



UNIVERSITÀ

CA' FOSCARI

DI VENEZIA

Corso di Studio: Laurea magistrale in Amministrazione Finanza e Controllo [EM4]

Percorso di studio: Consulenza Amministrativa [C00]

Tesi di Laurea:

La Content analysis: applicazione pratica e teorica

Relatore: Professor Carlo Bagnoli

Correlatore: Professor Leonardo Buzzavo

Laureando: Daniel Ruzza

Matricola: 843457

Anno accademico:

2017/2018

INDICE

INDICE.....	- 1 -
INTRODUZIONE.....	- 4 -
CAPITOLO 1: LA RICERCA QUALITATIVA, QUANTITATIVA E MISTA QUALI/QUANTITATIVA: LA CONTENT ANALYSIS.....	- 8 -
1.1 LA RICERCA QUALITATIVA E QUANTITATIVA: ASPETTI INTRODUTTIVI.....	- 8 -
1.1.1 <i>Il paradigma quantitativo.....</i>	- 8 -
1.1.2 <i>Il paradigma qualitativo</i>	- 9 -
1.1.3 <i>Le differenze e le somiglianze tra paradigma qualitativo e quantitativo.....</i>	- 10 -
1.1.4 <i>Le tre scuole di pensiero: puristi, situazionisti e pragmatici</i>	- 13 -
1.1.5 <i>Verso il pluralismo metodologico.....</i>	- 14 -
1.2 LA RICERCA MISTA QUALI-QUANTITATIVA: ASPETTI INTRODUTTIVI.....	- 17 -
1.2.1 <i>Il paradigma misto.....</i>	- 17 -
1.2.2 <i>I punti di forza e debolezza degli approcci qualitativi, quantitativi e misti</i>	- 18 -
1.2.3 <i>I vantaggi derivanti dall'applicazione degli approcci misti quali- quantitativi di ricerca.....</i>	- 22 -
1.2.4 <i>Come combinare approcci qualitativi e quantitativi</i>	- 23 -
1.3 LA TECNOLOGIA A SUPPORTO DELLA RICERCA MISTA QUALI-QUANTITATIVA.....	- 29 -
1.3.1 <i>Gli sviluppi della tecnologia a supporto della ricerca.....</i>	- 29 -
1.3.2 <i>I software per l'analisi del testo assistita da computer</i>	- 31 -
1.3.3 <i>I Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software, CAQDAS.....</i>	- 36 -
1.3.4 <i>Il ruolo della tecnologia nella raccolta dei dati</i>	- 39 -
1.3.5 <i>Il ruolo della tecnologia e di Nvivo nella classificazione ed analisi dei dati.....</i>	- 45 -
1.4 LA CONTENT ANALYSIS.....	- 48 -
1.4.1 <i>Definizione, sviluppi storici e tipologie.....</i>	- 48 -

1.4.2	<i>La content analysis quantitativa e qualitativa</i>	- 50 -
1.4.3	<i>La content analysis mista quali-quantitativa</i>	- 55 -
1.4.4	<i>Il framework proposto da Krippendorff</i>	- 58 -
1.4.5	<i>La tecnologia a supporto della content analysis tra qualità e quantità</i>	- 62 -
1.4.6	<i>La Structured Literature Review</i>	- 64 -
CAPITOLO 2: L'APPLICAZIONE DELLA CONTENT ANALYSIS ALLA RICERCA:		
L'INDIVIDUAZIONE DEI TEMI STRATEGICI NELLA TEORIA - 74 -		
2.1	I TEMI STRATEGICI ALL'INTERNO DI UN CASO TEORICO	- 74 -
2.1.1	<i>L'origine del Business Model</i>	- 74 -
2.1.2	<i>La definizione di Business Model</i>	- 79 -
2.1.3	<i>Il Value Triangle ed il Business Model Canvas</i>	- 89 -
2.1.4	<i>I temi strategici</i>	- 101 -
2.1.5	<i>L'innovazione del Business Model</i>	- 103 -
2.2	LA DEFINIZIONE ED AVVIO DELLA CONTENT ANALYSIS: L'AGGIORNAMENTO DEL DATABASE DEI TEMI STRATEGICI	- 108 -
2.2.1	<i>Il protocollo di analisi delle fonti</i>	- 108 -
2.2.2	<i>Lo stato attuale della ricerca sui temi strategici</i>	- 109 -
2.2.3	<i>La prima fase di ricerca delle fonti</i>	- 113 -
2.2.4	<i>Il database di temi strategici</i>	- 116 -
2.3	L'ANALISI E LA CODIFICA DEI DOCUMENTI: L'APPROFONDIMENTO DEI SINGOLI TEMI STRATEGICI	- 118 -
2.3.1	<i>La seconda fase di ricerca delle fonti</i>	- 118 -
2.3.2	<i>La struttura di codifica</i>	- 119 -
2.3.3	<i>La codifica in NVivo</i>	- 123 -
2.3.4	<i>La selezione critica delle codifiche per l'approfondimento dei temi strategici</i>	- 124 -
2.4	LA PRESENTAZIONE DEI RISULTATI E LE CONSIDERAZIONI METODOLOGICHE NEL CASO TEORICO....	- 125 -
2.4.1	<i>I risultati della ricerca: le schede dei temi strategici</i>	- 125 -

2.4.2 Critiche e sviluppi di ricerca futuri.....	- 136 -
2.4.3 La content analysis nella teoria tra quantità e qualità	- 137 -
CAPITOLO 3: L'APPLICAZIONE DELLA CONTENT ANALYSIS ALL'AZIONE: L'INDIVIDUAZIONE DEI TEMI STRATEGICI NELLA PRATICA	- 139 -
3.1 I TEMI STRATEGICI ALL'INTERNO DI UN CASO PRATICO	- 139 -
3.1.1 Le tendenze nel settore universitario.....	- 139 -
3.1.2 Le linee guida per la redazione del Piano Strategico.....	- 140 -
3.1.3 La storia dell'Università di Padova.....	- 144 -
3.1.4 La missione dell'Università di Padova.....	- 145 -
3.2 LA DEFINIZIONE ED AVVIO DELLA CONTENT ANALYSIS: L'INDIVIDUAZIONE DEI TEMI STRATEGICI.....	- 147 -
3.2.1 Il protocollo di analisi delle fonti	- 147 -
3.2.2 Il posizionamento strategico attuale dell'Università di Padova	- 148 -
3.2.3 La ricerca delle fonti.....	- 150 -
3.2.4 I temi strategici dell'Università di Padova	- 152 -
3.3 L'ANALISI E LA CODIFICA DELLE FONTI: L'ASSOCIAZIONE DELLE FONTI AI TEMI STRATEGICI	- 154 -
3.3.1 La struttura di codifica.....	- 154 -
3.3.2 La codifica in NVivo.....	- 158 -
3.3.3 La selezione critica delle codifiche e l'individuazione delle policy strategiche.....	- 159 -
3.4 LA PRESENTAZIONE DEI RISULTATI E LE CONSIDERAZIONI METODOLOGICHE NEL CASO PRATICO	- 163 -
3.4.1 I risultati del progetto: Il piano strategico dell'Università di Padova	- 163 -
3.4.2 Critiche ed approfondimenti.....	- 168 -
3.4.3 La content analysis nella pratica tra quantità e qualità	- 169 -
CONCLUSIONI	- 171 -
APPENDICI	- 173 -
BIBLIOGRAFIA	- 231 -

INTRODUZIONE

In questo elaborato viene analizzata la content analysis e ne vengono proposte due applicazioni: ad un progetto di ricerca e ad un progetto di ricercazione.

La content analysis è “una tecnica di ricerca per fare inferenze replicabili e valide dai testi (o altra materia significativa) ai contesti del loro uso” (Krippendorff, 2004). La nascita della content analysis può essere fatta risalire agli anni '50 quando venne applicata per la prima volta nello studio delle comunicazioni di massa. In oltre 70 anni di storia, questa tecnica di ricerca si è evoluta e modificata secondo varie declinazioni. Sono stati sviluppati numerosi metodi riconducibili alla più grande famiglia della content analysis, di conseguenza è importante dichiarare fin da subito che il metodo al quale facciamo riferimento in questo lavoro è riconducibile a quello proposto da Klaus Krippendorff in “Content Analysis; An Introduction to its Methodology”. Nell'applicazione della content analysis ai due casi proposti sono stati necessari alcuni aggiustamenti per adattare il metodo proposto da Krippendorff ai casi in esame.

L'elaborato è composto da tre capitoli. I tre capitoli sono strutturati in modo simile tra loro per dare ordine al lavoro e facilitarne la comprensione. Ogni capitolo è composto da 4 parti. Nella prima parte vengono proposti i concetti introduttivi al capitolo e vengono fornite le informazioni necessarie per capire e chiarire l'oggetto di analisi. Nella seconda e terza parte viene effettuata l'analisi vera e propria. Per quanto riguarda i capitoli 2 e 3 queste due parti sono speculari poiché è in esse che viene descritta la content analysis eseguita, di conseguenza i passaggi effettuati sono gli stessi. Nella quarta parte di ogni capitolo vengono presentati i risultati ed effettuate le considerazioni del caso. Ripercorriamo ora brevemente l'elaborato.

Nel primo capitolo viene presentata la content analysis. Anche la content analysis, come la maggior parte dei metodi di ricerca, è interessata dal dibattito tra approcci qualitativi e quantitativi di ricerca.

Gli approcci qualitativi si basano sull'interpretativismo e sul costruttivismo, mentre quelli quantitativi sul positivismo. I due approcci si distinguono per una serie di differenze, ma hanno anche dei punti in comune che vengono trattati nel capitolo 1.1. Non è tra gli obiettivi di questo lavoro affrontare in modo approfondito un dibattito che prosegue dalla metà dell'800, tuttavia ne vengono proposti gli aspetti introduttivi per definire la posizione che Krippendorff assume all'interno dello stesso. Rossman e Wilson (1985) individuano tre scuole di pensiero che hanno avuto origine dalle guerre di paradigma: puristi, situazionisti e pragmatici. I puristi pensano che solamente un approccio sia valido e rifiutano l'altro. I situazionisti riconoscono che entrambi gli approcci sono validi, ma in situazioni diverse. I pragmatici, non solo riconoscono la validità di entrambi gli approcci, ma sostengono la possibilità di integrare i due approcci all'interno dello stesso studio. La content analysis qui presentata è riconducibile alla scuola di pensiero pragmatica. Dal pragmatismo ha avuto origine la ricerca mista quali-quantitativa, ovvero quella condotta combinando approcci qualitativi e quantitativi cercando di compensare i punti di debolezza di uno con i punti di forza dell'altro al fine di ottenere un output migliore. La tecnologia interviene in questo dibattito fornendo degli strumenti che fungono da catalizzatore per la combinazione dei due approcci come i CAQDAS, i CCA, i software lessicometrici, i software di text mining. Inoltre, questi strumenti forniscono un supporto imprescindibile per effettuare la content analysis assistendo il ricercatore in tutte le fasi della ricerca, dalla raccolta dei dati fino alla presentazione dei risultati.

Nel secondo capitolo la content analysis viene applicata in un progetto di ricerca finalizzato all'individuazione e alla classificazione dei temi strategici nella teoria. In

letteratura il termine “temi strategici” o “Business Model Pattern” viene utilizzato per definire concetti diversi. In questo capitolo con temi strategici intendiamo dei modelli che descrivono dei problemi che si verificano spesso e ne propongono una soluzione riutilizzabile e pronta all’uso. Il punto di partenza per l’analisi è il paper “The business model pattern database, a tool for systematic business model innovation” di Gerrit Remane et al 2016 nel quale Remane sviluppa un database di 182 temi strategici. Utilizzando questo database come base è stata condotta una literature review per aggiornarlo. I criteri e le fasi che abbiamo seguito per la ricerca e l’analisi delle fonti sono riportate nel paragrafo 2.2.1. Il database aggiornato e rivisto è costituito da 231 temi strategici. Tuttavia, un database di tali dimensioni risulta difficile da gestire ed utilizzare, di conseguenza è stato necessario sviluppare un modo per classificare ed ordinare i temi strategici. Inoltre, all’interno del database, che è disponibile in appendice, è riportato solamente il nome, una breve descrizione, i casi di studio e le fonti di ciascun tema strategico. Quindi, si è rivelato necessario un approfondimento per migliorarne l’utilità pratica. Sono state poste le basi e definite le modalità per la classificazione e l’approfondimento dei temi strategici contenuti nel database. Per la classificazione è stato utilizzato il Business Model Canvas sviluppato da Bagnoli, mentre l’approfondimento è stato eseguito ricorrendo ancora una volta alla content analysis. A causa della mole di lavoro richiesta per eseguire l’approfondimento e la classificazione, questo è ancora in corso. Tuttavia, a fini esplicativi, lo riportiamo applicato ad alcuni temi strategici selezionati.

Nel terzo capitolo la content analysis viene applicata ad un progetto pratico finalizzato alla redazione del piano strategico dell’Università di Padova. La content analysis è sembrata la tecnica ideale per un progetto di questo tipo, poiché gran parte del lavoro è stato basato sull’analisi dei documenti che ci sono stati forniti direttamente dall’Università di Padova. L’obiettivo dell’analisi dei documenti è di

ricondere le porzioni di testo ai temi strategici anch'essi precedentemente stabiliti dall'Università di Padova. In questo capitolo i temi strategici sono intesi in modo leggermente diverso rispetto al capitolo precedente, pur avendo caratteristiche simili. Anche in questo caso si tratta di schemi che descrivono dei problemi che si verificano spesso e per questi problemi viene proposta una possibile soluzione, ma, mentre nel capitolo precedente la concezione che ne viene data è molto più ampia e rivolta al business generale, in questo capitolo ne è proposta l'applicazione al caso dell'Università di Padova. Il risultato dell'analisi ha condotto a classificare 8 temi strategici. Per ciascuno di essi sono stati individuati alcuni obiettivi strategici, ovvero degli obiettivi da raggiungere per permettere all'università di performare al meglio in quel tema strategico. All'interno di ogni obiettivo strategico sono state individuate delle policy strategiche, ovvero delle azioni pratiche e concrete da eseguire per raggiungere l'obiettivo strategico.

CAPITOLO 1: LA RICERCA QUALITATIVA, QUANTITATIVA E MISTA QUALI/QUANTITATIVA: LA CONTENT ANALYSIS

1.1 LA RICERCA QUALITATIVA E QUANTITATIVA: ASPETTI INTRODUTTIVI

In questo capitolo verranno presentati i paradigmi dalla cui combinazione nascono i metodi misti di ricerca. Nei primi due paragrafi vengono introdotti i paradigmi quantitativo e qualitativo. Successivamente è proposto un confronto tra i due individuando le somiglianze e le differenze. Infine, viene descritta la possibilità, dal punto di vista filosofico, di combinare questi due approcci e le diverse scuole di pensiero che si sono sviluppate riguardo la loro combinazione.

1.1.1 IL PARADIGMA QUANTITATIVO

Il paradigma quantitativo si basa sul positivismo. Secondo questa scuola di pensiero la scienza è caratterizzata dalla ricerca empirica e tutti i fenomeni possono essere ridotti a indicatori empirici che rappresentano la verità. La posizione ontologica del paradigma quantitativo è che esiste una sola verità, una realtà oggettiva che esiste indipendentemente dalla percezione umana. Epistemologicamente lo sperimentatore e l'indagato sono entità indipendenti. Pertanto, l'investigatore è in grado di studiare un fenomeno isolandosi dal fenomeno stesso, quindi, senza influenzarlo e senza essere influenzato da esso (Joanna e. m. sale et. al. 2002).

L'obiettivo di una ricerca condotta secondo il paradigma quantitativo è misurare e analizzare le relazioni causali tra variabili all'interno di un quadro prestabilito. Le

tecniche più utilizzate a questo fine includono: la randomizzazione, protocolli altamente strutturati e questionari somministrati per via orale o scritti con un intervallo limitato di risposte predeterminate. Questa elevata formalizzazione consente al ricercatore di rilevare e immagazzinare una gran quantità di informazioni con strumenti altamente standardizzati, di conseguenza le dimensioni dei campioni sono molto più grandi di quelle utilizzate nella ricerca qualitativa. Gli strumenti statistici sono fondamentali per garantire che campioni di dimensioni rappresentative siano analizzati e gestiti al meglio.

1.1.2 IL PARADIGMA QUALITATIVO

Il paradigma qualitativo si basa sull'interpretativismo e sul costruttivismo. Secondo la visione tradizionalista di Piaget, la cognizione, la percezione e la conoscenza del mondo sono viste come costruzioni. A causa dei processi neurologici che determinano la conoscenza abbiamo accesso solo ad un'immagine artificiale del mondo e della realtà, non direttamente al mondo e alla realtà nella loro essenza (Uwe Flick 2014). Di conseguenza, ontologicamente parlando, ci sono più realtà o più verità basate sulla costruzione della realtà poiché la realtà è strutturata socialmente e quindi è in continua evoluzione. A livello epistemologico, non c'è alcuna possibilità di avere accesso alla realtà indipendente dalle nostre menti e non c'è nessun referente esterno con cui confrontare le affermazioni di verità. Lo sperimentatore e l'oggetto di studio sono collegati in modo interattivo in modo che i risultati vengano creati reciprocamente nel contesto della situazione che plasma l'indagine (Joanna e. m. sale et. al. 2002). Ciò suggerisce che la realtà non ha esistenza prima dell'attività di investigazione e la realtà cessa di esistere quando non ci concentriamo più su di essa. L'enfasi della ricerca qualitativa è sul processo e sui significati.

Le tecniche utilizzate negli studi qualitativi includono interviste approfondite, focus group, osservazione partecipante, narrazione. A differenza dei metodi quantitativi i campioni impiegati non sono pensati per rappresentare grandi popolazioni, piuttosto vengono utilizzati campioni di intervistati articolati e mirati per fornire informazioni importanti, non perché siano rappresentative di un gruppo più ampio.

