servizio non si limita a questo; è possibile utilizzare questi uffici con diverse formule anche per riunioni, conferenze, corsi di formazione e molto altro. Si tratta di un prodotto molto flessibile e gestibile secondo esigenze personalizzate.

Lo studio dell'impresa del caso risulta inoltre molto interessante anche per il ruolo della stessa in Italia, rispetto ai suoi competitor. Si dimostra infatti maggiormente flessibile e innovativa nella gestione e nello sviluppo, mostrando una propensione all'evoluzione nel tempo.

Dopo aver trattato il settore dei business center in generale, con particolare riferimento alla realtà italiana (cfr. par. 6.2.1), si prosegue la trattazione prendendo in considerazione una particolare struttura. Lo scopo consiste nell'osservare l'impresa secondo il *modello di business* proposto nella trattazione (cfr. sez. 1.4) al fine di comprendere in che modo viene rispecchiato il prototipo e attraverso quali *sinergie*, secondo questo, potrebbe incrementare il proprio valore.

Per generare un ragionamento di questo tipo è necessario conoscere l'azienda e comprendere come negli anni si è sviluppata e ha gestito la propria offerta, analizzare la situazione competitiva evidenziando la presenza o meno di punti di differenziazione e di valore.

6.2 I business center

6.2.1 Il settore e la sua evoluzione

Il settore dei *business center* è relativamente giovane, quindi, poco conosciuto. In un certo senso si innesta nel mercato immobiliare assumendo tuttavia una posizione innovativa e di differenziazione. Proprio per questo motivo la stessa definizione del servizio, a livello istituzionale, è stata per molto tempo incompleta. Si pensi che la prima associazione rappresentativa nasce nel 1982, si tratta di ANIUR – Associazione Nazionale Italiana degli Uffici Residence – che tra l'altro corrisponde all'unica associazione di categoria in Italia. Questa associazione rappresenta e raggruppa gli operatori italiani del settore, che desiderano identificarsi e allo stesso tempo essere riconosciuti a livello istituzionale[77].

Possiamo dire che si tratta di un mercato di nicchia interessante in quanto relativamente giovane, poco conosciuto e appartenente all'ambito di servizi. Gli *uffici residence* vengono denominati anche *centri uffici arredati* o *business center,* l'offerta di questo settore consiste nel mettere a disposizione per i clienti i propri spazi, si tratta sostanzialmente di centri sevi-

[77] Informazioni reperibile nella pagina ufficiale di ANIUR: www.aniur.it .

zi all'avanguardia che offrono allo stesso tempo funzioni accessorie all'affitto dello spazio. Dispongono infatti di servizi aggiuntivi, in particolare di servizi centralizzati di segreteria e reception.

Per quanto riguarda la storia e l'evoluzione di questo settore non si hanno moltissimo informazioni a riguardo. Probabilmente l'idea ispiratrice giunge dalla condivisione degli spazi, praticata sicuramente dagli studi avvocati per primi (dopo la crisi del 1929) al fine di minimizzare i costi, infatti oltre agli spazi di lavoro condividevano anche le librerie, codici e formulari, segreterie e anche le sale riunioni.

Intorno agli anni sessanta cominciano a svilupparsi le prime strutture condivise, infatti, apre ad Orange County in California una struttura[78] che permette la condivisione degli spazi, introducendo anche l'elemento della flessibilità temporale che oggi caratterizza questo tipo di strutture. Tale azienda si distingue per particolari caratteristiche: utilizzo immediato e contratti a breve durata. In seguito a questo avvenimento sembra che nella zona siano stati aperti altri centri con le medesime funzionalità, rendendo questo territorio una zona a più alta densità di *business center* nel mondo[79].

In seguito nascono i primi network in franchising, conferendo al servizio anche una maggiore visibilità.

Questi centri nascono in risposta a una particolare esigenza di mercato, disporre di uffici in modo flessibile, eliminando parte dei costi fissi che spesso incidono pesantemente sulle imprese, in particolar modo quelle in fase di avvio come le start up. I *business center* rispondono quindi ad un'esigenza specifica, causata dal cambiamento di alcune condizioni nel mercato. La necessità di spazi "pronti per l'uso", che richiedano il minor sforzo possibile e che allo stesso tempo permettano di risparmiare capitale da investire piuttosto nello sviluppo della propria attività. Inoltre, soluzioni flessibili e personalizzate per coloro che non necessitano di una sede fissa o non dispongono di orari standard d'ufficio.

Si tratta di strutture nuove quindi, che arrivano in Italia per la prima volta nel 1972 a Milano, grazie a un imprenditore che decide di replicare il modello osservato in America. Negli

[78] Le informazioni provengono dall'imprenditore Dr. Gianluca Pollesel, presidente dal 2005 al 2009 di ANIUR, attualmente vicepresidente di Assotemporary e Dirigente di Business Center®.
[79] Le informazioni provengono dall'imprenditore Dr. Gianluca Pollesel, presidente dal 2005 al 2009 di ANIUR, attualmente vicepresidente di Assotemporary e Dirigente di Business Center®.

anni ottanta si arriva a una decina di centri con sede principalmente a Milano, Roma, Padova, Bologna e Firenze[80]. Proprio a causa di una mancanza di definizione di questo servizio, i pionieri italiani incontrano alcune difficoltà nel mercato. La SIP infatti, unico gestore della telefonia fino al 1998, contesta la rivendita del traffico telefonico da parte di terzi. Proprio grazie a queste problematiche nasce ANIUR nel 1982, l'associazione si propone infatti, oltre a rappresentare la categoria, di tutelarla nei confronti delle istituzioni a livelli nazionale; con tale finalità si associa a Confcommercio acquisendo maggiore rappresentatività nel mercato e riuscendo a respingere le opposizioni apportate da SIP[81].

Intorno al 1985 il precursore milanese decide di fondare il primo franchising del settore per riportare nel proprio paese l'intera esperienza statunitense. Tuttavia i tempi non erano ancora maturi per questo passo, a causa della poca diffusione e notorietà del servizio, e il tentativo non riscontra il successo desiderato. Alcuni operatori, nel 1990, decidono di creare gruppo che possa essere maggiormente coinvolgente e costituiscono il Business Center Network[82]: si trattava di un consorzio interno tra alcuni centri italiani. In un anno si riesce a raggruppare una ventina di centri sul territorio nazionale e si prosegue attivando reti internazionali. Si ricorre infatti all'istituto del GEIE – Gruppo Europeo di Interesse Economico – ossia, per l'epoca, una innovativa forma giuridica che consente la collaborazione, anche di piccole imprese, in progetti che singolarmente non avrebbero potuto seguire a causa delle ridotte dimensioni [83]. Si riesce ad ottenere in questo modo la collaborazione tra un'ottantina di centri. Viene creata anche una joint-venture con una rete americana, la Global Office Network creando un'organizzazione di maggiore forza e notorietà. Tuttavia l'esperienza di questi imprenditori dura una decina d'anni e dopo di ché queste reti scompaiono lentamente dal mercato per cause di gestione interna[84].

Negli ultimi dieci anni gruppi stranieri di franchising e broker di business center hanno intrapreso il tentativo di sviluppare un brand in Italia, riportando quindi la formula estera.

---

[80] Le informazioni provengono dall'imprenditore Dr. Gianluca Pollesel, presidente dal 2005 al 2009 di ANIUR, attualmente vicepresidente di Assotemporary e Dirigente di Business Center®.

[81] La fonte – Dr. Gianluca Pollesel – informa su questo avvenimento, dicendo che non si tratta dell'unico ostacolo incontrato dal settore, nel suo sviluppo, a causa della rigida regolamentazione non presente invece negli Stati Uniti.

[82] Creato dal Dr. Gianluca Pollesel insieme ad altri imprenditori.

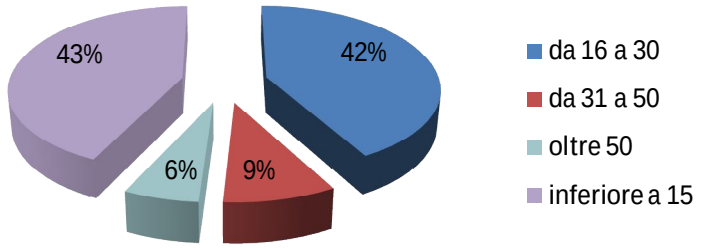
[83] Il regolamento del GEIE prevede l'avvio di un progetto nel momento in cui almeno due aziende di paesi appartenenti all'Unione Europea vi prendono parte. Si fa riferimento al Regolamento Comunitario n 2137 del 25 luglio 1985.

[84] Le informazioni provengono dall'imprenditore Dr. Gianluca Pollesel, presidente dal 2005 al 2009 di ANIUR, attualmente vicepresidente di Assotemporary e Dirigente di Business Center®.

Ancora una volta però non è stato un progetto di successo a causa della scarsa notorietà nei confronti dei potenziali acquirenti. Nel 2008 nasce un'altra associazione a supporto del settore, si tratta della EUROCBCA – European Confederation Business Center Associations – la prima confederazione europea delle associazioni di *business center* cui aderiscono Spagna, Germania, Belgio, Olanda, Gran Bretagna e Italia. La confederazione ha la finalità di rappresentare a livello sindacale tutti i centri associati e di promuovere la conoscenza di questo servizio nella Comunità Europea al fine di favorirne la crescita.

Si considerino ora brevemente le tipologie di centri esistenti, che abitualmente vengono classificati sulla base delle dimensioni. Per quanto riguarda l'Italia si può fare riferimento alle indicazioni fornite da ANIUR, che definisce un centro di piccole dimensioni quando dispone di una quantità di uffici inferiore a 15 e di una solo sala riunioni; si parla di grandi centri invece quando si raggiungono almeno 50 uffici.

Fig. 6.1: Dimensione dei *business center:* suddivisione per quantità di uffici



Fonte: ANIUR 2006

Esistono poi situazioni intermedie che, per quanto riguarda l'Italia, costituiscono la condizione più comune(figura 6.1).

Una situazione completamente differente si incontra per quanto riguarda la composizione dei *business center* nei paesi anglosassoni. Si considera infatti, in questo contesto, piccolo

un centro che dispone di 50 uffici, mentre grande uno che ne disponga di almeno un centinaio.

Indipendentemente dal territorio di riferimento, si può effettuare una considerazione che lega il tipo di servizio offerto alle dimensioni dei centri. Si può distinguere tra un approccio standardizzato e un approccio maggiormente flessibile e personalizzabile. Chiaramente il primo interessa le strutture di grandi dimensioni e il secondo quelle più piccole. Le dimensioni, infatti, non influiscono solo dal punto di vista finanziario ma anche su quello gestionale; un centro di grandi dimensioni incontrerebbe difficoltà ad offrire soluzioni personalizzate ad ogni cliente e per ogni utilizzo, al contrario uno piccolo riesce facilmente a realizzare soluzioni ad hoc.

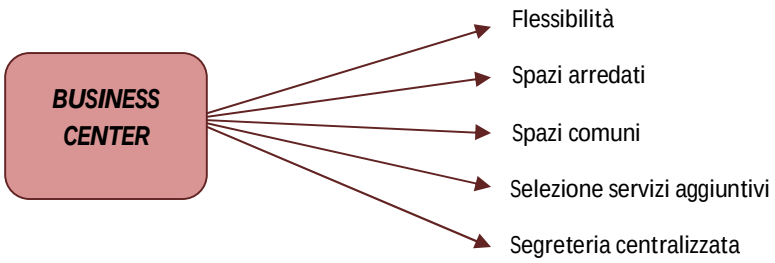
6.2.2 In cosa consiste un *business center*

Un *business center* consiste in un centro di uffici arredati a tempo con servizi di segreteria centralizzata; questo significa che le sale e gli uffici al suo interno vengono messe a disposizione dei clienti secondo particolari formule di servizio che prevedono una durata variabile, in base alle esigenze. La dinamica dell'offerta è assimilabile, in un certo senso, a quella di un albergo che offre le proprie sale per l'organizzazione di eventi, riunioni o simili. Gli spazi possono essere utilizzati dal cliente a seconda delle sue necessità per un giorno, un mese o un anno.

Gli spazi disponibili sono sale e uffici di diverse dimensioni e capacità; inoltre tutti questi spazi sono completamente arredati e attrezzati per un completo e confortevole utilizzo. Il valore aggiunto rispetto alla locazione commerciale degli spazi per uffici consiste nel fatto che si rende disponibile un luogo perfettamente arredato per ogni esigenza, inoltre, si dispone di tutti gli spazi comuni, che creano ambientazione, e di una segreteria centralizzata.

In figura 6.2 si cerca di dare una rappresentazione più immediata degli elementi che caratterizzano un *business center*.