1.1.3 LE DIFFERENZE E LE SOMIGLIANZE TRA PARADIGMA QUALITATIVO E QUANTITATIVO

Le differenze tra approcci qualitativi e quantitativi sono state approfondite da diversi autori in più occasioni, tuttavia, è possibile individuare anche molte somiglianze tra le due prospettive.

I due paradigmi hanno dato vita a diverse riviste, diverse fonti di finanziamento, diverse competenze e diversi metodi. Nel corso del tempo si è sviluppato anche un diverso linguaggio scientifico usato per descriverli. Ad esempio, "Validità" per un ricercatore quantitativo significherebbe che i risultati corrispondono a come le cose sono realmente nel mondo, mentre per un ricercatore qualitativo "Valido" è un'etichetta applicata a un'interpretazione o una descrizione con cui si concorda. Allo stesso modo, la frase "la ricerca ha mostrato..." o "i risultati della ricerca indicano..." si riferisce ad una riflessione accurata della realtà per il ricercatore quantitativo, ma ad un ricercatore qualitativo annuncia un'interpretazione che diventa essa stessa realtà. Esistono altre distinzioni tra ricercatori quantitativi e qualitativi rispetto a ontologia, epistemologia, assiologia, retorica, logica, generalizzazioni e collegamenti causali (Joanna e. m. sale et. al. 2002).

Il primo punto in comune è che sia le procedure quantitative che quelle qualitative implicano l'uso di osservazioni per affrontare le domande di ricerca. Entrambe le metodologie descrivono i loro dati, costruiscono argomenti esplicativi dai loro dati e cercano delle motivazioni sul perché sono stati ottenuti certi risultati (Anthony J.

Onwuegbuzie & Nancy L. Leech 2005). Quindi, le fasi determinanti dell'applicazione dei due approcci, anche se sviluppate in modo diverso, sono analoghe.

Un secondo aspetto rilevante è che entrambi i gruppi di ricercatori utilizzano tecniche simili per ridurre al minimo i bias di conferma e altre fonti di invalidità. Per esempio, sia i ricercatori quantitativi che qualitativi spesso tentano di triangolare i loro dati. Inoltre, sia gli investigatori quantitativi che qualitativi utilizzano tecniche per verificare i loro dati. I primi incorporano una miriade di procedure di controllo e tecniche di campionamento casuali per massimizzare la validità interna ed esterna, mentre i secondi utilizzando una serie di metodi per aumentare la verificabilità o la credibilità della ricerca qualitativa (Anthony J. Onwuegbuzie & Nancy L. Leech 2005).

Un terzo aspetto è legato alla ricerca, analisi e gestione dei dati. Come notato da Dzurec e Abraham, il significato di una ricerca non è esclusivamente una funzione del tipo di dati raccolti, ma deriva dall'interpretazione dei dati, sia che siano rappresentati da numeri che da parole (Dzurec & Abraham, 1993). Mentre i ricercatori quantitativi utilizzano tecniche statistiche e deduzioni soggettive per prendere decisioni su che cosa significano i loro dati nel contesto di un quadro teorico o concettuale stabilito a priori, i ricercatori qualitativi usano procedure fenomenologiche e le loro visioni della realtà (Anthony J. Onwuegbuzie & Nancy L. Leech 2005). Entrambi i gruppi di ricercatori, anche se utilizzano basi teoriche e metodologie diverse, selezionano e applicano tecniche analitiche progettate per estrarre il massimo significato dai loro dati e per manipolarli in modo che i risultati abbiano utilità rispetto alle loro rispettive visioni della realtà. La riduzione dei dati rappresenta in genere una parte importante del processo di manipolazione dei dati sia per i ricercatori quantitativi che qualitativi. Mentre i primi utilizzano metodi di riduzione dei dati come l'analisi dei fattori e l'analisi dei cluster, gli interpreti qualitativi conducono analisi tematiche.

Un altro aspetto che lega ricerca quantitativa e qualitativa dipende dal fatto che i dati empirici e qualitativi sono intercambiabili. Cioè, così come si potrebbe sostenere che tutti i dati sono fondamentalmente qualitativi, in quanto rappresentano un tentativo di acquisire un'esperienza grezza, si potrebbe anche sostenere che tutti i dati possono essere quantificati (Anthony J. Onwuegbuzie & Nancy L. Leech 2005). In sostanza, è possibile trasformare dei dati qualitativi in quantitativi e viceversa. Agire in tal modo può dare la possibilità di applicare tecniche di analisi quantitativa in ricerche inizialmente qualitative e di conseguenza può produrre informazioni che generano interpretazioni più profonde dei significati nel corpus originale dei dati qualitativi. Analogamente, per quanto riguarda la ricerca quantitativa, la raccolta, l'analisi e l'interpretazione dei dati qualitativi può aiutare l'interpretazione di scoperte statisticamente significative. La trasformazione di dati qualitativi in quantitativi deriva dalla quantificazione degli stessi. Le osservazioni, ad esempio, possono essere analizzate sulla base della loro frequenza, così la frequenza di osservazioni di un certo tipo può essere specificata e comparata con altre osservazioni utilizzando metodologie statistiche. È possibile individuare una tendenza dei ricercatori qualitativi a cercare di convincere l'interlocutore basandosi su logiche quantitative, affermando ad esempio che 2/3 degli intervistatori hanno sostenuto una certa tesi, invece di cercare un'interpretazione ai risultati basata sulla teoria. Questa tendenza è implicita ed a volte involontaria ma determina una trasformazione dei dati qualitativi in dati quantitativi e di conseguenza il passaggio all'interno di una ricerca di tipo qualitativo ad un modo di pensare di tipo quantitativo (Uwe Flicker, 2014).

La trasformazione contraria è più difficile da riscontrare. Solitamente in questi casi non si tratta di una vera e propria trasformazione, ma piuttosto vengono utilizzate metodologie aggiuntive, come ad esempio l'esecuzione di interviste supplementari per una parte del campione, nel tentativo di ampliare la capacità informativa dello stesso e comprendere le motivazioni che hanno determinato certi risultati (Uwe

Flickr, 2014). Inoltre, gli analisti quantitativi, anche nel caso in cui non effettuino questa integrazione dei dati, spesso utilizzano la narrazione o altre metodologie propriamente qualitative nel tentativo di fornire spiegazioni delle loro scoperte. Questo, in modo analogo al caso precedentemente descritto, determina un passaggio al modo di pensare qualitativo all'interno di una ricerca di tipo quantitativo.

1.1.4 LE TRE SCUOLE DI PENSIERO: PURISTI, SITUAZIONISTI E PRAGMATICI

Dal punto di vista epistemologico e metodologico la discussione scientifica si concentra sulle differenze tra metodi quantitativi e qualitativi di ricerca. Come notato da Rossman e Wilson (1985), tre principali scuole di pensiero si sono evolute dalle guerre di paradigma quantitativo-qualitativo: puristi, situazionisti e pragmatici. La differenza tra queste tre prospettive riguarda la misura in cui ciascuna ritiene che gli approcci quantitativi e qualitativi coesistano e possano essere combinati. Queste tre scuole di pensiero possono essere immaginate come parte di un continuum con agli estremi puristi e pragmatici. I puristi affermano che i metodi quantitativi e qualitativi derivano da differenti ipotesi logiche, epistemologiche e assiologiche sulla natura della ricerca. Inoltre, per i puristi, le ipotesi associate a entrambi i paradigmi sono incompatibili riguardo a come viene

PURISTI	SITUAZIONALISI	PRAGMATICI
<ul style="list-style-type: none"> - Incompatibilità tra approccio qualitativo e quantitativo - Solo un approccio è valido - Indipendentemente dalla situazione solo uno dei due approcci deve essere applicato 	<ul style="list-style-type: none"> - Incompatibilità tra approccio qualitativo e quantitativo - Entrambi hanno valore - In base alla situazione che si deve affrontare un approccio è preferibile all'altro 	<ul style="list-style-type: none"> - Falsa dicotomia tra approccio qualitativo e quantitativo - Entrambi hanno valore - In ogni situazione si applica una combinazione dei due approcci compensando le debolezze di uno con i punti di forza dell'altro

TABELLA 1: IL CONTINUUM TRA PURISTI, SITUAZIONALISTI, PRAGMATICI

visualizzato il mondo e cosa è importante sapere, di conseguenza i due approcci non possono e non devono essere mescolati. I situazionisti mantengono la posizione mono-metodo sostenuta dai puristi, ma riconoscono che entrambi i metodi hanno valore. Tuttavia, ritengono che alcune domande di ricerca si prestino maggiormente agli approcci quantitativi, mentre altre sono più adatte a metodi qualitativi. Pertanto, i due approcci sono considerati “complementari” in quanto sono utili in situazioni diverse.

Infine, i pragmatici sostengono che esiste una falsa dicotomia tra approcci quantitativi e qualitativi. Secondo la loro scuola di pensiero i metodi quantitativi non devono essere necessariamente positivisti, né le tecniche qualitative necessariamente ermeneutiche. Come tale, i pragmatici sostengono l'integrazione di metodi all'interno di un singolo studio. Ciascuno dei due approcci ha punti di forza e di debolezza intrinseci, i ricercatori dovrebbero combinare i punti di forza di entrambe le tecniche per comprendere meglio i fenomeni sociali.

1.1.5 VERSO IL PLURALISMO METODOLOGICO

Il mondo della ricerca di oggi sta diventando sempre più interdisciplinare, complesso e dinamico, quindi, i ricercatori hanno bisogno di una solida comprensione dei molteplici metodi disponibili per avere la possibilità di integrare un metodo con un altro, facilitare la collaborazione e comunicazione tra di loro ed ottenere di conseguenza degli output di ricerca superiori. Rifiutare una posizione purista, che si posizioni agli estremi del continuum che abbiamo visto nel paragrafo 1.1.4, consente ai ricercatori di combinare i metodi che offrono le maggiori possibilità di dare una risposta alle domande di ricerca.

Come evidenziato da Onwuegbuzie e Teddlie (2003), c'è la tendenza diffusa a trattare l'epistemologia o il paradigma filosofico ed il metodo di ricerca come sinonimi. Di conseguenza, i ricercatori che commettono questo errore sono portati

ad utilizzare unicamente metodologie coerenti con il proprio paradigma di riferimento. Ad esempio, un ricercatore qualitativo rifiuterà di utilizzare metodi quantitativi e viceversa. Questo, dal nostro punto di vista rappresenta una limitazione importante alle potenzialità della ricerca. Inoltre, non possiamo esimerci dal notare come sia inevitabile una contaminazione tra i due paradigmi anche se si cerca di mantenere un approccio il più purista possibile. Ad esempio, se consideriamo una ricerca quantitativa, alcuni passaggi come la scelta del fenomeno da studiare, la scelta dei test da utilizzare, la presentazione stessa dei risultati, sono intrinsecamente influenzati dalle scelte qualitative del ricercatore.

Molti ricercatori qualitativi e quantitativi hanno raggiunto un accordo di base su diversi punti filosofici importanti:

1. la relatività della "luce della ragione": ciò che sembra ragionevole può variare tra le persone;
2. la percezione influenzata dalla teoria o la teoria influenzata dai fatti: ciò che notiamo e osserviamo è influenzato dalle nostre conoscenze di base, dalle nostre teorie e dalle nostre esperienze;
3. sotto determinazione della teoria mediante prove: è possibile che più di una teoria si adatti a un singolo insieme di dati empirici;
4. l'idea di ipotesi ausiliarie: un'ipotesi non può essere completamente testata in modo isolato perché per fare il test dobbiamo fare varie assunzioni, l'ipotesi è incorporata in una rete olistica di credenze e spiegazioni alternative continuerà ad esistere;
5. il problema dell'induzione: cioè il riconoscimento che quando ci si basa solo su prove probabilistiche bisogna riconoscere il rischio che il futuro potrebbe non essere simile al passato;
6. la natura sociale dell'attività di ricerca: i ricercatori sono integrati nelle comunità che influenza i loro atteggiamenti, valori e credenze;

7. la carica di valore dell'indagine: è simile al punto precedente, ma indica specificamente che gli esseri umani non possono mai essere completamente privi di preconcetti, e che i preconcetti influenzano ciò che scegliamo di indagare, ciò che vediamo, e come interpretiamo ciò che vediamo (R. Burke Johnson and Anthony J. Onwuegbuzie, 2004).

Il riconoscimento di questi punti ha aperto la strada alla possibilità di combinare all'interno della stessa ricerca il paradigma quantitativo e qualitativo, determinando la nascita dei metodi misti di ricerca.

1.2 LA RICERCA MISTA QUALI-QUANTITATIVA: ASPETTI INTRODUTTIVI

Questo capitolo tratta la ricerca mista quali-quantitativa. Nel primo paragrafo viene presentato il paradigma misto, o paradigma pragmatico. Il terzo paradigma è costituito dalla combinazione dei paradigmi qualitativi e quantitativi ed è la base per i metodi misti di ricerca. Nei paragrafi successivi vengono descritti i punti di forza e debolezza dei metodi qualitativi e quantitativi dalla cui combinazione si ottengono i metodi misti. Vengono quindi proposte delle possibili soluzioni individuate nella letteratura per combinare i due approcci. In conclusione, vengono presentati i vantaggi derivanti dall'applicazione dei metodi misti di ricerca.

1.2.1 IL PARADIGMA MISTO

Il paradigma misto può essere ritenuto il terzo paradigma dopo quello qualitativo e quantitativo esaminati in precedenza. Dobbiamo riconoscere che c'è ancora molto lavoro metodologico da svolgere sulla ricerca basata sui metodi misti, poiché si tratta di un'area di interesse recente.

Così come il paradigma quantitativo era basato sul positivismo ed il paradigma qualitativo sull'interpretativismo, il terzo paradigma o paradigma misto è basato sul pragmatismo. "Il pragmatismo è quell'atteggiamento che tende a privilegiare i risultati concreti e le applicazioni pratiche, più che i principi o i valori ideali" (Enciclopedia Treccani). Il metodo pragmatico è principalmente un metodo per risolvere dispute metafisiche che altrimenti potrebbero essere interminabili. In accordo con questa filosofia prendere una posizione pragmatica vuol dire pensare ai dualismi tradizionali discussi dai puristi e prendere nei loro confronti una posizione pluralista, equilibrata e pragmatica appunto (R. Burke Johnson and Anthony J. Onwuegbuzie, 2004). Nella sostanza, si tratta di mescolare con successo i due metodi di ricerca qualitativo e quantitativo, da qui il nome di metodi misti, in

modo da massimizzare la possibilità di rispondere alle domande di ricerca. La regola pragmatica afferma che il significato corrente o il valore di uno strumento è provvisorio e determinato dalle esperienze o conseguenze pratiche dello stesso.

Il dualismo filosofico tra paradigma qualitativo e quantitativo di sicuro non si risolverà con il pragmatismo, e non dovrebbe farlo, tuttavia riteniamo che la considerazione e la discussione del pragmatismo da parte dei ricercatori empirici sarà produttiva perché:

- offre una posizione intermedia immediata e utile filosoficamente e metodologicamente;
- offre un metodo di indagine pratico e orientato ai risultati che si basa sull'azione e conduce, in modo iterativo, all'ulteriore azione e all'eliminazione del dubbio;
- offre un metodo per selezionare i mix metodologici che possono aiutare i ricercatori a rispondere meglio a molte delle loro domande di ricerca.

Basati sul terzo paradigma si sono sviluppati i metodi misti di ricerca che approfondiremo nel paragrafo seguente.

1.2.2. I PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZA DEGLI APPROCCI QUALITATIVI, QUANTITATIVI E MISTI

Abbiamo definito la ricerca mista come la ricerca che combina e mescola metodologie, tecniche, approcci e concetti qualitativi e quantitativi in un singolo studio.

La sua logica di indagine include l'uso dell'induzione, della deduzione e dell'abduzione (R. Burke Johnson and Anthony J. Onwuegbuzie, 2004). Per mescolare le due metodologie in maniera efficiente è necessario considerare i punti di forza e di debolezza della ricerca quantitativa e qualitativa. Solo in questo modo il ricercatore potrà combinare le strategie e utilizzare ciò che Johnson e Turner (2003) chiamano il principio fondamentale della ricerca mista. Secondo questo

principio, i ricercatori dovrebbero raccogliere più dati utilizzando strategie, approcci e metodi diversi in modo tale che la miscela o la combinazione risultante comprenda punti di forza complementari e debolezze non sovrapposte. L'uso efficace di questo principio è una delle principali fonti di giustificazione per la ricerca di metodi misti perché il prodotto sarà superiore agli studi puristi.

Proponiamo di seguito due tabelle nelle quali sono sintetizzati i punti di forza e di debolezza dei due approcci qualitativo e quantitativo. Ci limitiamo a fornire le tabelle grezze, senza effettuare noi stessi un tentativo di compensare punti di forza e debolezza, poiché questo è un lavoro che dovrà essere effettuato in modo coerente con la domanda di ricerca. Non esiste una mescolanza dei due approcci valida in assoluto, efficace ed efficiente per ogni ricerca. Tuttavia, dall'applicazione dei metodi misti si possono trarre dei vantaggi che individuiamo e presentiamo nel paragrafo seguenti.

Punti di forza dell'approccio quantitativo
<ul style="list-style-type: none"> - Test e convalida di teorie già costruite sul come, e in misura minore sul perché, si verificano certi fenomeni. - Test delle ipotesi che vengono costruite prima che i dati vengano raccolti. - Generalizzazione dei risultati della ricerca quando i dati sono basati su campioni casuali di dimensioni sufficienti o quando è stato riprodotto su molte diverse popolazioni e sotto popolazioni - Permette di ottenere dati che consentono previsioni quantitative. - Il ricercatore può costruire una situazione che elimina l'influenza confondente di molte variabili, permettendo di valutare in modo più credibile le relazioni causa-effetto. - La raccolta dei dati utilizzando alcuni metodi quantitativi è rapida e veloce (ad es. interviste telefoniche). - Fornisce dati numerici precisi e quantitativi. - L'analisi dei dati richiede un tempo relativamente minore (utilizzando anche software a ciò preposti). - I risultati della ricerca sono relativamente indipendenti dal ricercatore). - Potrebbe avere maggiore credibilità con molte persone al potere (ad es. Amministratori, politici, persone che finanziano programmi). - È utile per studiare un gran numero di persone.
Punti di debolezza dell'approccio quantitativo
<ul style="list-style-type: none"> - Le teorie utilizzate dal ricercatore potrebbero non riflettere le intese delle circoscrizioni locali. - Il ricercatore può perdere i fenomeni che si verificano a causa della focalizzazione sulla teoria o sul test delle ipotesi piuttosto che sulla teoria o sulla generazione di ipotesi (chiamata bias di conferma). - La conoscenza prodotta può essere troppo astratta e generale per l'applicazione diretta a specifiche situazioni locali, contesti e individui.