Fig. 6.2: Fattori caratterizzanti un *business center*



Fonte: elaborazione autore

Si prende brevemente in considerazione il tipo di contratto utilizzato per adempiere all'erogazione del servizio. In Italia ne esiste una forma specifica depositato presso l'ufficio del registro di Milano nel 2001 da ANIUR; si tratta della prima e unica forma di contratto per ora disponibile in materia[85]. Sostanzialmente si tratta di un contratto di somministrazione di servizi per accettazione disciplinato dall'articolo 1677 del Codice Civile[86], in quanto la prevalenza economica dei servizi, a corollario della parte logistica, crea i presupposti di un servizio e non di una locazione.

[85] Costituisce infatti, proprio per questo motivo, fonte di diritto.
[86] Art 1677 del Cod. Civ. "(*Prestazione continuativa o periodica di servizi*). Se l'appalto ha per oggetto prestazioni continuative o periodiche di servizi, si osservano, in quanto compatibili, le norme di questo capo e quelle relative al contratto di somministrazione (1559 ss.)."

6.2.3 I servizi di un *business center*

Consideriamo i servizi offerti tipicamente da un *business center* per comprendere maggiormente in cosa consiste l'offerta. Si possono classificare in cinque categorie: ufficio arredato, ufficio virtuale, day office, sale riunione e servizi di segreteria.

Ufficio arredato

Il servizio di ufficio arredato a tempo – o ufficio residence – consiste nel servizio di maggiore fruizione ed allo stesso tempo il più redditizio, in quanto prevede appunto il "noleggio" di uno spazio accessoriato e attrezzato oltre che delle zone comuni.

Esistono uffici di dimensioni diverse tra loro e dotate di un numero di postazioni variabile; si può trattare quindi di un ufficio ad una, due o tre postazioni, a seconda delle esigenze. Questi spazi sono completamente accessoriate e arredate in modo tale da fornire non solo tutti i servizi necessari per lo svolgimento puntuale di un'attività ma anche un'immagine di serietà, professionalità e serenità. L'offerta standard prevede appunto la disposizione dell'ufficio, il godimento degli spazi comuni e la fruibilità del servizio di segreteria che fornisce allo stesso tempo immagine e professionalità all'ambiente. Ogni cliente dispone quindi di una linea telefonica con numero esclusivo, questo significa che le telefonate in arrivo sono identificabili dalla reception che effettua un servizio di risposta personalizzata per il cliente nel caso in cui questo non sia presente o sia occupato.

La fruizione del servizio è immediata, non sono necessari tempistiche per avviarlo, la struttura necessita solamente di conoscere l'identità del personale che ha accesso agli uffici e la prova che si tratti di un'impresa esistente tramite iscrizione alla camera di commercio o agli albi appositi.

Ufficio virtuale

L'ufficio virtuale consiste nell'offerta di un recapito telefonico, postale e fax con servizio di reception personalizzata. Si rende sostanzialmente disponibile al cliente il servizio di segreteria telefonica personalizzato, fax e di indirizzo per recapito posta. Inoltre il numero asse-

gnato al cliente è personalizzato e risponde personale appositamente formato, in modo tale che possa disporne in ogni modo come riferimento per tutta la durata del contratto. In questo senso, quindi, il recapito è utilizzabile in ogni documentazione, biglietto da visita e sito internet. Il servizio di segreteria chiaramente prevede la notifica delle comunicazioni pervenute secondo le modalità richieste dal cliente stesso.

Per quanto riguarda la tecnologia utilizzata per gestire una varietà di numeri telefonici[87] si utilizza il sistema di numerazione in selezione passante[88] ottenendo un servizio adeguate alle esigenze del caso.

Day office e sale riunione

Il servizio di day office e sale riunioni consiste nella possibilità di utilizzare un ufficio o una sala appunto per una giornata o per qualche ora, sulla base delle proprie esigenze. Possono fungere da servizi accessori ai precedenti o essere impiegati singolarmente.

Questo servizio risulta interessante in particolare abbinato all'utilizzo dell'ufficio virtuale, in quanto permette di dare concretezza a quella che viene considerata la sede di riferimento per le persone con cui il cliente di un *business center* entra in contatto.

Per quanto concerne le sale riunioni il loro utilizzo è decisamente versatile; si possono impiegare infatti anche per tenere corsi di formazione e gestire incontri.

Servizi di segreteria

Il servizio di segreteria corrisponde all'elemento che maggiormente differenzia un *business center* dall'attività di affitto degli spazi. Si può disporre infatti di uno staff efficiente, aggior-

[87] Se si considera l'impiego di linea personalizzata per ogni cliente la dimensione di numeri telefonici da gestire assume un'importanza rilevante.

[88] Si tratta di una speciale numerazione offerta dagli operatori telefonici che permette di disporre di 100 numeri fittizi ogni 3 reali; consiste sostanzialmente in quel sistema che permette di disporre di numeri interni modificando le ultime tre cifre del recapito telefonico. Si sta diffondendo anche il sistema VOIP – Voice over IP – il quale utilizza internet come vettore per la voce. Un importante vantaggio di questo sistema è la trasportabilità, che permette al cliente di chiedere la cessione del numero telefonico nel momento in cui si decide di chiudere il contratto; in questo modo non è necessario per il cliente stesso dover modificare il numero per la sua attività.

nato e preparato ad aiutare i clienti per facilitare la loro attività. Si tratta principalmente di un servizio di front office e di aggiornamento in tempo reale in merito alle chiamate ricevute, grazie ai numeri differenziati per cliente è possibile inoltre fornire una risposta personalizzata per ognuno.

Ulteriori mansioni di cui si può disporre consistono in servizi di stesura testi, creazione di presentazioni, tenuta e organizzazione dell'agenda, rilegature e fascicolazioni. Abitualmente ognuno di questi servizi comporta un costo solo se e nella misura in cui viene utilizzato, in modo tale da non comportare costi per servizi non utilizzati.

L'insieme di questi servizi permette ai business center di generare valore per i clienti attraverso la loro offerta, che risulta decisamente flessibile e personalizzabile sulla base delle specifiche esigenze.

6.2.4 Il target di un *business center*

Definire il target di riferimento è importante per conoscere i propri potenziali consumatori e gestire al meglio la propria offerta, allo stesso tempo effettuare una classificazione dei proprio clienti può facilitare la loro gestione individuando la presenza di eventuali ulteriori esigenze da soddisfare.

L'offerta dei *business center* nasce proprio dall'idea di soddisfare una determinata esigenza, il che significa che in qualche modo si ha sempre avuto in mente il target cui rivolgersi, seppure non lo si sia definito nel dettaglio. L'idea di creare uffici temporanei e servizi annessi va a soddisfare la richiesta di tutti coloro che non dispongono di una sede ma desiderano avere un ufficio di riferimento (reale o virtuale che sia), per gestire la propria attività e i propri clienti riducendo il più possibile quei costi fissi non indispensabili. Chiaramente, in questa esplicitazione del bisogno, si possono comprendere numerose categorie di individui, infatti, la parte più delicata nella definizione del target consiste proprio in questo aspetto.

Le informazioni provenienti dal settore[89] informano che, in linea generale, si possono individuare alcune categorie che più di altre ricorrono al servizio. Si tratta di aziende del settore IT (Information Technology) e di quello assicurativo-finanziario; inoltre, in particolare all'estero si riscontra una forte presenza di liberi professionisti, principalmente private banker, broker e legali.

La composizione del target è sicuramente eterogenea, tuttavia si può cercare di intuirlo maggiormente attraverso la comprensione del prodotto offerto e del suo significato nel mercato. Per ora si può dire che possono essere comprese nel target grandi imprese di servizi, che desiderano avere uffici di riferimento in tutto il territorio, liberi professionisti e imprenditori che desiderano ridurre le inefficienze legate ai costi di una sede fissa e usufruire piuttosto di servizi aggiuntivi di segreteria e condivisione di spazi e immaginee inoltre le start up. Questo quadro può aiutare a identificare, seppur non completamente, la composizione del portafoglio clienti di un *busines center*.

6.2.5 I vantaggi di un *business center*

I business center offrono quindi vantaggi per quanto riguarda la condivisione degli spazi, la flessibilità e la riduzione dei costi. Li si considera di seguito uno alla volta per comprenderli pienamente.

Il primo genere valore in quanto fornisce *immagine*, *professionalità del servizio e consente di fornire la percezione di un ambiente accogliente e più ampio* rispetto, per esempio, ad un singolo ufficio affittato in un edificio privo di personalità. La presenza di una segreteria centralizzata, sale di attesa e di un ambiente confortevole permette di generare prestigio e valore aggiunto nei confronti dei professionisti che portano la propria attività all'interno di queste strutture.

[89] Le informazioni provengono dall'imprenditore Dr. Gianluca Pollesel, presidente dal 2005 al 2009 di ANIUR, attualmente vicepresidente di Assotemporary e Dirigente di Business Center®.

Il secondo vantaggio consiste nella *flessibilità delle offerte*, infatti è possibile individuare soluzioni personalizzate in modo tale da poter da un lato soddisfare i propri clienti con offerte ad hoc e dall'altro ottimizzare l'impiego della propria struttura.

La *riduzione dei costi* è un aspetto molto importante, infatti, costituisce una tra le principali motivazioni dei clienti a scegliere un *business center* come sede della propria attività. La flessibilità permette infatti di usufruire di soluzioni personalizzate, dunque si paga solo ed esclusivamente l'utilizzo effettivo degli spazi, inoltre non sono necessari investimenti iniziali per rendere confortevole il proprio ufficio. L'ufficio è dotato di tutto il necessario, di conseguenza quanto risparmiato nei costi di sede, arredo e dotazioni varie della stessa può essere investito per finanziare la propria attività.

La condivisione degli spazi, inoltre, permette la socializzazione e interazione tra i clienti di un business center favorendo la condivisione di informazioni, competenze e dare la possibilità di instaurare collaborazione nel caso sia possibile.

6.2.6 I concorrenti dei *business center*

Una volta considerata la storia e i vantaggi del settore, è importante prendere in considerazione la concorrenza esistente nel mercato in modo tale da prendere atto della situazione e poter valutare in seguito (cfr. par. 6.5), nello specifico caso preso in considerazione, le modalità attraverso cui è possibile intervenire.

I concorrenti diretti sono identificabili in tutti i centri di offerta similare per servizi e dimensioni, allo stesso tempo i centri con differenti dimensioni, quindi maggiori o minori a seconda del tipo di *business center* preso come riferimento, possono considerarsi come concorrenti secondari, in quanto la loro offerta cambia per ambientazione, costi, personalità e significato; in un certo senso si riferisce anche a un target non esattamente coincidente. Si pensi per esempio a un piccolo centro di uffici temporanei, probabilmente disporrà di una parte di clientela fedele per la personalizzazione ricevuta e la flessibilità. Inoltre, la doman-

da ricevuta consisterà in uffici a poche postazioni e sale riunioni di dimensioni contenute. Un grande centro fornirà invece pacchetti standard e tendenzialmente avrà una clientela con richieste di maggiori dimensioni.

Rientrano invece nella categoria dei *sostituti* il settore immobiliare per quanto riguarda l'affitto degli uffici e gli alberghi relativamente alle sale riunioni.

Esistono poi i potenziali entranti, nel senso che non si tratta di concorrenti diretti, ma soddisfano un bisogno in qualche modo associabile. Si tratta, per esempio, dei così detti "street level services", riferendosi con questo termine a tutti quei centri o esercizi commerciali localizzati in città, ad altezza stradale, e che offrono una connessione internet. Si tratta sostanzialmente di uffici strutturati similmente ad internet cafè[90] che dispongono però del servizio di ufficio a brevissimo termine, per esempio un ora. In questo caso le persone interessate al servizio sono professionisti che non possiedono una postazione fissa in quanto sono continuamente in viaggio e colgono le opportunità più immediate di servizio il più simile possibile a un ufficio. Il valore di queste strutture consiste sostanzialmente nella connessione internet, il servizio bar e l'accessibilità immediata dalla strada.

Un altro potenziale sostituto lo si può identificare nei servizi denominati "third place"[91] che, come suggerisce il nome, consistono nello luogo disponibile tra abitazione e ufficio, il terzo posto appunto. Ancora una volta questo tipo di servizio è più attribuibile alle abitudini esterne al territorio italiano, ne sono un esempio Sturbuks, Panera e Kinko's che nascono come luoghi di veloce ristoro per colazioni e pranzi ma che grazie alla dotazione di connessione assolvono in un certo senso alla funzione di ufficio temporaneo.

Esistono inoltre i Coworking, ossi centri dotati di spazi completamente aperti e condivisi dove lavorano diverse persone condividendo completamente gli spazi e con un livello di interazione sicuramente maggiore rispetto ad un business center, dove la condivisione riguarda principalmente gli spazi comuni.

Un'ultima tipologia di potenziali entranti sono gli studi professionali che offrono spazi in subaffitto e in parte un'offerta di servizi analoghi.

---

[90] Queste strutture sono più facilmente individuabili all'estero piuttosto che nel territorio italiano.
[91] Questo servizio essendo associabile, per similarità, agli street level services potrebbero considerarsi maggiormente concorrenti diretti tra loro.

6.3 Business Center®

6.3.1 La storia

L'impresa nasce nel 1979 da un'idea imprenditoriale innovativa per il territorio; il Business Center® è infatti il secondo in Italia a decidere di prestare servizi di recapito commerciale (cfr. sez. 6.2). Si pensi all'avanguardia dell'idea dal momento che solo nel 1982 nasce l'associazione italiana che rappresenta questa categoria. Si può dire si trattasse di un'intuizione che nel tempo ha colto in pieno le esigenze di tanti imprenditori che si trovavano e si trovano tutt'ora ostacolati nella realizzazione del proprio progetto a causa dell'ammontare degli investimenti iniziali.

Per anni il Business Center® è l'unico del nord est, quindi il primo nel territorio ad introdurre il concetto stesso di ufficio temporaneo e virtuale. Ricopre di conseguenza un importante ruolo nella storia del settore in quanto si adopera attivamente al fine di diffondere il significato e l'importanza dei servizi offerti.

Il centro cresce nel tempo a causa della elevata richiesta di spazi da utilizzare come uffici temporanei. La sua espansione nel tempo è decisamente interessante, nasce infatti con solo 50 mq a disposizione organizzati in due locali: uno di questi adibito a sala riunioni attraverso l'allestimento di un lungo tavolo; l'altro gestito come servizio di recapito telefonico e segreteria attraverso una postazione con quattro telefoni. Gli stessi servizi offerti evolvono nel tempo sulla base delle esigenze dei clienti. Inizialmente sono limitati all'affitto dei pochi spazi disponibili e alla fornitura di servizio segretariale oltre che di ufficio virtuale. Nel 1981, si decide di espandere la propria presenza spostandosi dal civico 209, di via Savonarola a Padova, al 217 dove acquisiscono 350 mq creando il primo vero e proprio centro uffici del nord-est. L'espansione continua nel tempo arrivando a disporre oggi di 1100 mq di superficie distribuiti tra il primo e secondo piano del medesimo edificio.

L'elemento interessante consiste nel fatto che l'impresa è la prima in Italia a utilizzare queste terminologie e a decidere di registrarle, questo vale anche per il termine Business Center® che infatti l'impresa è l'unica a poter utilizzare riferendosi a se stessa senza utilizzare altri nomi o acronimi. Il marchio è stato registrato in Italia nel 1983 e discorso analogo vale per il termine UfficioVirtuale® creato e registrato nel 1991. Questo consiste sostan-

zialmente in un servizio dell'offerta che ha assunto talmente tanto rilievo da pensare di registrarne la terminologia e di dedicargli particolare attenzione. Tale servizio, infatti, viene offerto anche indipendentemente dall'utilizzo degli uffici temporanei; si può considerare quindi un servizio che gode di vita propria all'interno dell'offerta.

L'aumento degli spazi di cui disporre per soddisfare le esigenze dei clienti ha permesso di focalizzare la propria attività sulla personalizzazione degli stessi ricercando sempre la flessibilità per offrire un servizio soddisfacente e allo stesso tempo fidelizzando, per quanto possibile, i clienti.

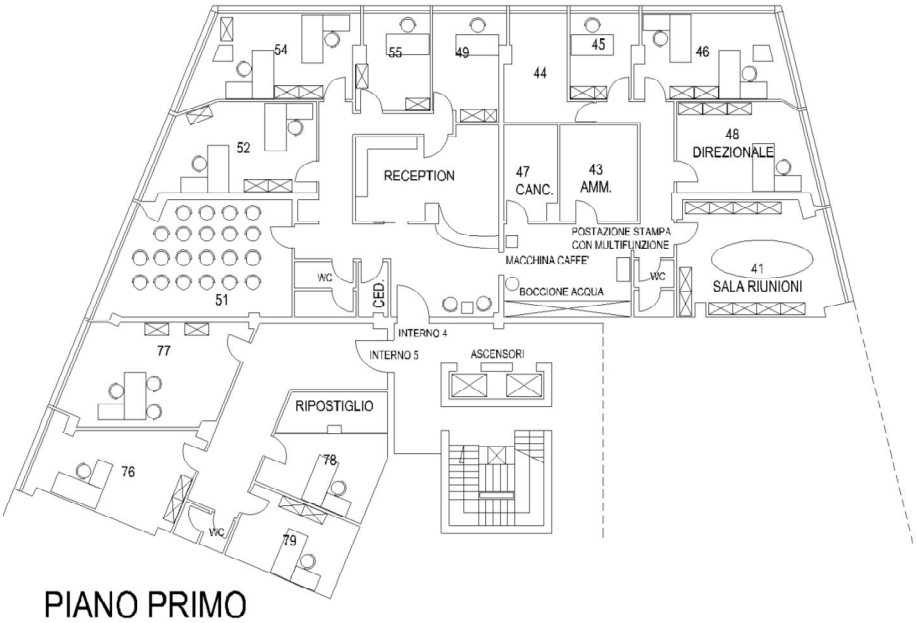
.

6.3.2 I servizi del Business Center®

Il Business Center® si può considerare un centro di medie dimensioni data la numerosità di uffici disponibili, anche se la capienza delle sale riunioni risulta un po' ridotta. Queste sono tre e dispongono di una capienza che va da 10 a 30 persone.

Per quanto riguarda invece gli uffici, sono presenti undici uffici da una postazione, dieci da due e due da quattro postazioni. Il centro tuttavia, essendo disposto su due piani dello stesso edificio è riuscito a ottimizzare la sua presenza. Al primo piano infatti sono locati la reception, molto spaziosa che dispone nella sua parte retrostante di postazioni di lavoro per le mansioni di segreteria, e di una saletta d'attesa accogliente. Prosegue con ampi corridoi dove si trovano la sala ristoro con macchinetta del caffè e il dispenser per acqua fredda, i servizi e zona stampa. Sempre all'interno di questa zona si dispone di due sale riunioni, una da 10 e una da 15 posti a sedere, e di otto uffici di cui tre da due postazioni e cinque da una postazione. Sempre nello stesso piano, ma posizionato con ingresso adiacente rispetto a questa zona, si trova un'altra ala del centro dove sono situati due uffici da una postazione e uno da due, inoltre è presente una sala riunioni privata.

Fig. 6.3: Pianta 1 piano del Business Center®



Fonte: Business Center®

Al piano superiore sono presenti tre zone di proprietà, ognuna delle quali dispone di ingresso con porta blindata con serratura elettronica per l'accesso. La prima di queste dispone al suo interno di una sala riunioni da 30 posti a sedere, di due uffici da due postazioni e di un altro da quattro. La seconda zona dispone di un ufficio da quattro postazioni, due uffici da due e altri due da una postazione, più quattro box adibiti a magazzino. La terza zona dispone di quattro uffici: due di questi sono da due postazioni, i rimanenti da una. Ognuno di questi spazi dispone chiaramente di servizi per gli uffici.

In totale quindi si contano, oltre alle tre sale riunioni, 23 uffici suddivisi come detto. Inoltre, nello specifico, di questi uffici due sono dedicati al servizio di day office.

Fig. 6.4: Pianta 2 piano del Business Center®

Fonte: Business Center®

Il centro dispone di attrezzature tecnologiche all'avanguardia per ogni suo spazio e postazione:

- la linea telefonica consente risposte personalizzate per ogni chiamata in ingresso;
- apparati tecnologici per la gestione di internet con soluzioni in fibra ottica;
- rete interna cablata e certificata;
- wifi con hotspot roaming;
- linee ridondanti;
- banda aggregata e firewall gestite dal server Medusa™;
- altre periferiche di stampa di rete anche a colore.

Le zone sono tutte arredate con la medesima linea, in modo da garantire omogeneità agli spazi e renderli professionali e accoglienti.

Dopo aver analizzato le dotazioni di cui dispone il centro, si passa a un'analisi maggiormente analitica dei servizi offerti: servizi in generale, domiciliazione, ufficio virtuale, day office, ufficio, pacchetti di servizi prepagati, sala riunione.

Fig. 6.5: Servizi offerti da business center®

Fonte: elaborazione autore

Servizi in generale

Con questa denominazione il centro individua tutti i tipi di servizio che offre, da quelli più immediati e concreti a quelli accessori. Serve a fornire una panoramica generale e individuare tutte quelle attività che non fanno parte di una specifica categoria, ma sono piuttosto servizi aggiuntivi che derivano, in un certo senso, dalla stessa partecipazione e condivisione della propria vita aziendale nel centro.

Dal momento che i servizi più definiti verranno esposti successivamente a questo punto, qui si trattano tutti quei servizi accessori che il centro rende disponibili a coloro che ne prendono parte. Si tratta in particolare di servizi tecnologici e servizi che si potrebbero definire accessori o di assistenza. Il centro si definisce infatti un *facilitatore di impresa* e sulla base di questo principio offre tutti i suoi servizi.

Per quanto riguarda i servizi tecnologici si tratta di tutte quelle funzionalità relativi in particolare alla connessione internet e annessi:

- internet Fibra ottica 10Mbps;
- backup a 7 Mbps;
- vlan, firewall, multicarrier;
- server Medusa per gestione rete;
- rete dati a 100mbps certificati in cat. 5;
- hotspot e gateway residenziali Wi-Fi;
- 400 numeri in selezione passante;
- 1 multifunzione di rete 30pp/min colori + scanner a 2 pp/sec + fax + document server;
- 3 multifunzione bianco e nero;
- 3 switch 48 porte managed;
- 16 IP pubblici.

La particolarità di questo servizio consente la possibilità di sceglier se utilizzare la connessione del centro, al contrario di molti concorrenti che risultano più rigidi sulla personalizzazione. Inoltre, è possibile decidere il tipo di connessione più adatta alle proprie esigenze a seconda dell'utilizzo che ne viene fatto. Altro aspetto interessante consiste nella possibilità di poter creare in ogni momento, su richiesta, una connessione personale grazie al server Medusa. In pochi istanti il cliente riceve una mail o un sms con username e password da utilizzare per la rete wifi per tutto il periodo concordato.

Per quanto concerne invece quei servizi denominati qui come accessori, questi consistono in servizi di assistenza suddivisi in servizi di traduzione e servizi professionali.

I primi – servizi di traduzione – sono composti come segue:

- traduzioni da e verso qualsiasi lingua;

- interpretariato;
- asseverazioni, legalizzazioni.

Servizi professionali:

- grafica e comunicazione;
- realizzazione siti web, blog, siti per mobile;
- comunicazione su social e professional network;
- servizi legali: civile, tributario, recupero crediti, analisi anatocistica, protezione e registrazione marchi e brevetti, tutela web e reputazione online;
- costituzione societaria;
- tenuta contabilità e cedolini dipendenti;
- telemarketing in/outbound.

Sostanzialmente esistono convenzioni tra coloro che aderiscono al centro, che facilitano appunto lo sviluppo delle attività delle imprese che se ne servono come sede. In questo modo non solo si condividono gli spazi ma si condividono in un certo senso le competenze fornendo ognuno il proprio servizio attraverso offerte vantaggiose.

Domiciliazione

Il servizio permette di utilizzare l'indirizzo del centro come domiciliazione della sede legale o secondaria della società.

Nello specifico sono compresi nell'offerta:

- l'utilizzo dell'indirizzo civico del centro per la domiciliazione della sede legale o secondaria della società;
- l'assegnazione di un box esclusivo in alluminio dedicato alla raccolta di corrispondenza e scritture sociali;
- l'utilizzo dell'indirizzo civico del centro per la corrispondenza di carattere legale;
- l'accesso al centro per il ritiro della corrispondenza durante l'orario di reception da lunedì a venerdì dalle ore 08.30 alle 19.00.

Questa tipologia di servizio è predisposta per un minimo di utilizzo di sei mesi fino a un anno, chiaramente il servizio è rinnovabile se il cliente lo desidera. I prezzi previsti ammontano a € 750,00 + IVA per quanto riguarda la prima soluzione e a € 1.200,00 + IVA per la seconda.

È possibile disporre di servizi accessori in aggiunta a questi che, se il cliente desidera, possono abbinati alla domiciliazione per evidenziare la presenza della sede legale nel centro: servizio a richiesta e servizio a consumo.

Servizio a richiesta: consiste nella fornitura di una targhe pubblicitarie con logo aziendale inciso e smaltato a mano. Una targa in alluminio e di dimensioni è 4x15 cm viene posizionata all'ingresso del palazzo, in strada; mentre un'altra in plexiglass di 15x30 cm, all'esterno della reception. Costo € 110,00 + IVA.

Servizi a consumo: sono disponibili tutti i servizi a consumo offerti dal centro come il day office, la sala riunioni, l'assistenza segretariale, il word processing, la stampa, il telefax, le fotocopie, la fascicolazione, le traduzioni, l'interpretariato, il servizio di mailing e il fax broadcast, che verranno conteggiati a quantità.