TABELLA 2: PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZA DELL'APPROCCIO QUANTITATIVO; MIA ELABORAZIONE
DA R. BURKE JOHNSON AND ANTHONY J. ONWUEGBUZIE (2004)

Punti di forza dell'approccio qualitativo
<ul style="list-style-type: none"> - I dati sono basati sulle categorie di significato dei partecipanti. - È utile per approfondire un numero limitato di casi. - È utile per descrivere fenomeni complessi. - Fornisce informazioni sui casi individuali. - Può condurre confronti e analisi cross-case. - Fornisce la comprensione e la descrizione delle esperienze personali e dei fenomeni delle persone. - Descrivere, in modo dettagliato, i fenomeni descritti e incorporati in contesti locali. - Il ricercatore identifica i fattori contestuali e di impostazione in relazione al fenomeno di interesse. - Il ricercatore può studiare i processi dinamici (cioè documentare sequenze e cambiamenti sequenziali). - Il ricercatore può utilizzare il metodo principalmente qualitativo della "teoria fondata" per generare in modo induttivo una teoria tentata ma esplicativa di un fenomeno. - Può determinare come i partecipanti interpretano i "costrutti". - I dati vengono solitamente raccolti in contesti naturalistici. - Gli approcci qualitativi sono sensibili alle situazioni locali, alle condizioni e ai bisogni delle parti interessate. - I ricercatori qualitativi sono sensibili ai cambiamenti che si verificano durante la conduzione di uno studio (specialmente durante il lavoro sul campo) e di conseguenza possono spostare il focus dei loro studi. - Si prestano ad esplorare come e perché si verificano fenomeni. - Si può usare un caso importante per dimostrare vividamente un fenomeno ai lettori di un rapporto. - Determinare la causalità idiografica (cioè, la determinazione delle cause di un particolare evento).
Punti di debolezza dell'approccio qualitativo
<ul style="list-style-type: none"> - Le conoscenze prodotte potrebbero non essere estendibili ad altre persone o ad altri contesti (ad esempio, i risultati possono essere unici per le relativamente poche persone incluse nello studio di ricerca). - È difficile fare previsioni quantitative. - È più difficile testare ipotesi e teorie. - Potrebbe avere minore credibilità con alcuni amministratori e commissari. - Richiede generalmente più tempo per raccogliere i dati rispetto alla ricerca quantitativa. - L'analisi dei dati richiede spesso molto tempo. - I risultati sono più facilmente influenzati dal ricercatore a causa di pregiudizi personali e idiosincrasie.

TABELLA 3: PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZA DELL'APPROCCIO QUANTITATIVO; MIA ELABORAZIONE DA R. BURKE JOHNSON AND ANTHONY J. ONWUEGBUZIE (2004)

1.2.3 I VANTAGGI DERIVANTI DALL'APPLICAZIONE DEGLI APPROCCI MISTI QUALI- QUANTITATIVI DI RICERCA

Alan Bryman (2006) nel tentativo di mettere ordine alla letteratura sviluppa uno schema completo e dettagliato che individua un'ampia rassegna di motivazioni a sostegno dei metodi misti di ricerca. Lo schema prevede i seguenti vantaggi che si possono ottenere dall'applicazione dei metodi misti di ricerca:

1. Triangolazione o maggiore validità: si riferisce alla visione tradizionale secondo cui la ricerca quantitativa e qualitativa può essere combinata per triangolare scoperte in modo che possano essere reciprocamente corroborate.
2. Offset: è la motivazione più ripresa in letteratura e di cui ne abbiamo già ampiamente parlato. Si riferisce all'idea che i metodi associati alla ricerca sia quantitativa che qualitativa hanno i loro punti di forza e di debolezza in modo che la combinazione di questi consente al ricercatore di compensare punti di forza e debolezza.
3. Completezza: si riferisce alla nozione secondo la quale il ricercatore ottiene un'analisi più completa dell'oggetto d'indagine se sono impiegate sia la ricerca quantitativa che quella qualitativa.
4. Processo: la ricerca quantitativa fornisce un resoconto delle strutture nella vita sociale, ma la ricerca qualitativa fornisce il senso del processo.
5. Domande di ricerca diverse: la ricerca quantitativa e qualitativa possono rispondere a diverse domande di ricerca. (Non tutti sono d'accordo su questo punto si veda Joanna e. m. sale et. al. 2002)
6. Spiegazione: la metodologia qualitativa è utilizzata per aiutare a spiegare i risultati generati dall'altra.
7. Risultati inattesi: la ricerca quantitativa e qualitativa possono essere combinate nel tentativo di spiegare dei risultati difficilmente comprensibili.

8. Sviluppo di strumenti: fa riferimento a contesti in cui viene impiegata la ricerca qualitativa in modo da generare una formulazione migliore o risposte più esaustive.
9. Campionamento: si riferisce a situazioni in cui un approccio è utilizzato per facilitare
10. il campionamento di intervistati o casi.
11. Credibilità: utilizzando entrambi gli approcci migliora l'integrità dei risultati.
12. Contesto: si riferisce ai casi in cui la ricerca qualitativa fornisce una comprensione del contesto utile ai fini quantitativi.
13. Illustrazione: implica l'uso di dati qualitativi per illustrare i risultati quantitativi.
14. Utilità o miglioramento dell'utilità dei risultati: fa riferimento a un suggerimento che la combinazione dei due approcci sarà più utile per i professionisti o per altri.
15. Conferma e scopri: questo comporta l'utilizzo di dati qualitativi per generare ipotesi e l'utilizzo di ricerche quantitative per testarle all'interno di un singolo progetto.
16. Diversità di vedute: include lo scoprire le relazioni tra le variabili attraverso la ricerca quantitativa e allo stesso tempo qualitativa
17. Potenziamento o costruzione dei dati: è legato all'applicazione di entrambi gli approcci per la raccolta dei dati.

1.2.4 COME COMBINARE APPROCCI QUALITATIVI E QUANTITATIVI

Avendo discusso le assunzioni filosofiche che contraddistinguono i tre paradigmi, possiamo ora affrontare il tema della combinazione degli approcci qualitativi e quantitativi nei metodi misti. Si tratta di un argomento affrontato in più riprese nella letteratura, con modalità, tempistiche ed obiettivi diversi.

Per costruire un progetto di ricerca misto quali-quantitativo, il ricercatore deve prendere due decisioni iniziali fondamentali: deve scegliere se operare con un approccio principale e dominante oppure no, e deve scegliere se condurre le fasi qualitative e quantitative in sequenza o in contemporanea (R. Burke Johnson and Anthony J. Onwuegbuzie 2004). In entrambi i casi i progetti misti sono simili alla realizzazione di due “mini-ricerche” una qualitativa ed una quantitativa all’interno di un progetto di ricerca più grande. Tuttavia, per essere considerato un progetto misto, i risultati delle due ricerche ad un certo punto devono essere uniti ed integrati. Nella maggior parte dei casi questa integrazione viene sviluppata in due modi principali: miscelando gli approcci quantitativi e qualitativi all’interno delle stesse fasi del processo di ricerca, o includendo una fase qualitativa ed una fase quantitativa all’interno di uno studio più generale per procedere successivamente all’integrazione dei risultati.

Presentiamo alcune proposte presenti in letteratura su come è possibile ottenere una ricerca mista quali-quantitativa cercando di dar voce alle ideologie più diffuse.

Una delle teorie più comuni in letteratura è quella della triangolazione. Alla base della triangolazione c’è l’intuizione che gli approcci quantitativi e qualitativi dovrebbero essere visti come complementari piuttosto che come opposti e rivali (Iwe Flick 2014). Quindi, la finalità è quella di compensare le debolezze presentate da uno con i punti di forza dell’altro. Nella triangolazione la ricerca qualitativa e quantitativa restano separate ed autonome, con l’unico punto di incontro rappresentato dal caso di studio. Nessuna delle due viene considerata superiore o più rilevante dell’altra, ma viene attribuito ad entrambe un ruolo equivalente nel progetto. Alcune implicazioni pratiche sono legate alla combinazione delle due ricerche. Una possibilità spesso utilizzata è quella di raccogliere ed analizzare i dati dello stesso campione secondo i due approcci e confrontare i risultati per giungere ad un output unico.

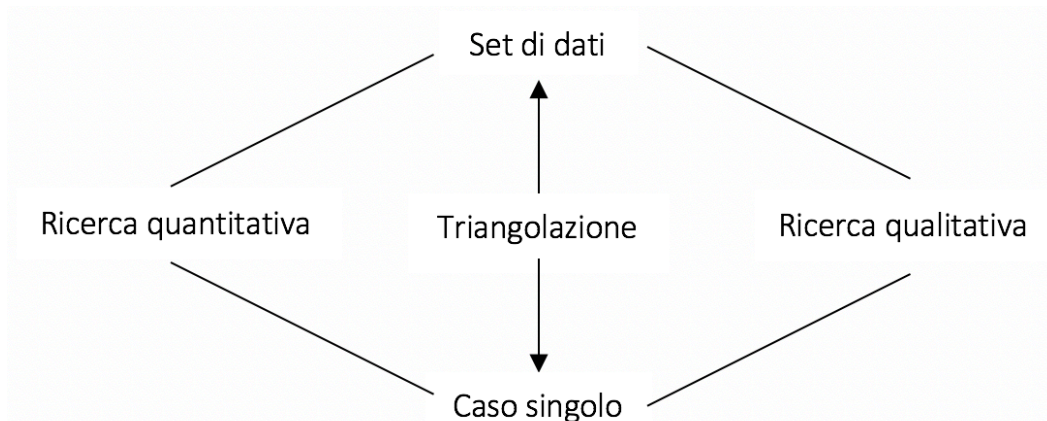


FIGURA 1: LA TRIANGOLAZIONE; UWE FLICK (2014)

A differenza della triangolazione in cui le due ricerche vengono condotte in parallelo, Barton e Lazarsfeld (1995) suggeriscono di utilizzare gli approcci qualitativi e quantitativi in fasi diverse del processo di ricerca. Ad esempio, l'approccio qualitativo si presta per esplorare il campo di ricerca e fare ipotesi che verranno successivamente verificate con approcci quantitativi che sono più adatti ad effettuare verifiche. Le argomentazioni a supporto di questa modalità sono le stesse della triangolazione e si basano sul tentativo di controbilanciare punti di forza e debolezza.

Accogliendo in parte la base ideologica dei due casi precedenti Bryman (1992) individua 11 modi per integrare il paradigma qualitativo e quantitativo nella ricerca. Tra questi 11 vengono riprese la logica della triangolazione e la possibilità di utilizzare i due approcci con una logica complementare. Inoltre, Bryman suggerisce di analizzare le componenti strutturali con una logica quantitativa e gli aspetti processuali con una qualitativa. La prospettiva dei ricercatori dovrebbe essere guidata da approcci quantitativi, mentre la ricerca qualitativa enfatizza il punto di vista dei soggetti. Il problema della generalizzazione dei risultati nella ricerca qualitativa potrebbe venire risolto aggiungendo scoperte quantitative, mentre le

scoperte qualitative possono facilitare l'interpretazione delle relazioni tra variabili nei dati quantitativi.

Miles e Huberman (1994) individuano quattro modalità per integrare approccio qualitativo e quantitativo. Nella prima modalità entrambi gli approcci vengono perseguiti in parallelo. Nella seconda c'è una ricerca sul campo effettuata con un passaggio costante da approcci qualitativi a quantitativi. La terza modalità inizia con una ricerca qualitativa condotta con una intervista semi strutturata che è seguita dallo studio di un questionario come passaggio intermedio prima che i risultati di entrambe le fasi vengano sintetizzati ed uniti con tecniche qualitative per ottenere i risultati della ricerca. Nell'ultima modalità viene utilizzato un sondaggio nella prima fase della ricerca seguito da uno studio sul campo complementare per finire con un esperimento per testare i risultati dei due passaggi precedenti.

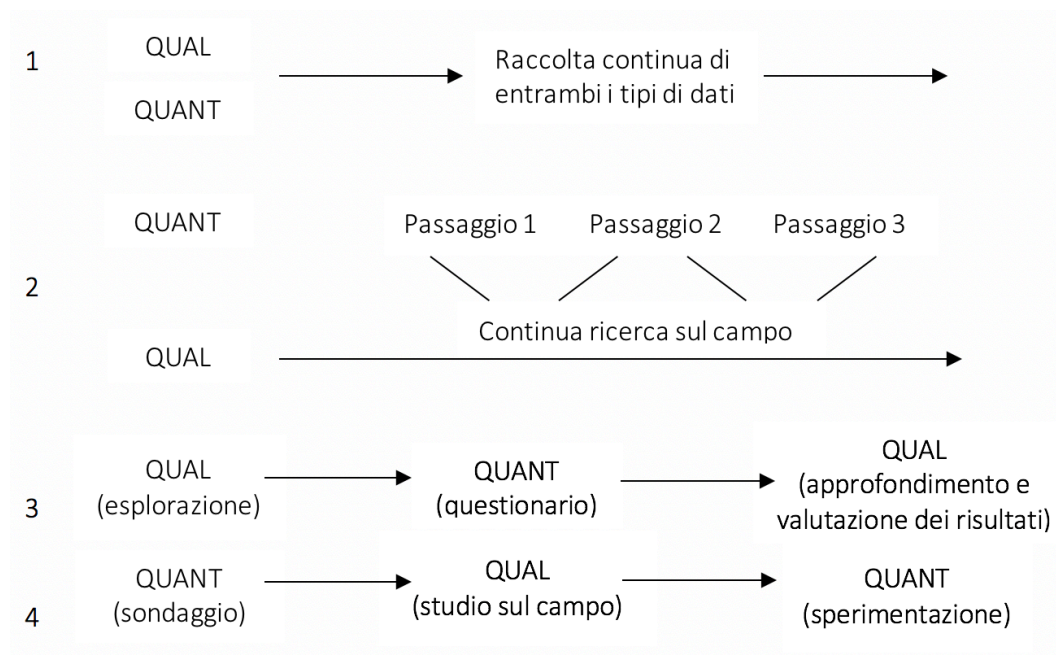


FIGURA 2: 4 MODALITÀ PER INTEGRARE APPROCCI QUALITATIVI E QUANTITATIVI; UWE FLICK (2014)

R. Burke Johnson and Anthony J. Onwuegbuzie (2004) propongono sei design di modelli misti chiamati design a più livelli poiché la miscelazione avviene attraverso

le fasi del processo di ricerca. Nella figura 3 il metodo 1 è quello qualitativo, l'8 quello quantitativo. I metodi da 2 a 7 sono quelli misti che integrano obiettivi di analisi, modi di raccogliere i dati e modi di fare l'analisi qualitativo e quantitativo.

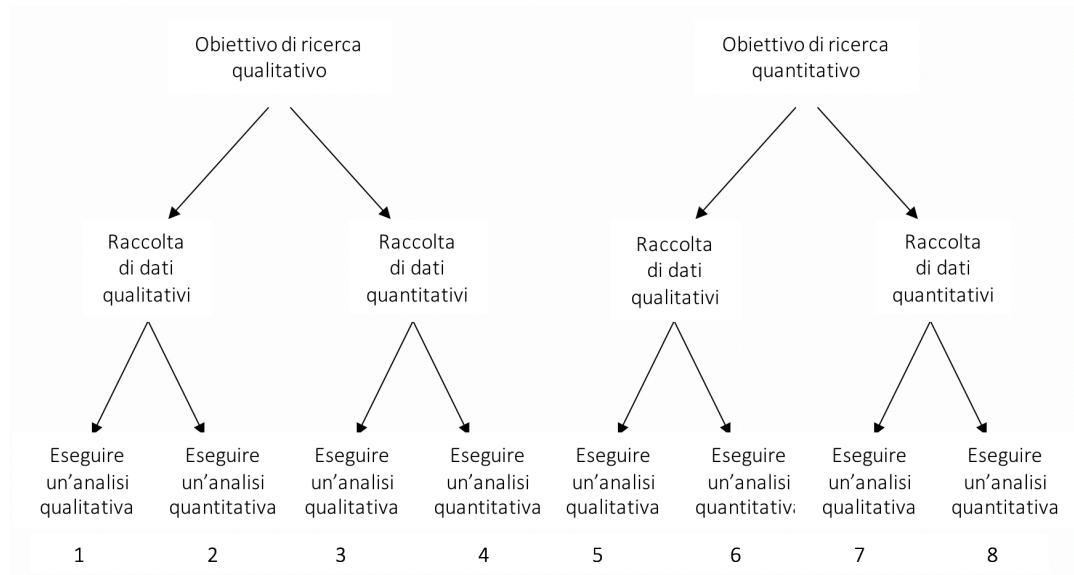


FIGURA 3 LE 11 MODALITÀ PER INTEGRARE APPROCCI QUALITATIVI E QUINTATIVI; R. BURKE JOHNSON AND ANTHONY J. ONWUEGBUZIE (2004)

Questi tentativi testimoniano l'interesse e la necessità di integrare i due approcci con l'obiettivo di sviluppare metodi di ricerca misti che integrano le potenzialità del paradigma qualitativo e quantitativo. È importante capire che si possono facilmente creare sia disegni più specifici che più complessi di quelli presentati in questo paragrafo. In accordo con il paradigma pragmatico, il ricercatore deve essere creativo e non limitato dai modelli presentati in letteratura. I ricercatori dovrebbero sentirsi liberi di creare i metodi più adatti a rispondere alle loro domande di ricerca. Questo è in contrasto con la prassi tradizionale (soprattutto quantitativa) dove viene offerta una lista di metodi prestabiliti tra i quali scegliere.

In conclusione, con l'analisi effettuata in questo capitolo abbiamo presentato i due paradigmi e mostrato che ci sono differenze rilevanti e probabilmente inconciliabili dal punto di vista ontologico. Tuttavia, Howe (1988) suggerisce che i ricercatori dovrebbero andare avanti con ciò che funziona ed affrontare la ricerca combinando

i due approcci sembra in molti casi più efficace di affidarsi ad una logica purista (Joanna e. m. sale et. al. 2002) per questo nel capitolo successivo presenteremo la content analysis come un metodo che integra approccio quantitativo e qualitativo.

1.3 LA TECNOLOGIA A SUPPORTO DELLA RICERCA MISTA QUALI-QUANTITATIVA

In questo capitolo viene descritto come la tecnologia influenza i metodi misti di ricerca. Nel primo paragrafo viene brevemente ripercorsa l'evoluzione della tecnologia applicata alla ricerca, dal primo utilizzo della macchina fotografica per la raccolta dati ai più moderni software di data mining. Nel secondo paragrafo vengono presentati quattro categorie di software per l'analisi del testo assistita da computer. Nel paragrafo successivo viene approfondita la categoria dei CAQDAS che viene utilizzata in questo lavoro. Nell'ultimo paragrafo viene approfondito uno dei software di maggior successo per la gestione ed analisi dei dati: NVivo.

1.3.1 GLI SVILUPPI DELLA TECNOLOGIA A SUPPORTO DELLA RICERCA

Il primo utilizzo della tecnologia nella ricerca sociale probabilmente è avvenuto quando i ricercatori hanno usato per la prima volta registratori a nastro nei loro studi sul campo per registrare sessioni di interviste (Graham R. Gibbs, Susanne Friese & Wilma C. Mangabeira 2002). Questa tecnologia ha avuto due conseguenze fondamentali. In primo luogo, ha dato la possibilità di spostare lo sforzo di creazione dei dati dal ricercatore, che solitamente prendeva appunti a mano, ad altri soggetti, aprendo la possibilità alla raccolta di un maggior volume di dati e permettendo al ricercatore di concentrarsi sulla relazione tra i dati e le idee analitiche. In secondo luogo, attraverso le registrazioni accurate del discorso, ha aperto la strada a nuovi tipi di analisi, come l'analisi dettagliata del contenuto e delle caratteristiche del parlato.

La registrazione audio fu poi seguita da registrazioni video e filmati che hanno avuto un largo uso nella ricerca sociale, psicologica e antropologica (Graham R. Gibbs, Susanne Friese & Wilma C. Mangabeira 2002). I più recenti sviluppi legati alla digitalizzazione hanno reso queste tecnologie più economiche e diffuse, sia per i

ricercatori, sia per i ricercati che sono più abituati ad essere registrati. Inoltre, hanno messo a disposizione nuovi modi per manipolare ed analizzare i dati raccolti con software sviluppati per visualizzare, analizzare e modificare le registrazioni. Un ulteriore sviluppo fondamentale sono state le information technologies ed in particolare la crescita di Internet che ha creato, non solo nuovi modi in cui i ricercatori possono analizzare i loro dati, ma anche aree completamente nuove da cui i dati possono essere raccolti, come elenchi di discussione, forum di testo, pagine Web personali e videoconferenze, e nuovi modi per raccogliere i dati, come log di utilizzo, registri di contenuto testuale e registrazioni digitalizzate. Non solo gli sviluppi attuali e futuri sono catturati da fonti digitali, ma si è assistito alla digitalizzazione e alla messa on line della produzione della ricerca e di molte altre fonti di conoscenza precedenti. Pioniere in questo è stato il teologo italiano Roberto Busa che per primo nel 1949 digitalizzò il lavoro completo di Thomas Aquinas rendendolo pubblicamente disponibile per ulteriori ricerche (Gregor Wiedemann 2013). Successivamente le biblioteche e gli editori di tutto il mondo hanno dedicato molto tempo alla retro-digitalizzazione di copie a stampa di manoscritti, giornali, riviste e libri. Il progetto Chronicling America della Library of Congress, ad esempio, ha scannerizzato più di un milione di pagine di giornali americani tra il 1836 e il 1922. La Digital Public Library of America si sforza di rendere disponibili milioni di elementi digitali come fotografie, manoscritti o libri di numerose biblioteche, archivi e musei americani.

Risulta chiaro che tutti questi dati risultano difficili da gestire per i ricercatori per due ordini di ragioni principali: per la tipologia dei dati come ad esempio immagini, video, audio e per la quantità di dati che si sono resi disponibili. Di conseguenza le tecnologie e le metodologie a supporto dei ricercatori per far fronte a questi problemi di dati di massa diventano sempre più importanti. In particolare, è stato determinante l'impiego dei software di analisi del contenuto che trovano il loro precursore nel software "The General Inquirer", sviluppato negli anni '60 da

scienziati della comunicazione con lo scopo di analizzare i contenuti dei giornali tramite computer (Gregor Wiedemann 2013). Questo software utilizzava i conteggi di frequenza dei set di parole chiave per classificare i documenti in determinate categorie. Tuttavia, non ha riscosso un grande successo e solo alla fine degli anni '80, quando c'è stata la diffusione dei personal computer, sono stati creati i primi programmi CAQDAS (software di analisi dei dati qualitativi assistito da computer). Da allora si sono sviluppati una serie di pacchetti software che hanno l'obiettivo di semplificare l'analisi dei dati soprattutto testuali.

1.3.2 I SOFTWARE PER L'ANALISI DEL TESTO ASSISTITA DA COMPUTER

È chiaro che la quantità di testo a disposizione dei ricercatori è in continua crescita. Non c'è solo un continuo flusso di articoli di journal on line, ma anche le discussioni degli utenti, i forum ed i blog su internet, i social network. Le biblioteche e gli editori di tutto il mondo si dedicano alla retro-digitalizzazione rendendo disponibili in formato digitale un gran numero di copie stampate di manoscritti, giornali, riviste e libri. Le tecnologie e le metodologie per la raccolta dei dati rendono più facile e veloce la raccolta di informazioni che si traducono inevitabilmente in materiale testuale. Diventa chiaro che i singoli ricercatori non sono in grado di gestire questa crescente quantità di materiale, di conseguenza diventano sempre più importanti le tecnologie di supporto per far fronte a questa massa di dati.

È possibile individuare diverse tipologie di software per l'analisi del testo assistita da computer o CATA (Computer Assisted Content Analysis). In questo paragrafo consideriamo le quattro che secondo noi sono le più diffuse o promettenti:

- CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software) sono software che indipendentemente dal metodo di ricerca utilizzato forniscono strumenti a supporto dei processi di codifica manuale tenendo conto dei contesti linguistici e situazionali;

- CCA (Computational Content Analysis) sono dei software basati su ipotesi che producono automaticamente testi annotati attraverso l'osservazione dell'apparizione dei termini ma che in gran parte ignorano il contesto;
- metodi basati sui dati della lessicometria e del corpo linguistico che consentono l'esplorazione induttiva di modelli linguistici misurando la presenza delle parole nel contesto;
- approcci di Text Mining che mirano all'estrazione del significato attraverso l'applicazione di modelli statistici complessi che calcolano la presenza di simboli linguistici in contesti latenti (Gregor Wiedemann 2013).

CCA, Analisi del contenuto computazionale

I CCA mirano ad una descrizione che riduce i testi analizzati attraverso l'assegnazione di entità testuali a delle categorie che di solito vengono sviluppate da esperti di dominio sulla base delle conoscenze preesistenti. Le categorie possono essere sviluppate con più criteri, ad esempio in base agli argomenti, alla porzione di testo analizzata, ad una valutazione soggettiva.

Dal 1955 si sono sviluppate due principali tendenze sull'evoluzione dei CCA: l'ampliamento dell'analisi dei contesti che porta ad una CA più qualitativa e il passaggio dal conteggio degli argomenti al conteggio della frequenza dei simboli (Gregor Wiedemann 2013). Questi cambiamenti hanno favorito il software di CCA di più grande successo "The General Inquirer".

I CCA, trascurando il significato implicito, si concentrano sull'occorrenza di stringhe di caratteri e sulle loro combinazioni in dati testuali digitali. I ricercatori creano elenchi di termini detti dizionari, che descrivono le categorie di interesse ed i computer elaborano migliaia di documenti alla ricerca di quei termini ed in caso li rilevino assegnano loro l'etichetta prestabilita. Di conseguenza, il compito principale del ricercatore, nell'utilizzo di questi software, è quello di sviluppare i

dizionari. Il processo può essere regolato con precisione apportando modifiche al dizionario o modificando le regole del modello. Il conteggio finale delle etichette consente poi di formulare affermazioni sullo sviluppo quantitativo dell'oggetto di studio.

Nella ricerca sulle scienze sociali i CCA sono applicabili quando devono essere analizzati grandi quantità di dati qualitativi. Tuttavia, l'utilizzo di CCA comprende anche diversi ostacoli. I ricercatori hanno bisogno di una comprensione dettagliata degli argomenti per costruire dizionari che forniscano risultati validi e l'applicazione di dizionari generici non è efficace. Inoltre, l'elaborazione algoritmica deterministica del testo garantisce la massima affidabilità (input identico genera output identico), ma scarsa validità a causa di dizionari incompleti, sinonimi, omonimi, errori di ortografia e trascuratezza degli sviluppi del linguaggio dinamico (Gregor Wiedemann 2013). Quindi, con i CCA si assume il rischio di rivendicare generalizzazioni ingiustificate legate a singole parole.

Lessicometria

La lessicometria si basa su una critica agli approcci CCA che se da un lato sono in grado di analizzare grandi volumi di testo, dall'altro sono caratterizzati da distorsioni ideologiche dovute all'applicazione delle categorie e del dizionario sui dati. Secondo i sostenitori di questa metodologia, il discorso dovrebbe essere studiato analizzando il linguaggio all'interno dei suoi contesti con il minor numero possibile di assunzioni da parte del ricercatore. Gli approcci CCA soffrono di un'assunzione sottostante implicita che lega il numero delle parole nel testo al significato.

Con gli approcci lessicometrici il testo va studiato mirando ad identificare le principali strutture semantiche in modo induttivo (Gregor Wiedemann 2013),

vanno poi applicate misure lessicometriche per quantificare i dati linguistici per ulteriori analisi statistiche.

Al contrario dei CCA in cui lo sviluppo delle categorie, dei dizionari, dei piani di codice viene fatta prima dell'analisi automatizzata, nell'analisi del testo lessicometrico la parte interpretativa viene fatta dopo la parte computazionale. Le relazioni quantitative tra le unità lessicali sono calcolate solamente basandosi sui dati, partendo da un corpus documentale accuratamente selezionato. Sebbene la computazione non sia soggetta a distorsioni da parte dei soggetti che effettuano la ricerca, la selezione dei documenti è suscettibile di essa, così come le impostazioni dei parametri e dei valori di soglia degli algoritmi. Tuttavia, queste fasi sono essenziali per controllare consapevolmente il processo e adattarlo alle esigenze dei ricercatori e non possono essere svolte in modo automatizzato.

Sebbene gli approcci lessicometrici siano importanti per l'analisi dei dati qualitativi e siano abbastanza flessibili per essere integrati in diversi progetti di ricerca, sono stati per molto tempo ignorati e non sono ancora molto diffusi per una serie di ragioni. Innanzitutto, perché non esistono ancora degli standard metodologici e perché questi metodi richiedono una certa abilità tecnica per la loro applicazione anche se esistono alcuni pacchetti software che ne consentono l'uso agli scienziati sociali interessati senza l'ausilio di esperti di linguistica informatica.

Text Mining

Il text mining può essere definito come un insieme di metodi basati sui computer per un'analisi semantica del testo che aiuti a strutturare automaticamente o semi automaticamente il testo (Heyer 2009). Il processo di estrazione delle conoscenze espresse all'interno di un testo solitamente viene realizzato intuitivamente dal ricercatore che struttura il testo identificando i frammenti testuali pertinenti con la

domanda di ricerca, li raccoglie e li assegna ai concetti nuovi creati con la ricerca. Con il Text mining questo processo viene in gran parte automatizzato.

L'estrazione computazionale della conoscenza semantica è un processo molto complicato che qui ci limiteremo a descrivere in modo sintetico e semplificato. Nel text mining il testo, parlato o scritto, viene visto in modo completamente diverso, per poterlo analizzare con metodi statistici. Per la maggior parte degli approcci il testo deve essere trasformato in numeri, per essere poi gestito con vettori e matrici. Quindi, un insieme di documenti può essere rappresentato come un insieme di vettori, o come matrice matematica. Sui vettori e sulle matrici intervengono gli algoritmi di text mining che combinano metodi statistici sviluppati sulle matrici e conoscenze delle caratteristiche del linguaggio e della conoscenza esterna al testo. Gli algoritmi di apprendimento automatico possono, ad esempio, inferire set di regole o probabilità statistiche da testi di input precedentemente codificati a mano dai ricercatori ed "imparare" a recuperare o annotare le informazioni ricercate da materiale sconosciuto. Quindi, questi algoritmi sono in grado di estendere in modo quantitativo progetti di ricerca qualitativa tradizionale e aprirli a raccolte di documenti di grandi dimensioni.

Contrariamente alla CCA o alla lessicometria, i ricercatori non sono obbligati a limitare la loro analisi a singole unità lessicali quando utilizzano il text mining perché la rappresentazione dei documenti in matrici e vettori consente in larga misura il mantenimento del contesto. Inoltre, a differenza di altri approcci, il text mining consente ai ricercatori di non limitarsi ad un set di documenti fissi, ma permette di aggiungere nuovi dati quando lo si ritiene necessario durante il processo di ricerca. In generale, gli approcci di text mining possono essere molto complessi da gestire, per questo finora la loro applicazione è stata limitata e riservata a nerd dual-disciplinari o ad una cooperazione tra linguisti informatici e scienziati sociali in progetti più ampi.

1.3.3 I COMPUTER ASSISTED QUALITATIVE DATA ANALYSIS SOFTWARE, CAQDAS

I CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software) sono dei pacchetti software che includono strumenti progettati per facilitare un approccio qualitativo ai dati qualitativi. I dati qualitativi includono testi, grafica, audio o video. I pacchetti CAQDAS possono anche consentire l'incorporazione di dati quantitativi e/o includere strumenti per l'adozione di approcci quantitativi ai dati qualitativi. Tuttavia, devono gestire direttamente almeno un tipo di dati qualitativi e includere alcuni, ma non necessariamente tutti, i seguenti strumenti per gestirli e analizzarli: strumenti per la ricerca di contenuti, strumenti di collegamento, strumenti di codifica, strumenti di query, strumenti di scrittura e annotazione, strumenti di mappatura o di rete (<http://caqdas.soc.surrey.ac.uk>). La caratteristica principale di questi software è che nessuno di questi passaggi può essere condotto dall'algoritmo in modo autonomo, in altre parole, il ruolo del computer rimane quello di un sistema di archiviazione intelligente e l'analisi propriamente detta viene svolta comunque da un utente umano (Gregor Wiedemann 2013). La combinazione di strumenti all'interno dei pacchetti CAQDAS, così come la raffinatezza e la facilità di utilizzo, sono variabili e molti offrono opzioni aggiuntive a quelli elencati qui.

Lo sviluppo di questi software può essere fatto risalire agli anni '80 quando alcuni docenti universitari iniziarono a svilupparli con lo scopo principale di facilitare la gestione dei dati e promuovere il rigore della ricerca qualitativa (Bazeley 2013). Nel 1990 Renata Tesch individuò oltre 26 pacchetti software di analisi qualitativa e nella conclusione del suo libro riconobbe che la loro espansione era così rapida da rendere il suo libro obsoleto ancora prima della pubblicazione. Solo nel 1994 questi software, che fino ad allora si erano sviluppati in modo indipendente, vennero raggruppati sotto il nome di CAQDAS. Sebbene inizialmente i vari programmi avessero una grande varietà di caratteristiche diverse, dopo questa unificazione la

traiettorie di sviluppo è diventata abbastanza simile portando ad un aumento delle funzioni dei programmi e ad una loro sostanziale omogeneizzazione (Bazeley 2013).

Problematiche legate ai CAQDAS

I software CAQDAS sono stati sviluppati per facilitare alcune attività ai ricercatori (come ad esempio la codifica) ma corrono il rischio di limitarne altre. I software disponibili variano in base agli scopi, alla potenza, all'ampiezza delle funzioni e alle abilità richieste dall'utente. Quindi, il software utilizzato può influenzare l'efficacia e la buona riuscita di un progetto. In particolare, le preoccupazioni espresse verso il loro utilizzo sono principalmente di quattro tipi.

La prima preoccupazione è legata al fatto che i computer possano allontanare i ricercatori dai dati a causa del filtro che è lo schermo e della segmentazione del testo con conseguente perdita del contesto. L'argomentazione alternativa, invece, sostiene che il software può dare troppa vicinanza e così i ricercatori si ritrovano immersi nei propri dati ed incapaci di cogliere il contesto e l'immagine più grande. A queste argomentazioni Bazeley (2013) risponde sostenendo che i questi software sono stati appositamente progettati per favorire sia la vicinanza che la distanza. La vicinanza è utile per ottenere familiarità con i dati e cogliere il dettaglio, la distanza per l'astrazione e la sintesi.