Ufficio virtuale

Il servizio di ufficio virtuale permette di disporre della comodità d'ufficio pur non disponendo di una vera e propria sede fisica. In questo caso il centro si occupa di gestire tutte quelle attività che solitamente sono di competenza della figura segretariale.

Nello specifico si elencano tutti i servizi che l'ufficio virtuale svolge per conto del cliente[92]:

- numero telefonico esclusivo con risposta personalizzata;
- assistenza ad orario continuato dalle 8.30 alle 19.00 lun-ven;
- prestigioso indirizzo a Padova per tutta la corrispondenza;
- numero fax su server in formato PDF;
- trasferimento di chiamata su qualunque numero;
- assistenza segretariale;

[92] Le informazioni sono state fornite direttamente da Business Center® srl.

- servizio agenda online con MS Outlook Web Access.

Inoltre il cliente può decidere se preferisce il trasferimento di chiamata immediato, in silenzioso, o il trasferimento in seguito alla risposta personalizzata.

Fig. 6.6: Pacchetti per ufficio virtuale offerti da business center®

I servizi	*C6*	*zero*	*mini*	*small*	*medium*	*large*
Numero telefonico						
Risposta personalizzata						
Indirizzo civico – recapito postale						
Numero fax						
Chiamate in entrata comprese per periodo				**60**	**100**	**200**
Fax in arrivo compresi per periodo				**60**	**100**	**200**
Inoltro fax su e-mail						
Inoltro chiamate						
Notifica e-mail eventi						
Notifica telefonica eventi						
Avviso SMS						
Agenda online						
Durata del contratto	3m	6m	1m	3m	3m	3m
Rinnovo tacito	si	si	no	si	si	si
Periodo fatturato in anticipo	3 mesi	6 mesi	1 mese	3 mesi	1 mese	1 mese
Prezzo del pacchetto (al netto di IVA)	**€210,00**	**€240,00**	**€270,00**	**€330,00**	**€199,00**	**€249,00**
Prezzo ivato	*€254,10*	*€290,40*	*€327,70*	*€399,30*	*€240,79*	*€301,29*
Deposito a garanzia	€140	€120	€270	€220	€398	€498
Pacchetto prescelto	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Fonte: Business Center®

Il centro ha predisposto inoltre una serie di pacchetti preconfezionati tra cui è possibile scegliere, nel caso si individui tra di esse il tipo di servizio desiderato:

- *C6*: per il solo recapito postale in un indirizzo prestigioso nel cuore di Padova;
- *zero*: minima spesa, massimo risultato. Risposta personalizzata;

- *mini*: il tuo numero assistito da personale professionale. Con risposta personalizzata. Per un mese;
- *small*: per chi riceve poche chiamate. Compreso l'utilizzo del numero di fax e dell'indirizzo per la posta. Inclusi 60 eventi per tipo nel pacchetto.
- *medium*: per l'azienda già avviata che riceve un discreto numero di chiamate. Compresi: l'utilizzo del numero di fax e l'indirizzo per la posta. Inclusi 100 eventi per tipo al mese;
- *large*: è il servizio top per l'azienda che vuole il massimo in termini di efficienza, di immagine e di controllo dei costi. Il prezzo comprende anche i servizi di fax e di mailing. Inclusi 200 eventi per tipo al mese.

Day office

Questo servizio prevede l'utilizzo di un ufficio nell'arco di una giornata, la formula può prevedere un utilizzo dello spazio per mezza giornata o per una giornata intera, mentre eventuali altre soluzione vanno concordate sulla base della personalizzazione del servizio.

Il centro offre di una serie di pacchetti tra cui eventualmente scegliere la soluzione maggiormente vicina alle richieste.

Fig. 6.7: Pacchetti per day office offerti da business center®

pacchetto	giornate prepagate	½ giornata	1 giornata
☐ basic	1	€ 79,00	€ 139,00
☐ small	da 2 a 5	€ 69,00	€ 119,00
☐ medium	da 6 a 10	€ 59,00	€ 109,00
☐ large	da 11	€ 49,00	€ 99,00

Fonte: Business Center®

Il servizio di day office prevede la disposizione di un ufficio arredato e attrezzato, nello specifico si dispone di:

- scrivania con allungo;
- poltrona;
- sedie per ospiti;
- armadi;
- telefono.

Sono previsti inoltre servizi accessori che prevedono la fornitura della connessione wifi e/o un pc portatile dotato del pacchetto Suite Office. I servizi a consumo invece sono gli stessi menzionati nel servizio precedente.

Uffici

Questa opzione prevede l'affitto degli uffici per tempi prolungati, per quanto riguarda l'attrezzatura consiste sempre negli stessi elementi indicati per il day office. Cambia sostanzialmente la durata del "noleggio". Inoltre il valore di questo servizio è dato anche dall'arredo moderno e professionale di cui dispone l'intero centro.

Nell'offerta ufficio di base sono inoltre inclusi i seguenti servizi:

- ufficio completamente arredato;
- utilizzo delle aree comuni;
- servizio reception;
- accesso al centro dal lunedì al venerdì con orario 08:30 – 19:00;
- utilizzo dell'indirizzo del Business Center®;
- locali a norma;
- dispenser dell'acqua;
- quotidiani in reception e sala d'attesa;
- 10 h di sala riunione.

I clienti inoltre possono disporre dei servizi a consumo, il cui costo viene calcolato sulla base del reale utilizzo. In figura 6.8 si può vedere l'offerta del centro per quanto riguarda l'ufficio a una postazione.

Fig. 6.8: Ufficio da una postazione presso business center®

Servizio ufficio base - prezzo mensile:	
☐ **contratto** trimestrale	€400,00
☐ **contratto** annuale	€400,00
primo anno 12mo mese GRATIS	
☑ **Utenze e consumi di acqua e luce**	€75,00
☑ **Spese condominiali, portierato, tassa asporto rifiuti del Comune, gestione e manutenzione, condizionamento e riscaldamento, assicurazione RC**	€100,00
Servizi mensili accessori	
☐ **1 linea telefonica diretta**	€50,00
☐ **Numero riservato VOIP***	€15,00
☐ **Risposta personalizzata**	€100,00
☐ **Linea fax comune**	€30,00
☐ **Linea fax riservata su email**	€45,00
☐ **Pulizie 1 x settimana**	€50,00
☐ **Pulizie 2 x settimana**	€75,00
☐ **1 linea FibraInternet**	€65,00
☐ **1 posto auto**	€75,00
TOTALE (base, fissi e accessori)	
Sconto del 10% sui servizi accessori se se ne confermano più di 3	

Fonte: Business Center®

Fig. 6.9: Ufficio da due postazioni presso business center®

Servizio ufficio base - prezzo mensile:	
☐ **contratto trimestrale**	**€600,00**
☐ **contratto annuale**	**€600,00**
primo anno 12mo mese GRATIS	
☑ **Utenze e consumi di acqua e luce**	**€100,00**
☑ **Spese condominiali, portierato, tassa asporto rifiuti del Comune, gestione e manutenzione, condizionamento e riscaldamento, assicurazione RC**	**€150,00**
Servizi mensili accessori	
☐ **1 linea telefonica diretta**	**€50,00**
☐ **2 linee telefoniche dirette**	**€85,00**
☐ **Numero riservato VOIP* cad.**	**€15,00**
☐ **Risposta personalizzata**	**€150,00**
☐ **Linea fax comune**	**€30,00**
☐ **Linea fax riservata su email**	**€45,00**
☐ **Pulizie 1 x sett imana**	**€75,00**
☐ **Pulizie 2 x settimana**	**€100,00**
☐ **1 linea FibraInternet**	**€65,00**
☐ **2 linee FibraInternet**	**€97,50**
☐ **n. ____ posti auto (€75,00 cad.)**	_____
TOTALE (base, fissi e accessori)	
Sconto del 10% sui servizi accessori se se ne confermano più di 3	

Fonte: Business Center®

Per quanto concerne invece un ufficio con due postazioni l'attrezzatura sarà chiaramente doppia, mentre per i servizi inclusi e accessori vale il medesimo discorso fatto per la postazione singola. In figura 6.9 si riporta il prospetto di costo legato a un ufficio con doppia postazione.

Sala riunione

Il centro dispone di tre sale riunioni, una da dieci posti, una da quindici e la più grande da trenta. Ognuna di queste è dotata di tavoli, sedie, telefono, lavagna con fogli o luminosa, videoproiettore a soffitto, LIM – Lavagna Interattiva Multimediale – e una macchinetta per caffè espresso in cialde.

In figura 6.10 si espone la tabella di prezzo che il centro applica per la sua sala più piccola.

Fig. 6.10: Pacchetti sala riunione da 10 posti presso business center®

pacchetto	giornate prepagate	sconto	½ giornata	1 giornata
☐ basic	1	0	€ 120,00	€ 200,00
☐ small	da 2 a 5	10%	€ 108,00	€ 180,00
☐ medium	da 6 a 10	20%	€ 96,00	€ 160,00
☐ large	da 11	30%	€ 84,00	€ 140,00

Fonte: Business Center®

I servizi accessori, esterni all'offerta dei pacchetti, che è possibile richiedere consistono in:

- Collegamento internet wifi;
- Videoproiettore a soffitto;
- Pc portatile con suite Office;
- Servizio bar;

- Servizio cataring.

Sono disponibili ancora i servizi a consumo con le stesse modalità indicate per i punti precedenti.

Pacchetti Servizi Prepagati – PSP –

Il PSP è un particolare servizio che permette l'utilizzo di tutti i servizi del centro sulla base delle esigenze dei clienti. Consiste forse nell'offerta maggiormente flessibile in quanto stanzialmente consiste nell'acquisto di credito di cui usufruire attraverso i servizi nell'arco di un anno.

Il centro dispone di tre pacchetti:

- PSP 1: € 250, 00 + IVA;
- PSP 2: € 500,00 + IVA; sconto del 10% dal prezzo di listino;
- PSP 3: € 1.000,00 + IVA; sconto del 15% dal prezzo di listino.

Fig. 6.11: PSP presso business center®

Servizio		Prezzo PSP
Day Office 1 posto	1 ora	**20,00**
	½ giornata	**79,00**
	1 giornata	**139,00**
Sala Executive 10 posti	1 ora	**26,00**
	½ giornata	**120,00**
	1 giornata	**200,00**
Sala Corsi 15 posti	1 ora	**30,00**
	½ giornata	**138,00**
	1 giornata	**230,00**
Sala Conferenze 30 posti	1 ora	**38,00**
	½ giornata	**168,00**
	1 giornata	**280,00**

Fonte: Business Center®

Il credito acquistato con uno dei pacchetti PSP può essere utilizzato in ogni servizio del centro secondo i costi agevolati visibili in figura 6.10. L'offerta risulta interessante in quanto prevede l'utilizzo della struttura anche solo per un'ora, ottimale per coloro che necessitano di un ufficio o di una sala riunione per tempi limitati.

Attraverso i PSP è possibile inoltre usufruire di servizi accessori e a consumo; per quanto attiene i servizi a consumo la lista comprende:

- connessione internet Wi-Fi;
- videoproiettore;
- assistenza segretariale;
- fotocopie anche a colori;
- scansioni di documenti;
- cancelleria;
- fax;
- corriere espresso;
- traduzioni;
- hostess;
- autonoleggio con conducente;
- rinfreschi.

Il servizio è decisamente flessibile e permette di facilitare l'attività di coloro che non hanno orari stabili ma necessitano di usufruire dei servizi di un ufficio temporaneo.

Ognuno dei servizi esposti oltre ai pacchetti prestabiliti può essere soggetto all'individuazione di una particolare soluzione personalizzata ad hoc per il cliente, sulle base delle esigenze specifiche.

6.3.3 Il target del Business Center®

Definire il target di riferimento del centro non risulta semplice, in quanto si presenta composito e vario. Buona parte dei clienti appartiene molto probabilmente al settore assicurativo e finanziario, come anticipato relativamente al target dei *business center* a livello generico (cfr. par. 6.2.4), tuttavia, i settori di provenienza dei clienti sono molti, così come sono variabili le loro dimensioni. Si può trattare di piccoli imprenditori che decidono di cominciare la loro attività eliminando l'investimento iniziale e utilizzando la flessibilità del centro, piuttosto che di grande imprese che hanno bisogno di spostare o espandere le proprie sedi secondarie.

Sicuramente ciò che accomuna il *target di riferimento* è la soddisfazione del bisogno di disporre di uffici e sale riunioni in modo flessibile nel tempo, evitando un forte investimento iniziale da utilizzare piuttosto a finanziamenti, maggiormente legati alla propria attività.