Una seconda preoccupazione dipende dalla facilità con cui i CAQDAS permettono di accostare porzioni di testo e concetti. Quando questo veniva fatto attraverso una laboriosa raccolta di foglietti con porzioni di testo il processo era sicuramente più riflessivo e ragionato e teneva in considerazione tutte le sfumature del testo. Prima dello sviluppo dei software per la codifica veniva data maggiore enfasi alla lettura e alla rilettura del testo nel suo insieme, all'osservazione di idee generate mentre si leggeva, al collegamento tra i passaggi del testo, alla riflessione sul testo. I miglioramenti negli strumenti di memorizzazione, collegamento e modellazione

all'interno dei software attuali offrono ora ampia capacità per questi approcci all'analisi, consentendo all'utente di trovare un equilibrio tra codifica, riflessione e collegamento mentre lavora con i dati.

Un'ulteriore problematica è legata all'automatizzazione di certi processi ripetitivi con conseguente perdita del controllo da parte del ricercatore. Tuttavia, i processi automatizzati servono per alleggerire i compiti di routine senza ostacolare la creatività e la capacità interpretativa del ricercatore. L'importante è che il ricercatore comprenda cosa sta facendo il software e sia in grado di controllarlo in maniera corretta.

Infine, alcuni studiosi inesperti potrebbero vedere il software come dotato di metodo proprio o subordinare il metodo di ricerca al software. Il ruolo del ricercatore è proprio quello di integrare la prospettiva ed il quadro concettuale scelti con gli strumenti da applicare indipendentemente che usi o meno un software.

I criteri per scegliere il software più adatto

Ad oggi il sito sviluppato nel 1994 per favorire lo sviluppo dei CAQDAS (<http://caqdas.soc.surrey.ac.uk>) fornisce la recensione e la guida di dieci programmi. La scelta del programma più adatto alle necessità dei ricercatori dovrebbe considerare quattro aspetti principali:

- il tipo di progetto, i progetti di gruppo sono più complessi da gestire e richiedono una pianificazione più attenta, in questi casi il software deve essere predisposto per il lavoro in team e ogni membro del team deve essere capace o imparare ad utilizzarlo;
- la pianificazione della ricerca, la pianificazione del progetto di ricerca in termini di dati utilizzati e tempistiche è di particolare importanza quando si pianifica un progetto di ricerca qualitativo utilizzando un pacchetto CAQDAS. I progetti che

incorporano grandi e/o varie quantità di dati richiedono una pianificazione maggiore rispetto ai progetti su piccola scala o quelli che funzionano con un solo tipo di dati;

- la metodologia di ricerca, nonostante questi pacchetti software siano definiti "strumenti di analisi qualitativa" sono sempre più utilizzati per gestire progetti di metodi misti (<http://caqdas.soc.surrey.ac.uk>). I CAQDAS sono relativamente flessibili riguardo ai metodi di ricerca con cui vengono utilizzati, e mentre le prime versioni sono state sviluppate su metodologie specifiche, lo sviluppo e la maturazione dei pacchetti software ha determinato la perdita delle loro strette relazioni con i metodi qualitativi (Gregor Wiedemann 2013).
- l'approccio analitico, nei pacchetti CAQDAS solitamente la funzionalità di codifica è al centro insieme all'organizzazione dei dati mediante l'applicazione di attributi o variabili. I pacchetti CAQDAS forniscono anche strumenti che consentono di esplorare i dati testuali in base al contenuto: ossia considerare il contesto all'interno del quale vengono utilizzate parole chiave o frasi. Questi aspetti devono essere presi in considerazione nella scelta del software.

1.3.4 IL RUOLO DELLA TECNOLOGIA NELLA RACCOLTA DEI DATI

Una delle cause principali della crescente quantità di dati a disposizione dei ricercatori è certamente legata ai nuovi strumenti messi a disposizione dall'avanzamento tecnologico.

Non c'è solo un flusso continuo di articoli di giornali pubblicati online che risultano sempre più veloci e facili da consultare grazie ai numerosi database online con Google Scholar in testa, ma anche le discussioni degli utenti, i forum su Internet, i blog e i microblog, nonché i social network generano enormi quantità di testo a disposizione dei ricercatori. Di seguito presentiamo alcuni di questi strumenti.

Sondaggi on line

Si tratta di strumenti che consentono a un utente di pubblicare un semplice sondaggio sul Web e di ottenere le risposte elettronicamente. Includono funzionalità che possono generare statistiche e grafici in base alle risposte. Uno dei siti più popolari è sicuramente SurveyMonkey, ma sono disponibili anche altri software come ad esempio Bristol online survey (BOS) e Qualtrics, che è un sofisticato sistema commerciale con una significativa base di utenti nell'istruzione superiore.

Dati visuali

Una tipologia di dati, che va al di là di quelli testuali o verbali di cui abbiamo parlato fino ad ora, sono i dati visuali ovvero quelli raccolti attraverso fotografie, film o video.

La fotografia in particolare ha una lunga tradizione negli studi antropologici ed etnografici. Le finalità di utilizzare una fotocamera nella ricerca sociale sono: ottenere una registrazione dettagliata dei fatti ed avere una rappresentazione più ampia ed olistica dei fenomeni studiati, rappresentare gli artefatti non trasportabili, superare limitazioni di spazio e tempo, catturare immagini o processi che sono troppo veloci o troppo complessi per essere immediatamente colti dall'occhio umano, eliminare la soggettività dell'osservatore (Uwe Flick 2014). L'utilizzo di questo strumento per la raccolta dei dati presenta anche alcune problematiche. In particolare, lo strumento utilizzato per fare le fotografie deve essere utilizzato in modo da attrarre il meno possibile l'attenzione o c'è il rischio di perdere molte informazioni che potrebbero essere fondamentali. Inoltre, le fotografie possono essere manipolate ed influenzate attraverso modifiche grafiche che potrebbero diminuire la validità di queste fonti dati.

Un altro modo di raccogliere ed utilizzare i dati visuali che va al di là della fotografia sono le registrazioni video. Possono essere registrati scientificamente esperimenti sociali, fenomeni naturali, interviste, video di sorveglianza, video diari delle ricerche etc. Come per le fotografie, anche in questo caso non è rilevante solamente ciò che viene registrato ma anche il come viene fatto, dal dove posizionare la camera al quando effettuare le registrazioni.

Blog

Un "blog" o un web log, è un semplice diario online che di solito segue un particolare formato. I blog potrebbero essere considerati solo come uno strumento per i loro autori per riportare esattamente quello che fanno di giorno in giorno, ma una serie di sviluppi ha portato ad una loro più ampia applicazione. Il formato del blog si è evoluto per consentire commenti sulle voci e per consentire la creazione di collegamenti tra blog e siti Web, in modo che i blog diventassero uno strumento utile per generare idee in collaborazione. Kim (2008) parla di due possibili impieghi dei blog come strumenti per facilitare la fase di raccolta dei dati. Il blog può essere usato per registrare e consolidare le proprie idee facilitando un processo riflessivo arricchito da commenti e domande occasionali da parte di estranei. In altri casi può essere usato come un software di sondaggio per raccogliere risultati discorsivi.

Sistemi di conferenza e videoconferenza

Può essere definito sistema di conferenza qualsiasi sistema che potrebbe essere usato per condurre un colloquio o un dialogo elettronicamente. I sistemi di videoconferenza non sono nuovi ma l'evoluzione del web 2.0 li ha resi molto più familiari e ha reso disponibile una varietà molto più ampia di formati e strutture di comunicazione. Un effetto di questo è che è sempre più possibile replicare approcci

di raccolta dati faccia a faccia come interviste e focus group su Internet, nonché creare approcci completamente nuovi.

Intervista Online

L'intervista è la riproduzione scritta di un dialogo, in cui l'intervistatore pone una serie di domande al fine di ottenere delle informazioni dall'intervistato. Uno dei punti di forza dell'intervista è il contatto faccia a faccia che permette all'intervistatore di instaurare una relazione con l'intervistato basata su comunicazione verbale e non verbale. Tuttavia, spesso eseguire l'intervista faccia a faccia non è possibile o comporta costi eccessivi sia in termini economici che di tempo. Pensiamo ad esempio a ricerche che utilizzano un campione di intervistati che vivono o lavorano in paesi diversi. Queste problematiche potrebbero ridurre il campione scelto da quello rilevante a quello accessibile con influenze negative sulla ricerca. In questi casi condurre l'intervista online potrebbe essere una soluzione al problema. Inoltre, è preferibile condurre le interviste online quando queste sono il modo migliore per approcciarsi al target group.

Dal punto di vista pratico l'intervista online può svolgersi in una pluralità di modi: sfruttando delle chatroom in cui è possibile scambiare direttamente domande o risposte, attraverso videochat o attraverso lo scambio di mail in cui l'intervistatore fa tutte le domande e l'intervistato fornisce dopo qualche tempo tutte le risposte.

I vantaggi dell'eseguire un'intervista online sono quindi dovuti ai costi contenuti in termini sia di tempo che economici, che permettono così di analizzare un campione più ampio rispetto alle interviste fatte faccia a faccia. D'altra parte, l'intervista online determina la perdita delle informazioni non verbali legate dell'intervistato e nei casi in cui sia condotta via mail c'è il rischio che l'intervista non sia fatta dall'intervistato target o comunque che venga rivista da soggetti terzi.

Focus group Online

Il focus group è una tecnica utilizzata nelle ricerche delle scienze umane e sociali, in cui un gruppo di persone è invitato a parlare, discutere e confrontarsi riguardo all'atteggiamento personale verso un tema, un prodotto, un progetto, un concetto, una pubblicità, un'idea o un personaggio. In modo similare, nei focus group online questa discussione viene trasferita online. Possiamo distinguere tra online focus group in contemporanea, in cui tutti i partecipanti sono online nello stesso momento e prendono parte a chatroom utilizzando software di videoconferenza appositi, e focus group asincroni dove non è richiesto ai partecipanti di essere online nello stesso momento (Uwe Flick 2014). Per dare a tutti i partecipanti le stesse possibilità di esprimersi, è necessario assicurarsi che tutti abbiano le stesse possibilità di accesso e le stesse capacità per utilizzare i software necessari. Inoltre, è necessario provvedere a fornire le istruzioni e le regole della discussione e spiegare le procedure previste e le finalità.

Rispetto ai focus group faccia a faccia questa metodologia permette di gestire più facilmente le dinamiche del gruppo, ad esempio i partecipanti più timidi o che tendono ad isolarsi potrebbero prendere sicurezza dal filtro rappresentato dal computer. Inoltre, l'utilizzo di username, nickname o altri filtri per salvaguardare l'identità dei soggetti potrebbero incentivare quest'ultimi a rivelare più informazioni. D'altra parte, proprio questi filtri rendono difficile verificare che il soggetto che prende parte al focus group online sia effettivamente quello target. (posso ampliare se necessario da pag 257 Uwe Flick)

Etnografia virtuale

L'etnografia è una metodologia che considera l'osservazione come fonte primaria di informazioni. In maniera secondaria ed ausiliaria comprende anche altre fonti di informazioni utilizzate dagli etnografi sul campo: conversazioni informali, interviste

individuali o di gruppo e materiale documentale come diari, lettere o documenti organizzativi. L'etnografia presuppone la presenza del ricercatore sul campo, ma nel caso in cui l'oggetto di studio rientri nel campo di Internet e in un campo virtuale, può essere applicata l'etnografia virtuale (Uwe Flick 2014). Nell'etnografia virtuale le tecniche dell'etnografia vengono trasferite in una ricerca online. L'etnografia virtuale è un'etnografia condotta sul web, una metodologia di ricerca qualitativa ed interpretativa che adatta l'etnografia tradizionale fatta di persona per gli studi antropologici, allo studio delle culture e comunità online formatesi attraverso le comunicazioni mediate dal computer (Kozinets 2014). Internet diventa uno strumento per studiare le persone che non sarebbe possibile altrimenti raggiungere. Inoltre, internet può essere visto come una forma di contesto o cultura in cui le persone sviluppano specifiche forme di comunicazione o in alcuni casi specifiche identità. In questi casi, solo in questo modo è possibile capire e raggiungere i partecipanti e studiare cosa fanno online, il loro modo di comunicare, e di partecipare alle community.

Le differenze con un'etnografia tradizionale sono principalmente legate all'interazione tra il ricercatore, l'ambiente e i soggetti studiati. Non è necessario che il ricercatore sia presente nello stesso posto e nello stesso momento dell'oggetto di studio per vedere cosa sta succedendo, ma può dedicarsi ad altre cose per tornare successivamente al computer e verificare cos'è successo (Uwe Flick 2014). Inoltre, bisogna considerare che con l'etnografia online spesso non si ha accesso alle personalità reali delle persone studiate, ma a quelle che loro proiettano in rete.

Un'etnografia virtuale mette a disposizione dei ricercatori una serie di nuove forme di dati. In particolare, si possono distinguere i dati statici, che non sono influenzati dalle interazioni tra i diversi soggetti e rimangono immutati e continuamente accessibili, ed i dati dinamici che reagiscono ai dati generati dagli altri soggetti (Marotzki et al 2014). Le forme di comunicazione che possono essere studiate non

sono solo verbali o scritte ma possono comprendere anche giochi digitali interattivi. Inoltre, acquisiscono importanza anche i dati raccolti dall'uso di internet sullo smartphone per scrivere messaggi di testo, entrare nei social network, etc. Infine, oltre alle tipologie di analisi dei dati comunemente utilizzate, i dati raccolti in un'etnografia virtuale si prestano particolarmente a ricostruzioni, manipolazioni ed analisi assistite da software.

Come diversi autori hanno evidenziato, eseguire una etnografia virtuale non è sempre facile poiché comporta più della semplice comunicazione online. Per sviluppare una etnografia virtuale completa potrebbe essere necessario inserire dei collegamenti con attività reali al di là dell'uso del computer. Di conseguenza l'etnografia virtuale rimane ancora parziale ed incompleta rispetto ad altre forme di etnografia (Uwe Flick 2014).

1.3.5 IL RUOLO DELLA TECNOLOGIA E DI NVIVO NELLA CLASSIFICAZIONE ED ANALISI DEI DATI

In questo paragrafo verrà presentato NVivo, uno dei software CAQDAS più completi ed utilizzati. Il predecessore di NVivo, chiamato NUD*IST venne sviluppato negli anni '80 da Tom Richards e Lyn Richards. NVivo è sviluppato da QSR International in tre versioni per Windows ed una per Mac. Il software base NVivo Starter fornisce funzionalità per la gestione e l'analisi di materiali di origine testuale, fornendo query di testo e codifica e alcuni grafici e diagrammi per visualizzare i dati. La versione intermedia NVivo Pro offre tutte le funzionalità di NVivo Starter con un set di funzioni ampliato che consente di lavorare con testo, audio, video, immagini e fogli di calcolo, integrare le informazioni dal software bibliografico di riferimento (ad es. Endnote, Mendeley), utilizzare strumenti di interrogazione più potenti, comprese le interrogazioni sulla codifica a matrice, creare mappe di progetti e concetti per mostrare associazioni nei dati, catturare i contenuti dei social media per l'analisi. Questa versione è analoga a quella disponibile per Mac. La versione più avanzata

NVivo Plus offre un set aggiuntivo di strumenti specializzati per l'elaborazione automatizzata di grandi set di dati, l'identificazione automatica di temi e la creazione automatica di visualizzazioni di social network da social media o altri dati. Indipendentemente dalla versione utilizzata, per utilizzare il software i dati vengono importati in un progetto NVivo in modo tale che un unico file contenga tutto. Vari formati di testo, audio, video, grafici e fogli di calcolo sono supportati con alcune differenze in base alla versione del software. Inoltre, il materiale può essere importato direttamente da diversi altri programmi, tra cui Survey Monkey, Facebook, Twitter, Endnote, RefWorks, MS Access. L'area di lavoro principale comprende la vista di navigazione, che fornisce l'accesso alle cartelle di progetto, ad esempio sorgenti, nodi, mappe, query; la visualizzazione elenco; la vista dettagliata dove viene visualizzato il contenuto di una voce. Vari aspetti dell'interfaccia utente possono essere personalizzati in base alle preferenze e alle necessità legate al progetto.

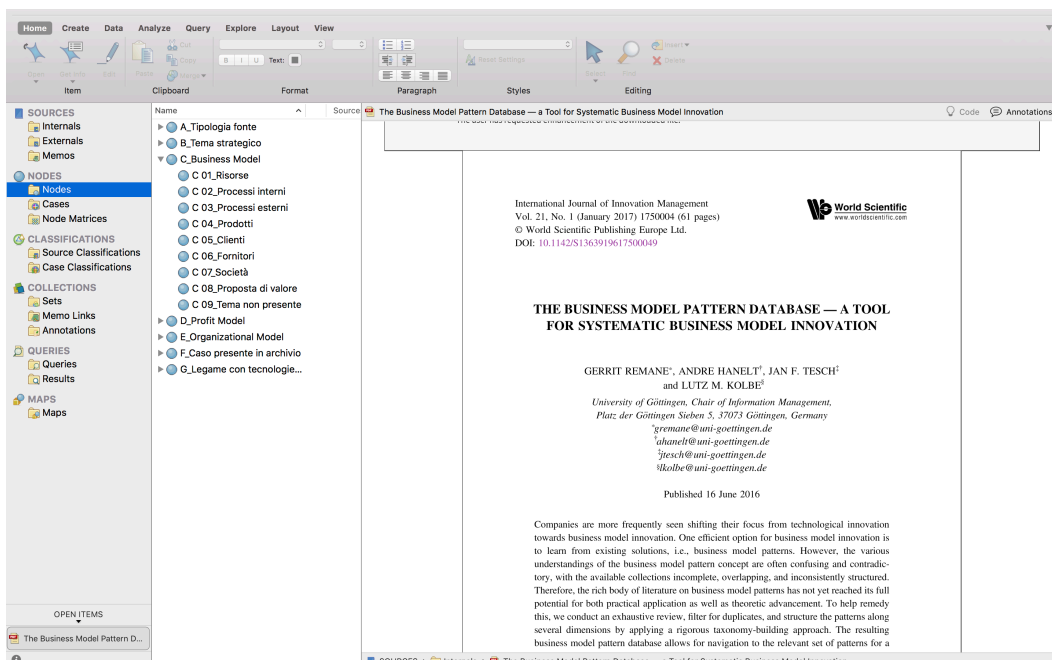


FIGURA 4: L'AREA DI LAVORO PRINCIPALE DI NVIVO

Lo schema di codifica di NVivo è basato sui nodi ed il sistema dei nodi può essere gerarchico o non gerarchico. I nodi vengono utilizzati per catalogare e memorizzare le porzioni di testo riconducibili all'argomento che si è deciso di codificare a quel nodo. I nodi possono essere spostati all'interno e tra le cartelle, uniti, rinominati e ricodificati. La codifica viene effettuata principalmente manualmente dai ricercatori anche se nella versione Plus sono incorporati degli algoritmi per la codifica automatica.

I dati codificati possono essere visualizzati accedendo nei singoli nodi o interrogando il sistema utilizzando le query che tra le altre cose permettono di incrociare i dati codificati in più nodi. Le query possono essere visualizzate, salvate ed esportate in Microsoft Word. Inoltre, è possibile visualizzare i dati in grafici, mappe ad albero o diagrammi di confronto.

Nel caso in cui ad un progetto lavorino più utenti è possibile dividere il lavoro e poi unire i progetti. In questo caso il sistema tiene traccia del contributo di ciascuno di essi indicando le modifiche apportate da ciascun soggetto.

1.4 LA CONTENT ANALYSIS

In questo capitolo viene presentata la content analysis come un metodo misto di ricerca. Nel primo paragrafo verrà introdotta ripercorrendone la nascita e gli sviluppi ed evoluzioni che ha avuto nel tempo. Verrà presentato poi il framework proposto da Krippendorff che contiene gli elementi indispensabili e fondamentali che caratterizzano una content analysis. Nel terzo paragrafo verrà confrontata la content analysis qualitativa e quantitativa prestando particolare attenzione ai punti di forza e debolezza delle due metodologie similmente a quanto fatto nel paragrafo 1.2.2 per i metodi qualitativi e quantitativi. Nel paragrafo successivo viene spiegato perché la dicotomia tra content analysis quantitativa e qualitativa non è più valida e le motivazioni per le quali definiamo questa metodologia un metodo misto di ricerca. Nel quinto paragrafo vengono approfondite le tecnologie più utilizzate nella content analysis, con particolare attenzione ai CAQDAS, e l'influenza che queste hanno nella determinazione di questa metodologia come mista. In conclusione, viene presentata la SLR come una variante strutturata e specifica di content analysis.

1.4.1 DEFINIZIONE, SVILUPPI STORICI E TIPOLOGIE

La content analysis ha le sue radici nello studio delle comunicazioni di massa negli anni '50. Inizialmente gli psicologi utilizzavano la content analysis in quattro aree principali: l'analisi delle registrazioni verbali per dedurre le caratteristiche mentali, motivazionali e la personalità delle persone; per analizzare i risultati di interviste, focus group, e risposte verbali a vari test; per analizzare i processi di comunicazione tra le persone; per generalizzare i significati per un'ampia gamma di situazioni e culture (Krippendorff 2004).

Dagli anni '80 è diventata uno strumento sempre più importante nella misurazione del successo nelle relazioni pubbliche. Da allora, i ricercatori in molti campi, tra cui

antropologia, studi bibliotecari e informatici, management, scienze politiche, psicologia e sociologia, hanno utilizzato questa metodologia per soddisfare le esigenze specifiche delle loro domande e strategie di ricerca e hanno sviluppato un insieme di tecniche e approcci per l'analisi del testo (Marilyn Domas White 2006). Questa proliferazione nell'uso della content analysis in diverse discipline, da un lato ha portato ad una perdita di focus, quindi ogni cosa sembrava analizzabile con questa metodologia e ogni analisi dei contenuti sembrava una content analysis; dall'altro questa tendenza ha ampliato la portata della tecnica per analizzare ciò che potrebbe essere l'essenza del comportamento umano (Krippendorff 2004).

Le definizioni di content analysis disponibili in letteratura seguono gli sviluppi storici che abbiamo appena menzionato. Ad esempio, Berelson nel 1952 la definisce come "una tecnica di ricerca per una descrizione oggettiva, sistematica e quantitativa dei contenuti manifesti della comunicazione". Questa definizione è coerente con l'uso e le modalità della metodologia del tempo. Si trattava di una tecnica quantitativa ed utilizzata nel campo ristretto della comunicazione di massa. Questa definizione ad oggi appare obsoleta e non più coerente con gli sviluppi della metodologia e con l'utilizzo che ne viene fatto.

Secondo una definizione più attuale la content analysis è "una tecnica di ricerca per fare inferenze replicabili e valide dai testi (o altra materia significativa) ai contesti del loro uso" (Krippendorff, 2004). Questa definizione è composta da tre concetti principali: le inferenze, i testi ed i contesti. Il ricercatore utilizza costrutti analitici, o regole di inferenza, per passare dal testo alle risposte alle domande di ricerca. I due domini, i testi e il contesto sono logicamente indipendenti e il ricercatore trae conclusioni da un dominio indipendente (il testo) all'altro (il contesto) (Marilyn Domas White 2006). Essendo una tecnica, la content analysis comprende procedure specialistiche che possono essere apprese ed adattate dai singoli ricercatori. La content analysis è uno strumento scientifico che fornisce nuove

deduzioni, aumenta la comprensione dei ricercatori di un singolo fenomeno, o informa azioni pratiche. La tecnica applicata deve essere affidabile e replicabile (Krippendorff 2004). La replicabilità è la più importante forma di validità e si realizza quando ricercatori che lavorano in diversi momenti e circostanze ottengono gli stessi risultati quando analizzano gli stessi dati con le stesse tecniche. I risultati ottenuti devono essere validi, ovvero devono essere conformabili e confermati da evidenze indipendenti.

1.4.2 LA CONTENT ANALYSIS QUANTITATIVA E QUALITATIVA

Il termine content analysis apparso per la prima volta in Inghilterra nel 1941. In quel periodo la content analysis veniva utilizzata principalmente per effettuare un'analisi quantitativa sui giornali che in quegli anni avevano subito una rapida diffusione. La content analysis rimase una procedura unicamente quantitativa per quasi 50 anni, quando iniziarono ad emergere una serie di approcci che chiamarono loro stessi qualitativi sviluppando di fatto dei protocolli alternativi per l'analisi del testo. Ancora oggi la distinzione tra content analysis qualitativa e quantitativa è molto diffusa, ma prima di discutere le distinzioni è bene identificare i passaggi dell'analisi del contenuto. I passaggi proposti da Marilyn Domas White et. al. 2006 sono i seguenti:

1. Stabilire le domande di ricerca e le ipotesi;
2. Identificare i dati appropriati (testo o altro materiale);
3. Determinare il metodo di campionamento e l'unità di campionamento;
4. Stabilire il campione;
5. Stabilire l'unità di raccolta dati e l'unità di analisi;
6. Stabilire uno schema di codifica che consenta di testare le ipotesi;
7. Codificare i dati;

8. Verificare l'affidabilità della codifica e regolare la procedura di codifica se necessario;

9. Analizzare i dati codificati, applicando i test statistici appropriati;

10. Scrivi i risultati.

Si tratta di una procedura molto dettagliata costituita da un numero relativamente grande di passaggi. Altri autori, come ad esempio Krippendorff, individuano un numero inferiore di passaggi. Tuttavia, le procedure descritte sono analoghe e il numero inferiore o maggiore di passaggi dipende unicamente dall'accorpamento o dalla suddivisione degli stessi. Krippendorff ed esempio unisce i passaggi 6 e 7 in un unico punto che chiama semplicemente codifica. Le differenze principali tra content analysis qualitativa e quantitativa sono da riscontrare principalmente nelle fasi di: generazione delle ipotesi, campionamento, codifica, analisi dei dati codificati.

Fase di ricerca	Content analysis quantitativa	Content analysis qualitativa
Generazione di ipotesi	Verificare le ipotesi precedentemente stabilite	Partendo dalle domande di ricerca le ipotesi vengono sviluppate nel corso del processo
Campionamento	Campione ampio per ottenere risultati generalizzabili	Campione limitato per cogliere le sfumature ed i dettagli
	Campionamento preferibilmente casuale	Campionamento mirato per individuare le fonti interessanti per la ricerca
	Si conclude prima della codifica	Continua anche in contemporanea con la codifica
Codifica	La struttura di codifica stabilita prima dell'inizio della codifica	La struttura di codifica può essere sviluppata o modificata durante la codifica
Analisi delle codifiche	Tecniche ed approcci prevalentemente statistici	Eseguita dai ricercatori dopo o anche durante la codifica

TABELLA 4: CONTENT ANALYSIS QUANTITATIVA E QUALITATIVA A CONFRONTO

Generazione delle ipotesi

La content analysis quantitativa deriva dall'applicazione del paradigma quantitativo ed è deduttiva nel suo approccio. L'obiettivo è quello di verificare le ipotesi precedentemente fatte e non di svilupparne di nuove. Quindi, un ricercatore attinge dalla teoria esistente e dalle ricerche già sviluppate per formulare delle ipotesi e successivamente utilizza l'analisi del contenuto per testarle.

In contrasto la content analysis qualitativa deriva dall'applicazione del paradigma qualitativo ed è induttiva nel suo approccio. Anche nell'approccio qualitativo vengono formulate ipotesi, ma l'attenzione è focalizzata maggiormente sulle domande di ricerca. Mentre il ricercatore analizza i dati raccolti per identificare concetti e modelli coerenti con le domande di ricerca stabilite, possono emergere concetti e modelli rilevanti ed importanti che precedentemente non erano stati presi in considerazione. In questo caso, il ricercatore può modificare le domande di ricerca e le ipotesi precedentemente fatte per perseguire questi nuovi modelli.

Campionamento

Sia i ricercatori qualitativi che quantitativi individuano il testo rilevante per il loro scopo e lo analizzano, ma i ricercatori qualitativi, in contrapposizione a quelli quantitativi, si concentrano sull'unicità del testo e sono consapevoli delle molteplici interpretazioni che si possono estrarre da un'attenta lettura dello stesso. Solitamente questa stretta analisi è molto dispendiosa in termini di tempo e quindi limita la dimensione del campione. Al contrario la content analysis quantitativa si basa su un campionamento sistematico, per consentire la generalizzazione a una popolazione più ampia. Con una popolazione relativamente non strutturata, l'ideale è il campionamento casuale, cioè il campionamento in cui la probabilità di qualsiasi unità all'interno della popolazione selezionata di essere inclusa nel campione è la stessa. L'oggetto della ricerca qualitativa non è la generalizzabilità

ma la trasferibilità. Quindi, il campionamento non ha bisogno di assicurare che tutti gli oggetti analizzati abbiano una probabilità uguale e prevedibile di essere inclusi nel campione. La trasferibilità si riferisce a un giudizio sul fatto che i risultati di un contesto siano applicabili a un altro. Inoltre, il campionamento nell'approccio quantitativo solitamente si conclude prima dell'inizio della codifica, mentre per l'approccio qualitativo può continuare anche successivamente. Alcuni casi possono essere selezionati prima di iniziare la codifica, ma la selezione e la codifica possono verificarsi anche in contemporanea con successiva selezione del caso in considerazione le scoperte fatte durante il processo di codifica.

Codifica

Uno schema di codifica rende operativi concetti che possono essere di per sé amorfi e stabilisce categorie rilevanti e valide per testare le ipotesi. La validità si riferisce alla misura in cui una categoria raggiunge gli aspetti essenziali del concetto che in essa viene codificato. Per determinare la validità i ricercatori valutano il più oggettivamente possibile la corrispondenza tra ciò che misurano ed il modo in cui lo misurano.

Un buono schema di codifica ha un numero di categorie e livelli esaustivi, cioè sufficiente a rappresentare tutti gli aspetti rilevanti del costrutto, ma non eccessivi da sovrapporsi a vicenda. Lo schema di codifica dovrebbe avere definizioni chiare, istruzioni facili da seguire ed esempi non ambigui. Tutte queste caratteristiche promuovono l'affidabilità della codifica, ovvero la probabilità che tutti i codificatori codifichino lo stesso articolo allo stesso modo o che un codificatore codifichi lo stesso articolo nello stesso modo in diversi momenti.

Nell'analisi del contenuto quantitativo lo schema di codifica è determinato a priori, cioè prima che inizi la codifica.

Per la codifica qualitativa, i primi punti focali del ricercatore non sono la struttura di codifica stabilita a priori, ma le iniziali domande a cui si prefigge di rispondere attraverso la sua ricerca. Come abbiamo detto in precedenza, l'approccio qualitativo è induttivo non deduttivo, quindi, le prove giocano un ruolo quasi altrettanto significativo delle domande iniziali nel plasmare l'analisi. Spesso il ricercatore determina la struttura di codifica mentre legge i documenti dai quali estrae i concetti chiave. La content analysis qualitativa ha sviluppato approcci simili a quella quantitativa di validità e affidabilità per valutare il rigore del processo di codifica e analisi.

Analisi dei dati codificati

Dopo la codifica il ricercatore deve eseguire una serie di passaggi per analizzare i dati codificati nel quadro delle ipotesi e delle domande di ricerca. In primo luogo, deve ridurre e semplificare i dati in modo da renderli gestibili ed applicabili alla ricerca. In secondo luogo, deve identificare ed articolare i modelli e le relazioni tra le sue scoperte in modo da verificare le ipotesi e rispondere alle domande di ricerca. Infine, deve mettere in prospettiva le sue scoperte collegando i suoi risultati a quelli di altri studi.

Nell'analizzare i contenuti in una prospettiva quantitativa è possibile scegliere tra una varietà di approcci statistici e tecniche per presentare e testare i risultati. Molto spesso si tratta di tecniche complesse che richiedono diverse scale di misura per le variabili. L'approccio da scegliere deve tenere in considerazione non solo le domande di ricerca, ma anche la natura dei dati che si hanno a disposizione. Spesso le decisioni delle tecniche da utilizzare vengono prese nelle fasi iniziali del progetto perché influenzano come questo verrà sviluppato.

Nella content analysis qualitativa l'analisi dei dati è integrata nel processo di codifica e per certi versi anche nella formulazione delle domande di ricerca. L'enfasi

è sempre rivolta a rispondere alle domande di ricerca, ma queste possono variare e trasformarsi a causa dei temi che emergono durante la codifica e l'analisi dei dati. Spesso il risultato dell'analisi qualitativa è un quadro composito del fenomeno studiato. Nel presentare i risultati, il ricercatore può usare numeri, percentuali, tabelle incrociate per mostrare le relazioni, ma può anche fare affidamento semplicemente sul graduale accrescimento dei dettagli nella sua presentazione testuale senza ricorrere ai numeri.

1.4.3 LA CONTENT ANALYSIS MISTA QUALI-QUANTITATIVA

Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti in origine la content analysis era una metodologia solamente quantitativa, ma con il passare del tempo si è evoluta e trasformata in base alle necessità dei ricercatori e ai nuovi settori nei quali è stata impiegata. Questo ha portato all'emergere degli approcci qualitativi. Oggi questa metodologia ha applicazioni diverse rispetto a quelle nelle quali queste distinzioni si erano sviluppate e per certi aspetti la distinzione tra content analysis qualitativa e quantitativa può ritenersi superata. Krippendorff afferma che la distinzione quantitativa/qualitativa è una dicotomia sbagliata tra i due tipi di giustificazioni dei modelli di content analysis: l'esplicitezza e l'obiettività dell'elaborazione dei dati scientifici da un lato e l'adeguatezza delle procedure utilizzate rispetto a un prescelto contesto sull'altro (Krippendorff 2004). Nella content analysis, entrambi questi aspetti sono indispensabili.

L'approccio qualitativo si pone in opposizione alle limitazioni e ai vincoli metodologici propri dell'approccio quantitativo. Gli studiosi dichiaratamente qualitativi utilizzano la letteratura conosciuta per contestualizzare la lettura di determinati testi, riarticolarlo i significati di quei testi in vista dei contesti ipotizzati e permettendo che le domande e le risposte di ricerca nascano insieme nel corso del loro coinvolgimento con i testi dati (Krippendorff 2004). Il processo di

ricontestualizzazione, reinterpretazione e ridefinizione della domanda di ricerca continua fino a quando non viene raggiunta una qualche interpretazione che viene ritenuta soddisfacente dal ricercatore. Partendo dal presupposto che l'interpretazione e l'analisi del testo è una procedura aperta e provvisoria, gli approcci qualitativi permettono una maggiore libertà di movimento al ricercatore lasciando più spazio alla sua creatività. Proprio lo spazio lasciato alla soggettività dei ricercatori è una delle problematiche legate all'approccio dichiaratamente qualitativo. I ricercatori qualitativi supportano le loro interpretazioni per mezzo delle citazioni della letteratura analizzata sui contesti costruendo parallelismi, impegnandosi in triangolazioni e elaborando le metafore che possono identificare (Krippendorff 2004). Questa modalità è sicuramente meno solida e verificabile rispetto alle evidenze numeriche, di conseguenza i ricercatori qualitativi tendono ad applicare criteri diversi dall'affidabilità e dalla validità nell'accettare i risultati della ricerca. Non è chiaro, tuttavia, se assumano questa posizione perché la verifica intersoggettiva di tali interpretazioni è straordinariamente difficile da realizzare o se i criteri che propongono sono davvero incompatibili con la realizzazione di inferenze abduitive dai testi (Krippendorff 2004). Anche le differenze di carattere pratico individuate nel paragrafo precedente confermano una limitazione alla libertà dei ricercatori nella ricerca quantitativa in favore del rigore della ricerca. Pensiamo ad esempio alla fase di generazione delle ipotesi in cui nell'approccio quantitativo queste devono essere stabilite a priori mentre in quello qualitativo possono essere modificate in corso d'opera. Oppure al campionamento che nella ricerca qualitativa deve essere eseguito preferibilmente a campione mentre in quella quantitativa al ricercatore è lasciata la libertà di selezionare i dati rilevanti. Esempi analoghi potremmo farli anche per le fasi di codifica ed analisi dei dati codificati.