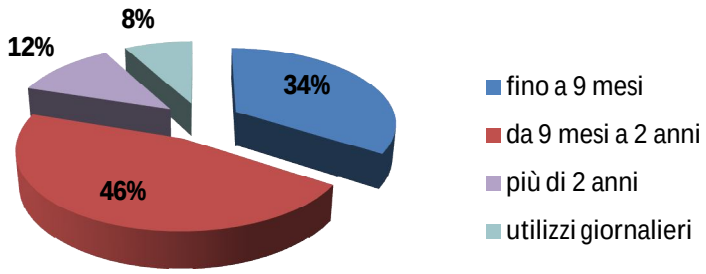
Un altro elemento importante che interessa gli utilizzatori del servizio e che permette di segmentarli, consiste nel periodo di utilizzo dei servizi del centro. Si possono distinguere sostanzialmente tre segmenti: il primo interessa i *clienti fissi*, nel senso che risiedono nel centro insieme alla loro sede da anni; gli *utilizzatori frequenti*, che non inseriscono la propria sede per lunghi periodi di tempo ma utilizzano i servizi comunque con una certa stabilità a rotazione nel tempo; esistono poi gli *utilizzatori sporadici*, quei clienti che acquistano i pacchetti più flessibili per poter spendere il loro credito nel centro in un lungo arco di tempo secondo le necessità più varie (Fig. 6.12).

Fig. 6.12: Segmentazione clienti Business Center® in base alla frequenza di utilizzo dei servizi

Fonte: elaborazione autore concordata con Business Center®

Si riportano in figura 6.13, i dati forniti dal Business Center® (BC®) relativamente alla reale durata di utilizzo dei servizi da parte dei suoi clienti, al fine di favorire una maggiore comprensione relativamente all'importanza del *fattore temporale* di fruizione dei servizi da parte dei clienti.

Fig. 6.13: Analisi clienti Business Center® in base alla frequenza di utilizzo dei servizi



Fonte: Business Center®

I dati riferiscono che il 46% dei clienti si serve dei servizi del Centro per un arco temporale che va da almeno nove mesi fino a due anni; mentre il 12% si affida alla struttura per più di due anni. Questi due gruppi rappresentano sostanzialmente i *clienti fissi*, in quanto stabilizzano la propria sede per lunghi periodi di tempo all'interno del BC®.

Si riscontra poi una dimensione minore, rappresentata dal 9%, che si appoggia al Centro per un periodo temporale compreso entro i nove mesi. Questa percentuale rappresenta il segmento definito precedentemente come *clienti frequenti*, in quanto la loro permanenza si posiziona a un livello intermedio.

L'ultimo gruppo è individuato dal restante 8% e rappresenta quella categoria di clienti che in un arco di tempo tendenzialmente inferiore ai nove mesi si affida al centro per servizi

giornalieri. Sulla base di queste motivazioni la categoria è stata definita *utilizzatori sporadici*.

Per concludere, al fine di comprendere la composizione dei clienti del Business Center® si considerano le referenze fornite dallo stesso. Bisogna considerare tuttavia che in quanto referenze comprende i clienti più noti e prestigiosi.

Settore: Finanza

B.P. DI ASOLO E MONTEBELLUNA
BANCA AGRICOLA MANTOVANA
BANCA GENERALI
BANCA POPOLARE DI MILANO
BANCA WOOLICH
CAP GEMINI – ERNST&YOUNG
CREDITO BERGAMASCO
DEXIA
ELVISIM - CREDITO SVIZZERO
HYPO BANK
LEASE PLAN ITALIA
NASCENT ITALIA
PKF ITALIA
PROGRAMMA ITALIA
PRUDENTIAL VITA

Settore: Industria

CIBA GEIGY
INDUCTOHEAT, GMBH
LUCAS MEYER, GMBH
LEON BEKAERT
METALLI GAVANNA
PAVESI
PFIZER ITALIA
PIAGGIO
PIRELLI
SHINSHO TOKIO,LTD

Settore: IT Digital

AGFA COMPUGRAPHIC
BACHMAN, SRL
BLIXER
BLU
COMMERCIO
DATITALIA PROCESSING
DELCAM ITALIA, SRL
EMC2
EPSON
HITACHI DATA SYSTEMS
HERMES OFFICE SERVICES, LTD.
KYOCERA MITA ITALIA
IBM - CSS
MERCURY WORLDWIDE TLC, LLC
NORTEL NETWORKS
ORACLE ITALIA
RANK XEROXSAP
STERLING SOFTWARE INTL
STORAGE TECHNOLOGY
TIETO ENATOR
TELE ATLAS SURVEY
ZENITH DATA SYSTEMS

Settore: Altro

INTERNATIONAL AIR CHARTER PLC UK
AMBASCIATA DEL BELGIO
ARTICOLO 1
BROOK STREET
BUREAU VERITAS ITALIA
CAMERA DI COMMERCIO MOLDOVA
CARGO PARTNERS INTERNATIONAL
CYANAMID MEDICAL HEALTH
COSTA CROCIERE
FABERGE' INTERNATIONAL
IRI CAV 2 - Consorzio Alta Velocità
MAN POWER
MEDICAL SYSTEMS
QUINTILES
ROTARY CLUB

6.3.4 I concorrenti del Business Center®

Prima di proceder all'analisi del modello di business dell'impresa secondo il punto di vista del prototipo proposto (cfr. sez. 1.4), si procede all'analisi dei concorrenti.

Essendo il Business Center® un centro di piccole-medie dimensioni, secondo i riferimenti forniti precedentemente (cfr. par. 6.2.1), si prende in considerazione come territorio di analisi la città che lo ospita: Padova. I concorrenti diretti individuati sono tre: Office Center Padova, Hope Center, Business Net Center. Si prendono in considerazione uno alla volta, mettendone in evidenza le offerte, al fine di poter effettuare una comparazione con il centro di interesse per il caso.

Office Center s.r.l. nasce vent'anni fa, rappresenta quindi il più vecchio concorrente per il Business Center® nel settore. Dispone di una ventina di uffici da una e due postazioni e di due sale riunioni. L'offerta del centro consiste sostanzialmente in quella classica, quindi dispone di uffici di diverse dimensioni e postazioni, di sale riunioni, di zone comuni e della segreteria.

Il servizio comprende:

- numeri telefonici dedicati;
- utilizzo aree comuni: reception, sala d'attesa, caffetteria;
- servizio di segreteria negli orari d'ufficio: 08:30 – 19:00;
- utilizzo del numero civico e numero telefonico personale;
- riscaldamento, condizionamento, energia elettrica, pulizie e manutenzione;
- sporadico utilizzo gratuito della sala riunioni;
- condizionamento e riscaldamento;
- energia elettrica;
- manutenzione e pulizia.

Altri servizi:

- domiciliazione personalizzata;
- linea telefonica personalizzata;
- servizio Reception;
- segreteria centralizzata;

- assistenza telefonica personalizzata;
- connessione HDSL;
- spese fax in ricezione e trasmissione;
- spese telefoniche in uscita;
- Servizio bar.

Per quanto riguarda i costi degli uffici per mensilità, si hanno informazioni in merito a spazi adibiti per una o due postazioni, sulla base delle dimensioni delle stesse. I prezzi sono visibili in figura 6.14.

Fig. 6.14: Offerta uffici Office Center

Ufficio	Prezzo
Ufficio 3 C con una/due postazioni di lavoro (primo piano)	€ 330,00 + I.V.A
Ufficio 1 C con due postazioni di lavoro (primo piano)	€ 350,00 + I.V.A
Ufficio 4B con due postazioni di lavoro	€ 400,00 + I.V.A

Fonte: Office Center

Per quanto riguarda il *Business Net Center*, si tratta sicuramente di un centro dalle origini recenti. Si insedia al quattordicesimo piano del Net Center appunto, un complesso comprendente l'albergo B4 del gruppo Boscolo e vari uffici in zona Padova-est. Gli uffici hanno mediamente una dimensione di 20 mq, mentre dispone di sale riunioni di diversa capienza: da 25 a 280 persone.

Il servizio full optional comprende:

- noleggio ufficio dalle 08 alle 19.00 orario continuato;
- apparecchi telefonici;
- fax;
- climatizzatore;
- connessione adsl;
- assistenza informatica;
- fotocopiatore;
- cablatura;
- parcheggio coperto riservato;
- ricezione telefonate;
- servizio receptionist.

Inoltre dispone di servizi accessori quali:

- catering on site;
- servizio caffè e breakfast;
- utilizzo sala riunioni;
- domiciliazione;
- ufficio virtuale;
- trasferimento delle chiamate;
- numero telefonico dedicato;
- numero fax dedicato.

Per quanto riguarda i prezzi dei servizi offerti, si fa riferimento al catalogo consultabile online direttamente dal sito del centro[93]. Questo predispone di offerte differenziate sulla base dell'utilizzo degli spazi, predisponendo offerte per una giornata con un pacchetto di almeno dieci utilizzi, l'utilizzo una volta a settimana o abbonamenti settimanali e mensili.

[93] http://www.businessnetcenter.com/it/offerta.html

Fig. 6.15: Offerta uffici Business Net Center

	UFFICI DIREZIONALI	UFFICI BUSINESS
DAILY	€ 100,00 al giorno*	€ 100,00 al giorno*
1 DAY A WEEK OFFICE	€ 300,00 al giorno*	€ 300,00 al giorno*
WEEKLY OFFICE	€ 450,00 a settimana	€ 450,00 a settimana
MONTH OFFICE	€ 600,00 al mese	

*Abbonamento per 10 giornate - tuttti i prezzi indicati sono da intendersi IVA esclusa

Fonte: Business Net Center

Per quanto concerne invece la sala riunioni è possibile utilizzarla:

- per mezza giornata al costo di € 150,00;
- per una giornata intera al costo di € 240,00.

Hope Center è un giovane *business center* del territorio, viene inoltre creato da una agenzia immobiliare che diversifica dunque la propria offerta per introdursi nel settore.

Offerta:

- uffici arredati;
- complementi d'arredo inclusi;
- varie dimensioni;
- segreteria interna;
- ufficio Virtuale.

Il centro dispone di un'offerta suddivisa sulla base della dimensione dell'ufficio, inoltre, diversamente dalle altre strutture considerate dispone della possibilità di affittare appartamenti con sede nella stessa struttura o con sede separata, proprio grazie alla sua provenienza. Si elencano le offerte relativamente al servizio completo e a consumo.

Il servizio full optional:

- ufficio completamente arredato;

- spese condominiali;
- gestione e manutenzione;
- pulizie e disinfezione;
- utenze e consumi luce ed acqua;
- condizionamento;
- riscaldamento;
- reception telefonica con risposta personalizzata;
- ingresso/uscita h24 con sistema di controllo accessi;
- linea telefonica diretta esclusiva;
- numero fax su fax server;
- web mail;
- assicurazione RC;
- tassa asporto rifiuti solidi.

Servizi a consumo:

- assistenza segretariale dedicata;
- stampa laser;
- telefono, fax in ed out;
- apparecchio fax in ufficio;
- internet a banda larga con MCR (anche wireless);
- fotocopie;
- uso sala riunione;
- interpretariato;
- banche dati;
- collaborazioni specifiche;
- noleggio file server.

Il centro dispone di 600 mq in area direzionale, dove si trovano 18 uffici attrezzati e cinque sale riunioni di diverse dimensioni, ma con una capienza massima di 50 persone. Nelle zone

comuni si dispone inoltre di quotidiani. Gli uffici hanno dimensioni differenti, vanno dai 23 ai 32 mq per postazioni da uno o massimo due posti. Esistono poi uffici denominati small per 18 mq. Gli uffici a tre postazioni invece hanno una dimensione di 65 mq.

Si riportano, in figura 6.16, i prezzi predisposti da Hope Center per gli uffici a una e due postazioni e la sala riunioni small.

Fig. 6.16: Offerta uffici Hope Center

		PREZZO
UFFICIO 1 POSTAZIONE		€ 900,00 + IVA
UFFICIO 2 POSTAZIONI		€ 1.100,00 + IVA
SALA RIUNIONI SMALL	Per ora	€ 30,00 + IVA
	giornaliero	€ 200,00 + IVA

Fonte: Hope Center

Anche per quanto riguarda le sale riunioni vi sono dimensioni differenti, la small dispone di otto posti, la media di dieci, la grande di quattordici e la XL fino a cinquanta posti.

I servizi a pagamento per queste ultime consistono in:

- consumo internet a banda larga con MCR;
- consumo telefono;
- videoproiettore per PC;
- PC portatile;
- videoconferenza;
- lavagne interattive.

Come si può notare dalle tabelle relative ai *prezzi* dei concorrenti, inserite nel paragrafo, il Business Center® sotto questo punto di vista si colloca in posizione intermedia: mentre l'Office Center presenta costi ridotti per il settore, l'Hope Center presenta costi decisamente elevati rispetto alla media. Il competitor più vicino, per quanto riguarda la fascia prezzo, risulta il Business Net Center. In questo caso si stanno paragonando esclusivamente i prezzi, senza considerare altre variabile certamente importanti ai fini del posizionamento.