Quindi, la vera contrapposizione tra i due approcci si basa su un paradosso: da un lato l'autorevolezza e il rigore della rielaborazione dei dati con metodo scientifico

quantitativo, dall'altro la necessità di considerare elementi, come i contesti o le informazioni emergenti, che possono essere colti solo lasciando operare i ricercatori al di fuori di rigidi schemi prestabiliti.

Questo paradosso riprende la contrapposizione che abbiamo analizzato nel paragrafo 1.1. tra approcci qualitativi e quantitativi e sembra quindi risolvibile nello stesso modo: applicando una logica pragmatica. Approcci qualitativi e quantitativi vengono combinati negli approcci misti quali-quantitativi per beneficiare dei rispettivi punti di forza e compensare le rispettive debolezze. Allo stesso modo nella content analysis è necessario beneficiare sia del rigore quantitativo, per dare autorevolezza all'analisi, sia della flessibilità qualitativa.

Inoltre, non possiamo esimerci dal considerare che certi autori, tra i quali citiamo ancora una volta Krippendorff, in quanto uno dei massimi esponenti della content analysis, mettono in discussione l'esistenza stessa nella pratica della distinzione tra content analysis qualitativa e quantitativa. *“Metto in discussione la validità e l'utilità della distinzione tra content analysis quantitativa e qualitativa. In definitiva, tutta la lettura dei testi è qualitativa, anche quando determinati caratteri di un testo vengono successivamente convertiti in numeri. Il fatto che i computer elaborino grandi volumi di testo in un tempo molto breve non toglie la natura qualitativa dei loro algoritmi: al livello più elementare, riconoscono zeri e uno e li modificano, procedendo un passo alla volta (Krippendorff 2004).”* Secondo questo pensiero ogni content analysis al suo interno ha parti qualitative e quantitative. Considerando ad esempio la quantificazione del testo che rappresenta il punto di partenza per una content analysis il più quantitativa possibile. Nemmeno la quantificazione del testo può essere considerata come una caratteristica distintiva dell'approccio quantitativo poiché il testo inizialmente è sempre qualitativo (Krippendorff 2004). La quantificazione avviene successivamente per rendere possibile una forma di misurazione dello stesso o per comodità e convenienza nel gestire un numero elevato di dati, non dimenticando che alla fine la risposta alle domande di ricerca

viene data in forma verbale. Allo stesso modo, ad esempio, quando all'interno di una content analysis qualitativa il ricercatore verifica le citazioni ricevute da un articolo, utilizzando i vari software preposti come Google Scholar, per ottenere informazioni riguardo la sua rilevanza nel dibattito accademico, sta applicando una logica quantitativa nel tentativo di aumentare la validità delle sue affermazioni.

In conclusione, secondo Krippendorff la content analysis quantitativa e qualitativa non possono essere definiti come due metodologie totalmente distinte. Sembrano piuttosto porsi ai margini di un continuum al quale mancano gli estremi. La content analysis puramente qualitativa, così come quella puramente quantitativa non hanno e non possono avere riscontri pratici, ciascuna di esse avrà inevitabilmente contaminazioni dell'altra metodologia. Questo ci porta a vedere la content analysis come un metodo misto di ricerca caratterizzato dalla supremazia di uno o dell'altro paradigma a seconda delle necessità contingenti della ricerca.

1.4.4 IL FRAMEWORK PROPOSTO DA KRIPPENDORFF

Sulla base della definizione che abbiamo riportato Krippendorff (2004) ha sviluppato un framework con tre finalità principali: guidare la concettualizzazione e la progettazione pratica delle ricerche di content analysis, facilitare l'esaminazione critica e la comparazione delle content analysis pubblicate, stabilire dei criteri e degli standard che i ricercatori possono utilizzare per valutare la content analysis in corso. Il Framework è riportato in Figura 5 ed è composto da 6 elementi principali: i dati di partenza, la domanda di ricerca, un contesto, un costrutto analitico, le inferenze per rispondere alle domande di ricerca, la validazione delle evidenze.

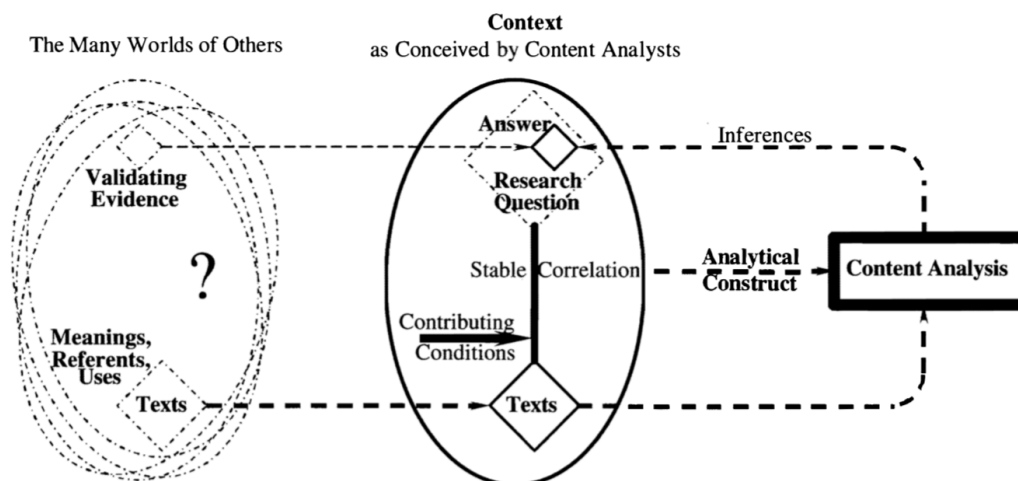


FIGURA 5: IL FRAMEWORK PROPOSTO DA KRIPPENDORFF; KRIPPENDORF (2004)

Tra i dati utilizzati in una content analysis sicuramente i dati testuali sono i più importanti e frequenti. Il testo appropriato per la content analysis deve avere 7 caratteristiche fondamentali: coesione, coerenza, intenzionalità, accettabilità, informatività, situazionalità e intertestualità (Marilyn Domas White 2006). In altre parole, il testo dovrebbe essere composto da elementi linguistici disposti in una sequenza lineare in modo tale da creare un messaggio (coesione). Il testo deve avere un significato, spesso stabilito attraverso relazioni o implicazioni e deve essere comprensibile per il destinatario (coerenza). Lo scopo dello scrittore deve essere quello di trasmettere un significato (intenzionalità). Viceversa, i destinatari del messaggio comprendono il messaggio e si aspettano che sia utile e pertinente (accettabilità). Il testo può contenere informazioni nuove o previste (informatività). Il contesto nel quale il testo si inserisce influisce sulla sua produzione e ne determina i contenuti (situazionalità). Il testo è spesso correlato a ciò che precede e segue, come in una conversazione (intertestualità), o è correlato ad altri testi simili, ad esempio, altri all'interno di un genere (un altro significato di intertestualità). Un'altra fonte di informazioni importante, oltre ai dati testuali, sono le interviste. Vengono definite interviste acquisite quelle che non vengono

condotte dal ricercatore, ma da altre persone non associate alla ricerca. In queste interviste i ricercatori non hanno il controllo degli argomenti trattati, quindi è necessario scegliere accuratamente le interviste rilevanti. Inoltre, le interviste considerate devono essere rappresentative dell'output verbale delle persone considerate. Precisiamo che la rappresentatività del campione di fonti utilizzato deve essere caratteristica comune a tutte le fonti selezionate. Altri dati importanti che rientrano nella parte di definizione "altra materia significativa" sono: video, immagini, risposte su questionari, dichiarazioni, pagine web, messaggistica individuale, messaggistica interpersonale e di gruppo, messaggistica organizzativa e messaggistica di massa (Marilyn Domas White 2006). Anche queste fonti devono essere contestualizzate per poter essere valutate in modo completo.

Le domande di ricerca sono l'obiettivo delle inferenze dei ricercatori. Una domanda di ricerca è analoga ad una serie di ipotesi, che vengono risolte attraverso l'inferenza sui dati. Ci sono due ragioni principali per le quali la content analysis deve iniziare dalle domande di ricerca prima di fare qualunque indagine: efficienza e fondamento empirico (Krippendorff 2004). Quando un ricercatore è motivato da una specifica domanda di ricerca, l'analisi può procedere più velocemente dal campionamento di dati rilevanti per rispondere alle domande specifiche. Inoltre, i dati vengono analizzati con uno scopo preciso e non per quello a cui potrebbero portare a pensare l'autore o per quello che dicono in astratto. La ricerca della risposta alle domande di ricerca da fondamento empirico all'analisi, perché le risposte comportano rivendicazioni di verità che potrebbero essere supportate, se non da osservazioni dirette, almeno da argomentazioni plausibili che derivano dalle osservazioni correlate. Le domande di ricerca valide per una content analysis devono avere le seguenti caratteristiche:

- devono essere possibile rispondere ad esse attraverso l'analisi dei dati che rientrano nella content analysis che abbiamo visto nel paragrafo precedente,

- devono delineare una serie di possibili risposte,
- devono riguardare un fenomeno per ora inaccessibile,
- devono ammettere per la validazione o invalidazione, almeno in principio, un altro modo di osservare o convalidare gli eventi del fenomeno analizzato.

Il contesto è l'ambiente concettuale dei dati, la situazione in cui sono inseriti. Nella content analysis il contesto esprime cosa il ricercatore fa con i dati, esso può essere considerato la migliore ipotesi del ricercatore su da dove il testo (ed i dati in generale) proviene, qual è il suo significato, cosa può dire o fare. Il contesto specifica il mondo all'interno del quale i dati possono essere correlati alle domande di ricerca. Questo mondo solitamente è solamente uno dei tanti che potrebbero essere considerati e dipende dalle prospettive con le quali il ricercatore affronta l'argomento di ricerca.

Il costrutto analitico rende operativo cosa la content analysis conosce riguardo al contesto. In modo specifico è l'insieme di correlazioni che sono assunte per spiegare come i dati disponibili sono collegati alle risposte possibili alle domande di ricerca e le condizioni sotto le quali queste correlazioni possono cambiare (Krippendorff 2004). Il costrutto analitico viene estratto dal contesto conosciuto ed inserito nel processo di ricerca. Garantisce che un'analisi sui dati non modifichi il contesto di uso dei dati. Ciò vuol dire che l'analisi non procede in violazione di cosa è conosciuto riguardo alle condizioni che circondano i dati. Inoltre, il costrutto analitico rende le conoscenze trasferibili ad altre content analysis e rende le procedure verificabili da altri studenti o ricercatori.

La natura inferenziale della content analysis rende il passaggio di costruire inferenze fondamentale. Spesso questo passaggio avviene durante la codifica manuale dei dati. Possono venire distinti tre tipi di inferenze: deduttive, induttive

abduitive. Quella rilevante per la content analysis è solamente quella abduiva. L'inferenza abduiva procede attraverso domini logicamente distinti, da particolari di un tipo a particolari di un altro tipo, tenendo in considerazione le caratteristiche dei dati.

Ogni content analysis deve essere validabile. Una caratteristica della content analysis è che spesso studia fenomeni nei quali non ci sono osservazioni dirette ed evidenti che possono confermare le evidenze della ricerca. Quindi, la validazione può essere difficile o impossibile nella pratica, di conseguenza nella content analysis la validità viene raggiunta attraverso la replicabilità ovvero rendendo il processo ripetibile da chiunque voglia verificarlo.

1.4.5 LA TECNOLOGIA A SUPPORTO DELLA CONTENT ANALYSIS TRA QUALITÀ E QUANTITÀ

I software hanno iniziato ad essere applicati alla content analysis dalla fine degli anni '50 quando sono stati sviluppati i primi linguaggi informatici per l'elaborazione letterale dei dati. Da quel momento la tecnologia ha subito una continua evoluzione seguita inevitabilmente dal dibattito accademico sul loro utilizzo. I più recenti sviluppi della tecnologia per la classificazione e l'analisi dei dati sono stati presentati nel paragrafo 1.3.4. Tuttavia, dobbiamo rilevare che non tutte quelle tecnologie hanno avuto un largo impiego nella content analysis per diverse ragioni. Una di queste è sicuramente legata alle competenze necessarie per applicare le tecnologie più complesse. Un'altra dipende dal fatto che gli analisti di contenuti ad oggi vedono l'utilizzo dei computer nella loro ricerca come aiuti, non come sostituti delle capacità umane altamente sviluppate di leggere, trascrivere e tradurre la materia scritta (Krippendorff 2004). Di conseguenza, la tecnologia a supporto degli analisti, che ha avuto maggior successo nella content analysis, sono i software di analisi dei

dati qualitativi assistita da computer (CAQDAS). I CAQDAS danno la possibilità di mettere in simbiosi la capacità umana di comprendere e interpretare i contenuti con la capacità dei computer di scansionare grandi volumi di testo e gestire questi volumi.

L'accettazione dei CAQDAS nella content analysis, soprattutto all'inizio, non è stato un processo immediato e semplice. Ai sostenitori della content analysis qualitativa, l'uso di questi software, è apparso come una regressione alle forme iniziali di content analysis quantitativa. I vantaggi dei CAQDAS sono stati accettati solo gradualmente alla fine degli anni '80 e non senza dibattiti epistemologici. I ricercatori qualitativi non vedevano come un vantaggio aumentare il numero di casi nei progetti di ricerca qualitativa attraverso l'uso di software. Per ottenere informazioni dettagliate sui loro argomenti, i ricercatori non dovrebbero concentrarsi sul maggior numero possibile di casi, ma su tutti i casi più distinti possibile (Gregor Wiedemann 2013). Da questo punto di vista l'utilizzo del software comporta il rischio di scambiare creatività e opportunità di serendipità con l'elaborazione meccanica di alcuni piani di codice su raccolte di documenti di grandi dimensioni (Kuckartz, 2007). Oggi la disputa a favore è contro l'uso dei CAQDAS è quasi risolta ed il loro utilizzo è ampiamente accettato in tutta la comunità scientifica.

È interessante notare come l'utilizzo dei CAQDAS può fungere da catalizzatore per l'integrazione di content analysis qualitativa e quantitativa. Con gli ultimi aggiornamenti, le funzioni per valutare gli aspetti quantitativi dei dati testuali empirici, sono state integrate in tutte le versioni recenti dei principali pacchetti software, ma il loro utilizzo, soprattutto da parte dei ricercatori qualitativi, resta piuttosto limitato (Gregor Wiedemann 2013). Infatti, risulta metodologicamente sbagliato mescolare ingenuamente standard qualitativi e quantitativi per esempio traendo conclusioni generali dalla distribuzione di codici annotati in una manciata di interviste se gli intervistati non sono stati selezionati con criteri rappresentativi.

La qualità della content analysis qualitativa non può essere attestata nello stesso modo di quella quantitativa. Per conferire valore e validità alla ricerca quantitativa è necessaria una progettazione sistematica del metodo e quindi la tracciabilità del processo di ricerca, la documentazione dei risultati intermedi e la triangolazione. È evidente che sia necessaria un'adeguata preparazione metodologica per evitare errori di questo tipo. Nonostante questo i CAQDAS sembrano in grado di incentivare la combinazione dei due approcci, e la loro evoluzione sembra andare in questo verso. Il divario epistemologico tra il modo in cui i ricercatori qualitativi percepiscono il loro oggetto di ricerca rispetto a quello che gli algoritmi informatici sono in grado di identificare è in costante restringimento (Gregor Wiedemann 2013). Il fattore chiave è l'estrazione algoritmica di "significato" che viene avvicinata dall'inclusione del "contesto" nei modelli di analisi linguistica computazionale applicata.

1.4.6 LA STRUCTURED LITERATURE REVIEW

La Structured Literature Review (SLR) è una metodologia di ricerca sviluppata da Massaro et al. 2016 e rappresenta una tipologia di content analysis nella quale vengono integrati approccio qualitativo e quantitativo.

La SLR è un metodo per la revisione della letteratura negli studi di contabilità. È utile per studiare un corpus di letteratura accademica, per sviluppare intuizioni, riflessioni critiche, percorsi di ricerca futuri e domande di ricerca. Le literature review possono avere diversi scopi ed un diverso grado di complessità, per queste ragioni sono stati sviluppati diversi approcci che tuttavia presentano alcune caratteristiche comuni ed essenziali come la raccolta, la valutazione e la presentazione degli elementi di ricerca disponibili. Le principali differenze tra gli approcci alla literature review sono le regole applicate per il loro sviluppo. È possibile immaginare un continuum dove da un lato si posizionano gli approcci

meno strutturati e sostanzialmente privi di regole e dall'altro le literature review basate su regole rigide e prestabilite. La SLR si posiziona tra gli approcci più rigidamente strutturati.

La presenza di regole rigide è finalizzata allo sviluppo di un procedimento rigoroso che sia verificabile e che riduca la soggettività che l'autore apporta al lavoro di review.

La SLR è basata su 10 passaggi, che non è necessario siano seguiti in ordine cronologico, ma che sono tutti necessari per sviluppare percorsi di ricerca rigorosi, interessanti ed innovativi.

Nei paragrafi che seguiranno verranno presentati i 10 passaggi di una SLR utilizzando come riferimento "On the shoulders of giants: undertaking a structured literature review in accounting" del Professor Massaro et al. 2016.