La fascia prezzi, infatti, risulta in parte legata al servizio offerto e in parte discrezionale relativamente alla marginalità[94]. L'Office Center risulta il meno moderno per quanto riguarda gli arredi e in parte le attrezzature, mentre gli altri centri considerati risultano, sotto questi aspetti, tendenzialmente in linea con il Business Center®. Si potrebbe aggiungere ancora che il Business Net Center omogeneamente al contesto in cui nasce dispone di arredi e tratti un po' "freddi", impersonali; al contrario l'Hope Center si affida molto ai colori per i suoi arredi, proponendo addirittura uffici con pareti colorate con tonalità molto forti. Inoltre gli uffici di quest'ultimo, anche per singole postazioni prevedono spazi molto grandi, forse eccessivi (circa 60 mq), che ne determinano il costo elevato.

Fig. 6.17: Comparazione prezzi dei centri per mensilità ufficio da una postazione

CENTRO	PREZZO MENSILE PER UFFICIO A 1 POSTAZIONE
BUSINESS CENTER®	€ 575,00 + IVA
OFFICE CENTER	€ 330,00 + IVA
BUSINESS NET CENTER	€ 600,00 + IVA
HOPE SENTER	€ 900,00 + IVA

Fonte: elaborazione autore

[94] La discrezionalità sul prezzo è in parte data dal margine che si decide di applicare ma in particolare dai costi sostenuti e dalle previsioni di copertura.

Per quanto attiene invece i *servizi* emerge come la tipologia sia molto similare, ciò che tende a distinguere un centro da un altro, dunque, risiede nel tipo di attrezzature e dotazioni presenti. Per quanto riguarda il Business Center®, la flessibilità e la dotazione tecnologica costituiscono sicuramente due aspetti interessanti nei confronti dei concorrenti. Dal punto di vista dei servizi per esempio, il Centro è l'unico a offrire la scelta sul tipo di connessione desiderata, in modo tale da pesarne il costo sulla base della reale esigenza del cliente. Di norma gli altri centri invece forniscono un prezzo e un servizio standard, non riuscendo a coprire in questo modo le effettive esigenze dei clienti.

In figura 6.17, si può osservare una comparazione tra i diversi prezzi dei centri; si prende in considerazione il prezzo proposto relativamente al servizio di fornitura di un ufficio da una postazione per una mensilità[95]. Questi dati confermano quanto detto precedentemente, l'Office Center dispone dei prezzi più bassi, relativamente anche alla tipologia di servizi e arredi annessi; il Business center® e il Business Net Center dispongono di prezzi similari; mentre l'Hope Center presenta decisamente i prezzi più elevati senza includere nell'offerta servizi aggiuntivi rispetto ai concorrenti.

6.4 il modello di business nel Business Center®

6.4.1 Introduzione

Si consideri ora il Business Center® dal punto di vista del *modello di business* proposto (cfr. sez. 1.4), al fine di comprendere come risulta strutturata la sua attività e in che modo si associa ad esso.

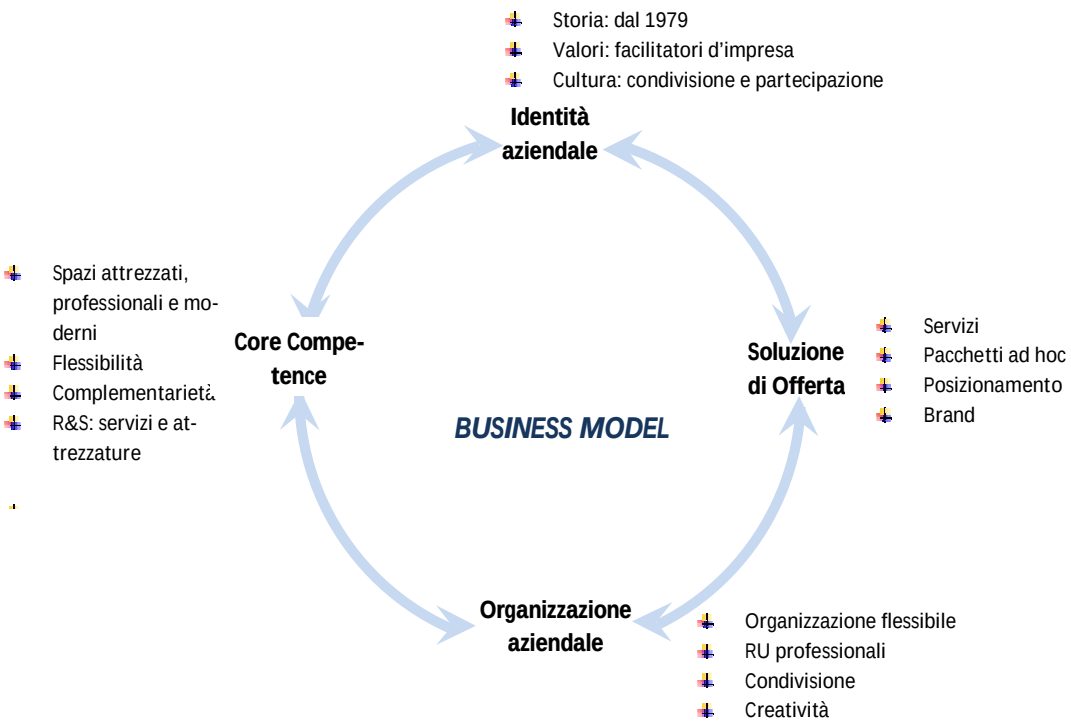
[95] Anche se in linea generale i centri inseriscono come clausola l'utilizzo del servizio per tre mensilità consecutive.

Si prenderanno in considerazione le *componenti* definite nel secondo capitolo (cfr. sez. 2.2) e la presenza o meno delle *sinergie,* valutando in quale modo eventualmente potranno essere attivate o implementate.

6.4.2 Analisi delle componenti nel Business Center®

Dopo aver valutato la storia del Centro, la sua evoluzione nel tempo e gli aspetti maggiormente legati all'offerta del servizio, è possibile effettuare un'analisi completa e omogenea. In questo modo si possono individuare i punti di contatto con il *modello di business* (cfr. sez. 1.4) ed eventuali punti di distacco invece.

Fig. 6.18: Il modello di business e le sue componenti



Fonte: elaborazione autore

Le *componenti* del modello di business proposto sono quattro(Fig. 6.18):

- identità aziendale;
- soluzione di offerta;
- organizzazione aziendale;
- core competence.

La loro analisi nel Centro di riferimento serve quindi al fine di comprendere come possa rappresentare il modello di business individuato. Prima di procedere, si ricorda che questi elementi non indicano una sequenza, ma al contrario sono interdipendenti gli uni dagli altri.

L'identità aziendale

Il Business Center® nasce nel 1979 spinto dalla volontà di coprire una esigenza di mercato specifica, emergente in Italia proprio in quel periodo. Inoltre nel corso degli anni, oltre a ingrandire la propria attività, rappresenta un importante attore per il settore di riferimento. Si tratta infatti di una presenza dinamica, che si impegna attivamente per definire in modo maggiormente dettagliato il servizio offerto da questo settore. Il Centro, quindi, non solo è tra i primi a nascere in Italia – e in particolare il primo nel nord-est – ma porta a specificare il tipo di contratto e di servizio grazie all'appoggio fornito nella creazione di ANIUR, l'unica associazione rappresentativa del settore nel territorio nazionale e di cui, il responsabile dell'impresa di interesse, ne ha ricoperto il ruolo di presidente per molti anni. L'imprenditore Gianluca Pollesel è infatti tra i soci fondatori dell'associazione, tuttavia ne esce tre anni fa in quanto rincontra rigidità nell'evoluzione; nel contempo è tra i soci costitutori di Assotemporary nel 2008, società che riunisce anche il settore dei temporary shop. Tali elementi delineano la personalità di questo imprenditore, sempre intento alla ricerca della soluzione migliore per i suoi clienti e allo sviluppo dei servizi offerti.

Emerge da queste righe e dalla storia dell'impresa, meglio articolata precedentemente (cfr. par. 6.3.1), che questa dispone di una lunga storia alle spalle che l'ha portata a crescere nel tempo. La presenza nel mercato da molto tempo, inoltre, le ha permesso di osservare i naturali cambiamenti del mercato: questa condizione fornisce consapevolezza della realtà circostante.

L'azienda inoltre è una struttura molto flessibile, anche grazie al fatto che si sviluppa da anni con personale fidato, con il quale si detiene massima trasparenza. Le decisioni vengono valutate insieme e condivise, nonostante il peso del dirigente sia sicuramente importante. I valori aziendali che il Centro riconosce sono quindi la trasparenza, la flessibilità e la dinamicità.

Per quanto riguarda la cultura aziendale, questa è decisamente diffusa anche grazie alle dimensioni ridotte del personale.

La figura 6.18 riporta la rappresentazione del modello di business specificando il contenuto di ogni componente. Se si prende in considerazione l'identità aziendale si nota come ogni leva sia presente e sviluppata nel Business Center® (BC®).

Soluzione di offerta

Per quanto riguarda la soluzione di offerta del Business Center® si rimanda almeno in parte a quanto detto precedentemente in merito ai suoi servizi (cfr. par. 6.3.2), per focalizzarsi invece qui su aspetti più vicini al significato degli stessi.

La soluzione di offerta del Business Center® vuole esprimere, nel modo più aderente possibile, la passione che impiega nella propria attività. L'idea imprenditoriale si sviluppa nel tempo cercando di soddisfare ogni esigenza dei clienti e facendoli sentire in un certo senso a "casa". I continui propositi di miglioramento sono dovuti all'esigenza del responsabile di ricercare una formula di servizio che possa comprendere ogni necessità, rendendo l'ambiente accogliente e professionale nello stesso tempo.

In un certo senso questo obiettivo è stato raggiunto negli anni, dal momento che alcuni clienti hanno stabilizzato la loro sede da molto tempo.

Si può dire inoltre che il Centro risulti ben posizionato nel mercato, infatti, oltre a essere quello con una maggiore storia ed esperienza risulta anche l'attore maggiormente attivo nel settore stesso per quanto concerne il suo sviluppo ed evoluzione (cfr. par. 6.2.1). Il brand del centro è registrato e gode del vantaggio di essere l'unico in Italia a potersi definire *business center* senza annettere altre terminologie. Il *posizionamento* del Centro si deve

inoltre all'ottimo rapporto qualità/prezzo dei suoi servizi e alla location centrale dove si risolve il problema del parcheggio grazie ai posti auto riservati. Il *brand* BC®, inoltre risulta il primo riscontrabile nel web tramite l'utilizzo dei motori di ricerca in merito alle informazioni sui servizi dei *business center*; risulta infatti ben inserito per quando riguarda le key word.

Organizzazione aziendale

L'organizzazione aziendale del Centro risulta decisamente collegata ai suoi valori e alla sua cultura aziendale, predisposta alla condivisione totale delle informazioni e delle decisioni. Si può dire che il sistema è impostato in modo flessibile e orizzontale al fine di poter svolgere le proprie attività in modo propositivo, tenendo sempre presente come obiettivo la soddisfazione dei clienti.

Questo tipo di approccio è favorito anche dalle ridotte dimensioni del personale che facilita la creazione di rapporti diretti e di fiducia, tuttavia, non si tratta di una condizione da dare per scontata. Dipende molto infatti dalla predisposizione del dirigente a delegare e condividere[96]. Un aspetto positivo riguarda la fiducia riposta nel personale che lo affianca e il costante aggiornamento reciproco; all'interno del Centro si dispone di un intranet aziendale che oltre al normale svolgimento dell'attività viene impiegato per diffondere rapidamente le informazioni. Questo è possibile attraverso comunicazioni comuni e l'utilizzo di cartelle condivise, dove inserire il materiale necessario per poter affrontare e gestire ogni esigenza dei clienti. È importante sottolineare che il Centro è l'unico in Italia a utilizzare questo sistema gestionale[97].

Un altro elemento interessante è dato dal fatto che si cerca di stimolare la creatività del personale, infatti, valutando collettivamente i progetti e ogni tipo di cambiamento si fornisce l'opportunità di esprimere le proprie idee liberamente giungendo a soluzioni ottimali. Lo stesso ambiente, inoltre, è un fattore stimolante sia per la possibilità di interagire con i clienti che hanno provenienze professionali differenti sia per l'ambiente fresco, moderno e colorato.

[96] Isotta F. (2010), La progettazione organizzativa: problemi e soluzioni, Padova, Cedam; Costa G., Giubitta P. (2008), Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni, Milano, McGraw-Hill.
[97] La fonte delle informazioni è il CEO del Business Center®: Dr. Gianluca Pollesel.

Le core competence

Per quanto riguarda le core competence il ragionamento risulta un po' più astratto, nel senso che in questo caso è difficile individuare precisamente in quali elementi consistono le attività chiave per l'impresa. Si tratta infatti di servizi messi a disposizione dei clienti che non vengono necessariamente creati internamente.

Si può dire quindi che la componente core di un *business center* consiste nello spazio di cui dispone e nella gestione dello stesso. In questo caso 1.100 mq arredati con *stile professionale* e, allo stesso tempo, *moderno* e *creativo*, mantenendo uno stile *coerente* nei diversi spazi.

Sono importanti inoltre le *dotazioni tecnologiche* presenti all'interno del Centro, anche se non possono essere definite propriamente attività svolte internamente all'impresa in quanto si tratta maggiormente servizi distribuiti o resi disponibili. In particolare si fa riferimento al tipo di connessione e alla flessibilità con cui è possibile disporne. I sevizi utilizzati permettono infatti di creare linee di connessione personalizzate in pochi istanti per il periodo di tempo desiderato. Il cliente non dovrà fare altro che inserire codice e password che riceve comodamente tramite messaggio o email, rendendo da quel momento possibile l'accesso alla rete wifi.

Ognuna delle componenti previste dal *modello di business* risulta presente e definita, anche se non sono state ottimizzate attraverso l'implementazione di tutti gli strumenti disponibili. In ogni caso il Centro viene gestito con una coerenza di fondo, garantita dalla condivisione e dalla flessibilità.

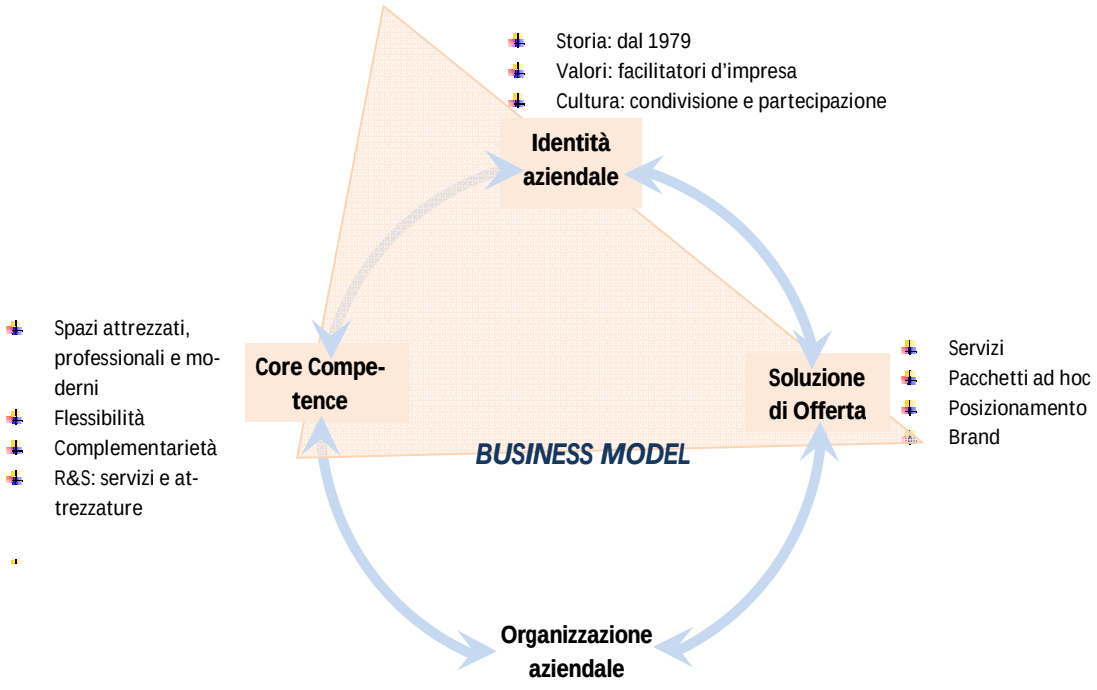
Osservando con attenzione il sistema BC® si nota che anche le *sinergie* (cfr. sez. 2.3)hanno un ruolo attivo. Queste sono state identificate in: *differenziazione reale e percepita*, *dinamismo della cultura aziendale* e *predisposizione all'innovazione*. Le si prende ora singolarmente in considerazione relativamente al Centro di riferimento.

Differenziazione reale e percepita

Per quanto riguarda la prima sinergia, bisogna prendere in considerazione gli elementi dell'impresa che la differenziano, e valutare in che modo viene creata e riconosciuta dai clienti.

I fattori del modello presi principalmente in considerazione nella creazione della sinergia sono le core competence, l'identità aziendale e la soluzione di offerta. Se si prendono in considerazione relativamente al Business Center® si riesce a individuare il legame che da origine alla differenziazione.

Fig. 6.18: La differenziazione reale e percepita nel Business Center® (BC®)



Fonte: elaborazione autore

Il Centro infatti ha costruito la sua identità negli anni, diventando il punto di riferimento per il territorio. Oggi si definiscono *facilitatori di impresa*, in quanto attraverso le loro soluzioni

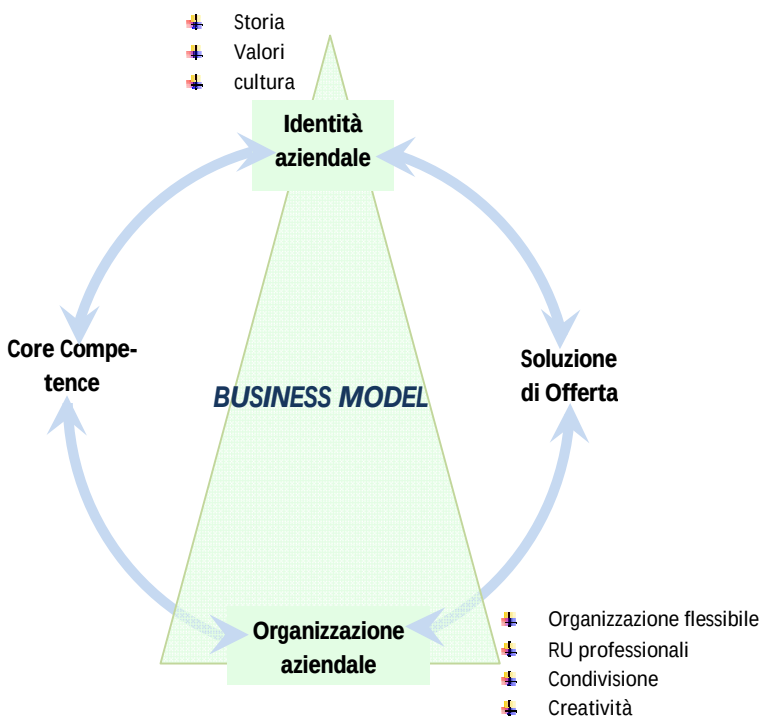
e i loro servizi cercano da sempre di rendere più semplice lo svolgimento dell'attività dei propri clienti. Tutto questo si rispecchia in ogni componente: la gestione degli spazi in modo professionale e confortevole e la disposizione di attrezzature all'avanguardia rappresentano le attività core attraverso cui soddisfare le esigenze dei clienti; la soluzione di offerta predispone vari pacchetti al fine di coprire ogni necessità riscontrata nella loro esperienza.

La differenziazione che emerge da questa analisi interessa quindi il concetto che il Centro esprime attraverso la sua identità e le sue azioni e in particolare la flessibilità e la rapidità che lo caratterizza nel trovare soluzioni.

Dinamismo della cultura aziendale

La seconda sinergia concerne la relazione esistente tra l'identità e l'organizzazione aziendale; entrambe ben definite all'interno del Business Center®.

Fig. 6.18: Il dinamismo della cultura aziendale nel BC®



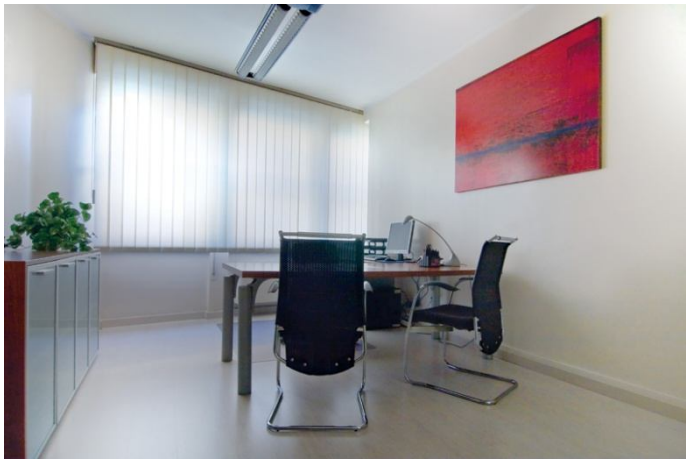
Fonte: elaborazione autore

La prima infatti, già definita nel punto precedente, interagisce con la seconda generando processi dinamici tra il personale che non solo condivide i valori e le informazioni, ma allo stesso tempo sviluppa soluzioni grazie alla collaborazione del team.

L'utilizzo di un sistema intranet, nonostante le ridotte dimensioni del personale, consente di monitorare costantemente i cambiamenti e le variazioni attraverso comunicazioni interne e la consultazione di tutti i documenti relativi ai clienti posti in cartelle condivise e aggiornate.

Lo stesso ambiente inoltre risulta stimolante per la creatività e la dinamicità, grazie a un ambiente elegante, professionale ma allo stesso tempo moderno e vitale grazie anche all'arredamento con l'utilizzo di quadri di arte moderna. In figura 6. è visibile un esempio di ufficio a una postazione.

Fig. 6.19: Esempio di ufficio a una postazione

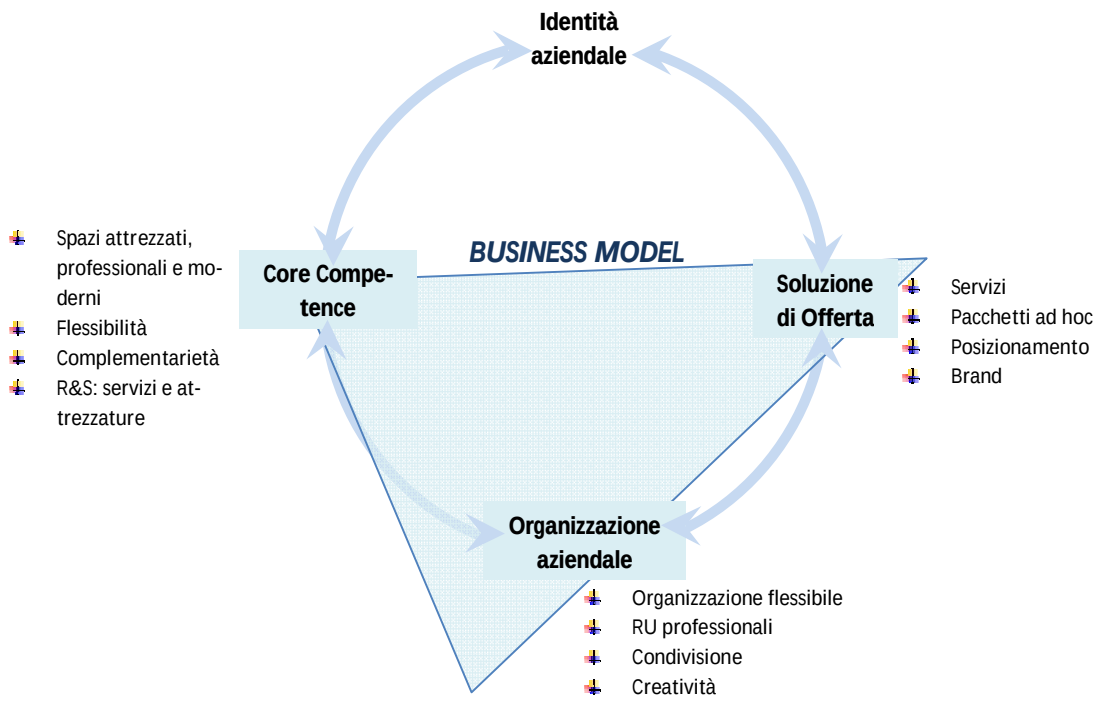


Fonte: Business Center®

La predisposizione all'innovazione

Si può dire che questa sinergia è insita nel Centro fin dalle origini, infatti la struttura nasce proprio dalla decisione di soddisfare un'esigenza da poco individuata nel mercato, inoltre, si impegna anche attivandosi personalmente per una maggiore definizione del servizio e della contrattualistica.

Fig. 6.20: La predisposizione all'innovazione nel Business Center®



Fonte: elaborazione autore

Il BC® risulta un attore dinamico che ricerca continuamente nuovi modi attraverso cui migliorare la propria offerta. Si pensi alle dotazioni tecnologiche che consentono un approccio flessibile alle richieste improvvise dei clienti, come per esempio la disposizione di una nuova rete wifi personalizzata; o si ricordi la varietà di servizi offerti, in particolare i pacchetti

PSP, che consentono di soddisfare le domande dei clienti che hanno bisogno dei servizi del Centro secondo *modalità* e *tempistiche* variabili.

Tutte queste soluzioni derivano dalle correlazioni proprio a livello delle componenti, seppur in modo inconsapevole in un certo senso. La gestione organizzativa, improntata su un piano orizzontale e flessibile consente di realizzare soluzioni pratiche; inoltre, attraverso l'impiego delle conoscenze e competenze possedute dal team si riesce a rispondere con rapidità ed efficienza alle necessità dei clienti. . In questo modo si riesce a far emergere il valore delle proprie attività core esplicitandole nella soluzione di offerta attraverso i propri servizi.Per citare un esempio rappresentativo, il centro rimane aperto anche il sabato, su richiesta, per permettere lo svolgimento di corsi di formazione o master, da parte di lavoratori che in settimana durante l'orario d'ufficio sarebbero impegnati nella loro professione

6.5 Considerazioni sul caso

Il caso considerato è interessante in quanto permette di osservare nel concreto e con sufficiente semplicità, dovuta alle ridotte dimensioni dell'attività, l'utilizzo del *modello di business* proposto (cfr. sez. 1.4) e la presenza della *sinergie* evidenziate (cfr. sez. 2.3).

Dall'analisi del caso emerge che il Business Center® ricopre un ruolo importante nel territorio, in quanto è il primo a nascere non solo a Padova ma nel nord-est; inoltre da sempre svolge un ruolo attivo nel settore, prendendo parte alle associazioni di categoria con ruoli di presidenza o vicepresidenza.

Si nota ancora come siano presenti e sviluppate nella struttura tutte le componenti individuate dal *modello* proposto, anche se sicuramente alcune di queste non sono generate da una piena consapevolezza ma la loro gestione è conseguenza di un impianto operativo coerente. L'esperienza nel settore, fin dalla nascita dello stesso, ha permesso di comprenderne le esigenze e gli sviluppi portando il CEO a ricercare sempre soluzioni flessibili e dinamiche per il proprio target.

Per quanto concerne le *sinergie*, il fatto di averle individuate all'interno del sistema aziendale di riferimento, costituisce un passo molto importante. Dimostra l'esistenza di un sistema coordinato di base che tuttavia non è pienamente ottimizzato; questo si evidenzia anche grazie al fatto che le sinergie non sempre portano nel Business Center® alla generazione di un *vantaggio competitivo*.

Se si prende in considerazione la *differenziazione* per esempio, si evince che l'identità aziendale, la storia del centro e i suoi valori permettono di realizzare un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti. Il fatto di essere i primi del settore nel territorio e disporre di trent'anni di esperienza costituisce un fattore decisivo per *un vantaggio distintivo e sostenibile*. Lo dimostra il fatto che siano gli unici nel territorio nazionale a utilizzare un sistema di intranet per la gestione interna, e ancora i primi ad aver proposto pacchetti di servizi diversificati e flessibili. Allo stesso tempo la disposizione di un marchio registrato, di un atteggiamento attivo e propositivo portano a un rafforzamento dello stesso.

Per quanto riguarda il *dinamismo della cultura aziendale*, si riscontra la presenza di questa sinergia che consiste in un elemento decisamente importante nella gestione del Centro. Tuttavia, a causa delle ridotte dimensioni dello stesso, non si può identificare questo aspetto come un effettivo vantaggio competitivo, poiché risponde anche a esigenze legate alla gestione flessibile e facilmente riproducibile dai concorrenti.

In merito invece alla *predisposizione all'innovazione,* il ragionamento assume nuovamente valore distintivo permettendo di raggiungere un vantaggio competitivo nel mercato. Il BC® infatti cerca di disporre di servizi che consentano soluzioni più flessibili e dinamiche per soddisfare le numerose e improvvise esigenze. Questo atteggiamento lo si può riscontrare nella presenza attiva e dinamica del CEO nelle evoluzioni di settore, e nell'utilizzo di sistemi tecnologici flessibili e all'avanguardia. Per dare concretezza al valore offerto e comprendere il carattere distintivo si riportano alcuni esempi. La possibilità di decidere se disporre o meno della connessione nell'utilizzo degli uffici è una elemento di costo e di utilità importante per i clienti dei *business center*, tuttavia il BC® è l'unico nel territorio a usare questa formula. Sempre relativamente a questo aspetto risulta fondamentale poter scegliere il tipo di connessione che si preferisce, sulla base di prezzi differenti legati alla qualità della connessione e al reale utilizzo che ne viene fatto, ancora una volta il Centro è l'unico a disporre di questa flessibilità di servizio. Lo stesso vale per la rapidità ed efficienza con cui creare linee

di connessione wifi, non previste inizialmente ma necessarie con immediatezza durante la permanenza negli uffici; ancora una volta Business Center® è l'unico a utilizzare una tecnologia tale che permetta in ogni istante e da qualunque luogo di creare una connessione personalizzata in pochi minuti. Queste sono al momento caratteristiche distintive, mentre per quanto attiene la sostenibilità il discorso si complica, infatti, nel momento in cui i competitor decidessero di adottare tale tecnologia il vantaggio andrebbe perso.

Queste informazioni, rilevate da un'analisi del Centro in funzione del modello di business proposto, permettono di evidenziare da un lato caratteristiche rilevanti e distintive, dall'altro fattori meno originali e migliorabili. Per quanto riguarda questi ultimi si possono individuare per esempio nella modalità di registrazione e pagamento dei servizi accessori. Potrebbero per esempio venire registrati automaticamente su apposite chiavi usb o tessere magnetiche al momento dell'utilizzo, in modo tale che il cliente possa saldare il totale alla fine in modo automatico. Altro elemento da migliorare si può individuare nella comunicazione utilizzata, il sito internet in quanto specchio dell'impresa risulta poco dinamico se confrontato con gli effettivi servizi offerti dal Centro. Inoltre, si potrebbe ricorrere a strumenti di marketing virale[98] e di una presenza più attiva sui social network per ampliare la propria visibilità verso giovani imprenditori che potrebbero essere interessati proprio a questi servizi.

Il Centro dispone quindi di tutte le componenti individuate dal *modello* proposto, e le riesce a sviluppare in modo correlato tra loro, sulla base di un sistema di coerenza. La consapevolezza della presenza delle sinergie individuate, permette inoltre lo sviluppo delle stesse incrementando la probabilità di ottenere vantaggi competitivi nel mercato. Allo stesso tempo, si riesce a far emergere il problema della sostenibilità degli stessi motivando a implementare maggiormente la sinergia dell'innovazione.

[98] Cova B., Giordano A., Pallera M. (2007), Marketing non-convenzionale, Milano, Il Sole 24 Ore; Hinz O., Skiera B., Barrot C., Becker J. U. (2011), Seeding Strategies for Viral Marketing: an Empirical Comparison, Journal of Marketing, Vol. 75, November 2011, pp. 55-71.

Conclusione

L'obiettivo di questa trattazione consiste nell'individuare un modello di business, sufficientemente generico e versatile, che possa essere applicato ad ogni tipologia di impresa.

Questa esigenza deriva dal fatto che, spesso, tale concetto viene limitato riferendolo a realtà e dimensioni troppo specifiche, cogliendo solo alcuni elementi dello stesso. Si vuole invece proporre un modello che fornisca un concreto sostegno alla gestione strategica; questo è possibile attraverso un semplificazione della realtà che individui gli elementi principali e li metta in relazione tra loro.

Il modello di business proposto cerca di assolvere tale funzione, individuando non solo le componenti, le quali sono correlate tra loro secondo un sistema di interdipendenza, ma anche particolari sinergie tra le stesse. Attraverso queste ultime è possibile sviluppare vantaggi competitivi sostenibili, e orientare l'impresa a un processo di evoluzione per mantenere nel tempo la posizione acquisita.

Si riscontra il valore di questo approccio considerando i rapidi cambiamenti che interessano i mercati odierni, e la sempre maggiore saturazione degli stessi. Date queste condizioni si è voluto individuare un sistema, in linea di principio generalmente utilizzabile, che consenta di gestire strategicamente la propria attività offrendo, allo stesso tempo, la possibilità di riportare operativamente gli aggiustamenti strategici individuati. Il modello di business infatti permette di instaurare un impianto di coerenza sulle cui basi è possibile effettuare piccole variazioni nel tempo senza debilitare l'intero sistema; si tratta sostanzialmente di individuare il giusto equilibrio una volta che si è definito il sistema.

Queste considerazioni trovano dimostrazione nel caso trattato: Business Center®. L'impresa opera nel settore degli uffici arredati a tempo e all'interno di questo svolge una funzione attiva. L'impresa viene analizzata secondo il modello di business proposto e si individuano i punti di forza e di debolezza della stessa su cui è necessario investire.

Bibliografia

Afuah A, Tucci C. L., Virilli F. (2003), Modelli di e-business, Milano, MC-Graw Hill.

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

Anderson C. (2007), La coda lunga – da un mercato di massa a una massa di mercati, Torino, Codice Edizioni.

Baden-Fuller C., Morgan M. S. (2010), Business Models as Models, LRP 43, pp. 156-171.

Bordignon M. (2010), Evoluzione e sviluppo d'impresa, Roma, Aracne.

Buttle F. (2004), Customer relationship management: concept and tools, Uk, Elsevier.

Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. (2010), From Strategy to Business Models and onto Tactics, LRP 43, pp. 195-215.

Calcagno M. (2000), Progettazione e sviluppo di nuovi prodotti. Verso nuove architetture di integrazione delle conoscenze: modularità, piattaforme, strategie multi progetto, Giappichelli.

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, Industrual and Corporate Change, v. 11, n. 3, pp. 529-555.

Collesei U. (2006), Marketing,Padova, IV ed. Cedam.

Collesei U., Iseppon M., Vescovi T., Checchinato F. (2005), Strumenti operativi per le decisioni di marketing, Padova, ed. Cedam 2° edizione.

Costa G., Giubitta P. (2008), Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni, Milano, McGraw-Hill.

Cova B., Giordano A., Pallera M. (2008), Marketing non-convenzionale, Milano, Il Sole 24 Ore.

Cravens D. W., Piercy N. F., Baldauf A. (2009), Management framework guiding strategic thinking in rapidly changing markets, Journal of Marketing Management, Vol 25, No. 1-2, pp. 31-49.

Demil B., Lecoq X. (2010), Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency, LRP 43, pp. 227-246.

GambardellaA., McGahan A. M. (2010), Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure, LRP 43, pp. 262-271.

Ghemewat P. (2007), Strategie aziendali e processi competitivi, ed. Carocci.

Godin S. (2004), La mucca viola, farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone, ed. Sperling & Kupfer.

Grant, Robert M. (1999), L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Bologna, ed. Il Mulino.

Hargadon A., Sutton R. (1997), Administrative Science Quarterly, 42 (1997), pp. 716-749.

Hinz O., Skiera B., Barrot C., Becker J. U. (2011), Seeding Strategies for Viral Marketing: an Empirical Comparison, Journal of Marketing, Vol. 75, November 2011, pp. 55-71.

Hughes R. I. G. (1997), Philosophy of science, 64 (Proceedings) pp. S325-S336.

Isotta F. (2010), La progettazione organizzativa: problemi e soluzioni, Padova, Cedam.

Kim C. W., Mouborgne R. (2005), Strategia oceano blu, vincere senza competere, Milano, ed. Etas.

Kotler P. (1992), Marketing Management, Torino, Isedi.

Kotler P., Armstrong G. (1991) Principles of Marketing, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs.

Levitt T. (1960), Marketing Myopia, Harvard Business Review.

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998), Strategy Safari, Financial Times, Prantice Hall.

Parolini C. (2011), Business Planning. Dall'idea al progetto imprenditoriale, Milano-Torino, Pearson Italia.

Porter M. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.

Porter M. E. (2004), Il vantaggio competitivo, Torino, Einaudi.

Porter M. E. (1996), What is Strategy?, Harvard Business Review, November-December 1996.

Rispoli M. (2002), Sviluppo dell'impresa e analisi strategica, Bologna, ed. Il Mulino.

Schilling M. A. (2008), Strategic Management of Technological Innovation, 2° ed. McGraw-Hill Companies.

Schumpeter J.(2002), Teoria dello sviluppo economico, Milano, Etas.

Shingo S. (1991), Il sistema di produzione giapponese Toyota, Milano, Franco Angeli.

Stocchetti A. (2003), Analisi della competitività del prodotto, Milano, Franco Angeli.

Teece D. J. (2010), Business Models, Business Strategy and Innovation, LRP 43, pp. 172-194.

Vescovi T. (2005), La pianificazione di Marketing, Milano, Il Sole 24 Ore.

Vescovi T. (2007), Il Marketing e la Rete, Milano, Il Sole 24 Ore.

Volpato G., (2008), Concorrenza, impresa, strategie, Il Mulino.

Zott C., Amit R. (2010), Business Model Design: an activity system perspective, LRP 43, pp. 216-226.

Sitografia

www.aniur.it

www.assotemporary.it

www.businesscenter.it

www.businessnetcenter.com

www.hopecenter.it

www.ideo.com

www.officecenterpd.it