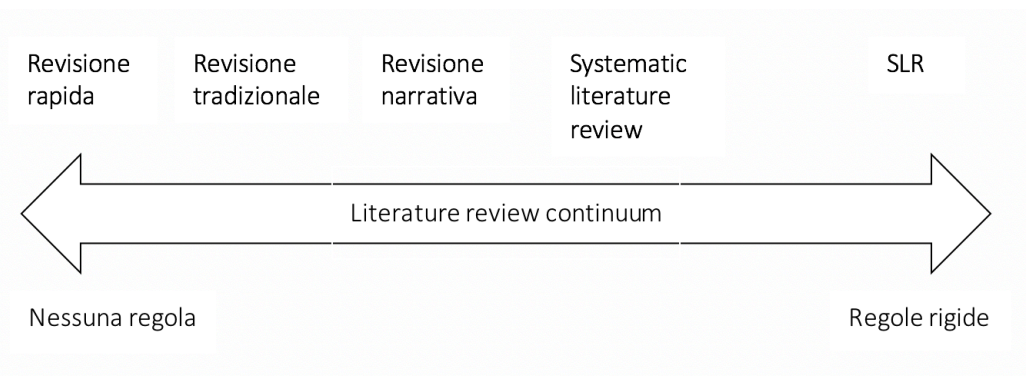


FIGURA 6: IL LITERATURE REVIEW CONTINUUM; MASSARO ET. AL. (2016)

Il protocollo di revisione della letteratura

Lo sviluppo di un protocollo di revisione della letteratura distingue la SLR dalle literature review tradizionali e fornisce la base per un aumento dell'affidabilità delle scoperte. Il protocollo di revisione della letteratura ha lo scopo di documentare la procedura seguita e garantisce che la ricerca possa essere replicata, non solo da persone esterne, ma anche dallo stesso autore e dal gruppo di autori che

contribuisce alla ricerca. Il protocollo deve contenere la descrizione ed il fondamento logico della domanda di ricerca, la strategia di ricerca, i metodi utilizzati, i dettagli su come sono stati individuati, valutati e sintetizzati gli studi.

Questo permette di aumentare l'affidabilità della ricerca, soprattutto in molti campi di ricerca qualitativa, rendendo possibile la verifica dei processi applicati.

La definizione delle domande di ricerca

Le SLR vengono utilizzate dai ricercatori per due ragioni principali: mappare e valutare la letteratura e le conoscenze esistenti ed identificare futuri sviluppi di ricerca. Quindi, in una SLR è necessario porsi almeno tre domande di ricerca con l'obiettivo di approfondire la ricerca in un determinato campo, sviluppare delle critiche sulla conoscenza esistente in quel campo e rendere queste critiche costruttive proponendo un percorso per la ricerca futura. Le tre domande sono:

- Come si sta sviluppando la ricerca attuale? Per rispondere a questa prima domanda bisogna indagare su qual è la storia del campo di ricerca in esame ed in che modo la letteratura precedente contribuisce a dov'è oggi. È quindi necessario esaminare il passato e capire cosa è stato fatto fino ad oggi senza, per ora, considerare una specifica domanda di ricerca. Lo scopo è porre le basi per la critica della letteratura. In questa fase possono fornire spunti interessanti l'analisi delle citazioni, che fornisce informazioni riguardo all'impatto che diversi autori o articoli hanno nel tempo, o l'analisi dell'impatto di specifiche riviste o istituzioni.

- Qual è il focus della letteratura e qual è la critica a riguardo? Questa domanda stimola lo sviluppo di un quadro coerente per l'analisi della letteratura. Troppo spesso le literature review elencano una sintesi dei percorsi di ricerca, dei risultati e delle conclusioni disponibili in modo descrittivo risultando noiose ed irrilevanti. Al contrario è necessario sviluppare revisioni mirate e critiche per cercare di contrastare gli obiettivi e le ideologie predominanti e date per scontate. Infatti, solo

attraverso un'analisi critica, che evidenzia i punti di forza e soprattutto di debolezza, è possibile mettere le basi per le ricerche future.

- Qual è il futuro per la letteratura? In questa fase vengono formulate argomentazioni, ipotesi e proposte sui futuri percorsi e domande di ricerca nonché sulle loro implicazioni per la pratica, l'educazione e la politica. Questa domanda è una parte importante di una SLR perché unisce le tre domande insieme. La prima domanda ci aiuta a comprendere come la letteratura si è sviluppata e guardando alla totalità crea una visione generale del campo d'analisi, la seconda domanda focalizza l'attenzione su uno specifico focus e ne fornisce una critica. Quest'ultima domanda ci aiuta ad evitare di essere iper-critici e negativi, offrendo una via positiva per individuare delle proposte costruttive.

È necessario rispondere a queste domande prima di delineare il metodo di ricerca, poiché forniscono la motivazione per lo studio che si andrà ad intraprendere. Inoltre, se la SLR viene utilizzata per una tesi dovrebbero essere poste nell'introduzione per il medesimo motivo.

Determinare il tipo di studi ed eseguire una ricerca bibliografica completa

Le SLR richiedono che i ricercatori selezionino attentamente i materiali pertinenti poiché non tutto il materiale di ricerca ha la stessa validità e rilevanza. In questo paragrafo vengono descritti quattro approcci alternativi utilizzabili per la ricerca nella letteratura.

- Ricerca per parole chiave. Una ricerca per parole chiave aiuta i ricercatori a trovare articoli ed altro materiale pertinenti con l'argomento di ricerca prescelto. Per rendere questa tecnica efficace è necessario fare molta attenzione ai criteri con i quali le parole chiave vengono scelte. I ricercatori devono individuare un determinato insieme di fonti nelle quali ricercare le parole chiave. Potrebbero essere paper sottoposti a peer-review, processi che se da un lato garantiscono la

qualità della pubblicazione dall'altro ne ritardano la pubblicazione. Potrebbero essere compresi anche capitoli di libri o articoli di riviste di livello inferiore per ampliare il materiale a disposizione per l'analisi, oppure potrebbero essere analizzati anche i conference paper per avere una prospettiva sui più recenti sviluppi delle ricerche sull'argomento d'analisi. Inoltre, è possibile scegliere di limitare la ricerca a specifiche riviste specializzate che, in virtù delle citazioni ricevute o della loro reputazione, garantiscono la qualità degli articoli.

La selezione delle parole chiave da ricercare richiede un'attenta considerazione nello scegliere i termini che generano i dati ricercati. Le parole stabilite possono essere ricercate all'interno di titolo, abstract, parole chiave o nell'intero testo delle fonti tramite l'utilizzo di database a questo preposti. Alcuni database tra i più completi sono Google Scholar, Scopus, Business Source Complete. È inoltre possibile utilizzare software di gestione delle fonti come EndNote, RefWorks e Mendeley.

- Classici della citazione. Questa metodologia ha lo scopo di selezionare gli articoli più importanti in un campo. Solitamente questo viene fatto sulla base delle citazioni totali o delle citazioni ricevute in un anno poiché esiste un legame diretto e positivo tra il numero di citazioni ottenute da una pubblicazione e la qualità della stessa. Concentrarsi sui documenti più citati consente ai ricercatori di capire come si è sviluppato un particolare campo e identificare quali articoli stanno guidando la conoscenza e la ricerca. In alcuni casi è necessario mettere dei limiti specifici sulla ricerca delle fonti per assicurarsi che vengano presi in considerazione solamente gli articoli pertinenti allo studio in oggetto, è tuttavia necessario considerare un numero di articoli sufficientemente alto da dare valore e validità alla SLR. Infatti, se da un lato più articoli vengono presi in considerazione più è il tempo necessario per eseguire una valutazione, dall'altro un numero elevato di articoli aumenta la validità alla SLR.

-Articoli pubblicati su un solo journal. In questo approccio vengono analizzati gli articoli pubblicati all'interno di un singolo journal. Questo tipo di SLR cerca di comprendere il contributo apportato dal journal e di identificare specifici argomenti di ricerca che potrebbero interessare un futuro articolo.

- Campo di ricerca emergente. I ricercatori potrebbero decidere di indagare su un campo di ricerca emergente. In questo caso uno dei problemi che bisogna affrontare è la scarsità di letteratura sull'argomento, oppure ciò che è stato pubblicato potrebbe essere già superato a causa dei lunghi tempi di realizzazione degli articoli accademici. Una possibile soluzione a questa problematica è l'inclusione nelle fonti dei conference paper che hanno il vantaggio di offrire informazioni sulla letteratura emergente e sui dibattiti accademici più recenti.

Misurare l'impatto degli articoli

Non tutti gli articoli hanno lo stesso impatto accademico, è quindi necessario capire gli articoli più rilevanti. L'impatto di un articolo all'interno della letteratura può essere misurato per mezzo delle citazioni. Infatti, capire quali articoli sono più citati può essere ritenuta un'approssimazione per valutare la qualità dell'articolo stesso e il suo impatto sul dibattito accademico. È così possibile identificare ed eventualmente non considerare gli articoli di scarsa importanza od irrilevanti.

Le citazioni possono essere misurate sulla base delle citazioni totali ricevute dall'articolo o in base alle citazioni per anno. Nella misurazione è importante considerare che gli articoli più recenti hanno avuto meno tempo a disposizione per essere citati, è quindi necessario tenere questo fatto in considerazione escludendo dall'analisi delle citazioni gli articoli più recenti.

Per acquisire le classifiche delle citazioni è possibile utilizzare software specifici come Publish o Perish, Scopus, Google Scholar. Quest'ultimo è da considerare lo strumento più completo perché fornisce una copertura completa, indicizza tutte le

categorie di pubblicazioni e conta anche citazioni da opere non sottoposte a peer-review, come riviste di professionisti, documenti governativi e giornali.

Definire una struttura di codifica

Essendo la SLR una metodologia che analizza lo sviluppo della letteratura per rispondere a determinate domande di ricerca, è necessario stabilire cosa deve essere considerato delle fonti individuate e come devono essere considerati i dati in esse contenute. Definire un quadro analitico consiste nello sviluppare uno schema d'analisi che aiuta i ricercatori ad organizzare la letteratura esistente e ad identificare e classificare le informazioni utili contenute nei documenti analizzati.

Stabilire l'affidabilità della revisione della letteratura

In una SLR gli articoli vengono esaminati attraverso una codifica basata sul quadro analitico precedentemente definito. In questa fase è rilevante l'intervento dell'essere umano che è chiamato a formulare diversi tipi di giudizi soggettivi che potrebbero far perdere valore all'analisi. Quindi, è necessario sviluppare delle forme di controllo finalizzate a supportare questo processo.

Una forma di controllo è la triangolazione che prevede l'integrazione di teorie, metodi, fonti, ricercatori in modo tale da compensare i punti di debolezza di alcuni con i punti di forza di altri. Inoltre, sono state sviluppate delle misure di affidabilità per aiutare i ricercatori a dimostrare che i dati da loro impiegati sono stati generati prendendo tutte le precauzioni possibili contro inquinanti, distorsioni e pregiudizi, intenzionali o accidentali e che significano la stessa cosa per chiunque li usi. Nel corso del tempo sono stati sviluppati diversi metodi per misurare l'affidabilità come: l'accordo percentuale, la Pi di Scott, la K di Cohen, la K di Fleiss, l' α di Cronbach e l' α di Krippendorff. Tra questi quello ritenuto più solido è l' α di Krippendorff poiché può essere utilizzato indipendentemente dal numero di

osservatori, livelli di misurazione, dimensioni del campione e presenza o assenza di dati mancanti. Questo metodo fornisce una misura statistica dell'affidabilità della codifica e può essere calcolato impiegando un software apposito.

I test di validità della revisione della letteratura

Nello sviluppo di una SLR i ricercatori devono fare attenzione alla relazione tra le affermazioni che fanno e le prove che le sostengono. Non bisogna giungere a conclusioni facili ed affrettate solo perché alcune prove sembrano condurre in quella direzione, al contrario è necessario effettuare tutti i test e le verifiche possibili sulle prove in oggetto. I test di validità che è possibile fare sono volti a verificare la validità interna, esterna e del costruito.

- Validità interna. La validità interna si basa sullo stabilire relazioni di causa effetto tra le prove e le affermazioni. Ci sono diverse modalità per rafforzare la validità interna.

È possibile utilizzare una logica di corrispondenza con la quale si inizia da un piccolo gruppo di articoli che i ricercatori analizzano per sviluppare le prime conclusioni ed identificare gli elementi per un'analisi più approfondita.

Oppure si potrebbero proporre teorie e conclusioni alternative che oltre ad approfondire il tema danno il beneficio di offrire diversi punti di vista.

Una terza possibilità è quella dell'analisi delle serie temporali. Secondo questa metodologia vengono analizzate solo le pubblicazioni di un periodo specifico che deve essere predeterminato e motivato.

- Validità esterna. La validità esterna riguarda la possibilità di generalizzare i risultati di uno studio. Due approcci possono essere utilizzati per testare la validità esterna: è possibile utilizzare la teoria esistente per spiegare le affermazioni fatte dimostrando che studi precedenti hanno ottenuto i medesimi risultati, oppure è possibile farlo dimostrando l'autorevolezza e la completezza delle fonti utilizzate

poiché ad esempio potrebbero essere state prese da periodici riconosciuti per la loro completezza ed affidabilità.

-Validità del costrutto. Esistono numerose tecniche per valutare ed assicurare la validità della ricerca. Questo viene fatto misurando il successo dei singoli journal dai quali si sono presi gli articoli e dei relativi autori. Il metodo più utilizzato ed immediato è l'analisi delle citazioni, ma ne esistono altri come l'australiano ERA2010 A rating o gli studi di classificazione.

La codifica dei dati sulla struttura di codifica

Una volta individuate le fonti che hanno un contenuto pertinente con lo studio in oggetto è necessario individuare le caratteristiche e le parti importanti di questi studi e codificarle sulla base del quadro analitico precedentemente stabilito. Se è vero che la codifica può essere fatta anche manualmente bisogna riconoscere che l'assistenza del computer e di software appositi sembra fondamentale per aumentare l'efficienza e l'efficacia del procedimento. Quindi, è indispensabile l'utilizzo di almeno un foglio di calcolo per registrare le codifiche e sviluppare tabelle e grafici. In più è possibile utilizzare un software di analisi qualitativa dei dati (QDAS) come NVivo che incorpora funzionalità come codici di aggregazione, autocodifica basata su criteri impostati e sviluppo di conteggi di parole comuni, che non sono possibili utilizzando fogli di calcolo.

Lo sviluppo di approfondimenti e critiche

Sviluppare una SLR non significa semplicemente analizzare la letteratura e presentare un insieme di fatti, ma è necessario sviluppare approfondimenti e critiche per contribuire allo sviluppo della letteratura stessa.

- Sviluppare approfondimenti. In una SLR i ricercatori non possono non utilizzare misure quantitative nello sviluppo dei risultati. Statistiche descrittive, tabelle e

grafici a barre sono prodotti che aiutano a sviluppare intuizioni. I ricercatori devono tabellare i risultati e utilizzarli per sviluppare le loro conoscenze per arricchire la letteratura esistente, evitando di fornire semplicemente una descrizione statistica di base delle loro scoperte. Analisi statistiche più approfondite, come distribuzione di frequenza, regressione e analisi di serie temporali, tabelle pivot e grafici possono aiutare a sviluppare approfondimenti e relazioni più profonde tra i dati.

-Sviluppare una critica. Quando si sviluppa una SLR i ricercatori devono rispettare la ricerca precedente ma allo stesso tempo essere focalizzati e critici nello sviluppo dell'analisi con l'obiettivo di fare avanzare e progredire la conoscenza in quell'ambito. Le SLR forniscono un processo formale che aiuta lo sviluppo di una ricerca sistematica per supportare i ricercatori nel criticare la letteratura corrente. Essere critici vuol dire essere orientati alla sfida piuttosto che alla conferma di ciò che è stabilito, cercando di sconvolgere piuttosto che riprodurre le convenzioni e le tradizioni attuali. Un approccio critico non è facile da acquisire, poiché sono necessarie competenze specifiche per essere critici tra le quali c'è lo scetticismo, l'apertura mentale e la volontà di convincere. Diversi strumenti possono aiutare ad essere critici: metafore, modelli, prospettive diverse sono alcuni esempi.

Lo sviluppo di percorsi e domande di ricerca futuri

Una SLR attraverso l'analisi della letteratura permette di identificare aree di interesse generale o aree di relativa negligenza che vale la pena approfondire. Potrebbe anche individuare aree nelle quali non vale la pena continuare la ricerca perché sono di scarso interesse per la comunità accademica. Inoltre, la SLR non solo delinea lacune nella letteratura, o spunti interessanti ma fornisce anche le prove per giustificare queste affermazioni e i metodi di ricerca specifici e/o i quadri analitici da utilizzare nelle ricerche future.

CAPITOLO 2: L'APPLICAZIONE DELLA CONTENT ANALYSIS ALLA RICERCA: L'INDIVIDUAZIONE DEI TEMI STRATEGICI NELLA TEORIA

2.1 I TEMI STRATEGICI ALL'INTERNO DI UN CASO TEORICO

In questa sezione vengono forniti i concetti chiave per capire le parti successive del Capitolo 2. Per arrivare a definire i temi strategici così come sono intesi nel nostro caso teorico, ovvero come degli schemi che descrivono le possibili soluzioni a problemi di business ricorrenti, dapprima viene affrontato il concetto di business model. Nel primo paragrafo ne vengono ricercate le origini, prestando particolare attenzione all'evoluzione nel concetto nel tempo. Nel paragrafo successivo vengono analizzate le definizioni di Business Model più diffuse in letteratura per arrivare ad individuare la definizione che meglio si adatta all'uso che viene fatto del concetto in questo lavoro. Il Business Model è qui inteso come uno strumento concettuale utilizzato per catalogare ed organizzare i temi strategici. Nel terzo paragrafo viene presentato il Business Model Canvas che utilizzeremo nel lavoro di catalogazione. Per dare dinamicità ad elementi di per sé statici, l'innovazione del Business Model viene presentata nel quarto paragrafo.

2.1.1 L'ORIGINE DEL BUSINESS MODEL

Il termine "Business Model" appare per la prima volta in un articolo accademico nel 1957 con Bellman et Al. (1957) (Alexander Osterwalder et al. 2005). L'articolo analizza la costruzione di business games con scopo formativo ed il termine viene usato solo una volta all'interno dell'articolo: "And many more problems arise to plague us in the construction of these business models than ever confronted an

engineer” (Richard Bellman et al. 1957). Nel 1960 viene inserito per la prima volta nel titolo e nell’abstract di un articolo accademico in “Educators, electrons, and business models: a problem in synthesis.” (Jones, G.M 1960). Tuttavia, sembra una presenza del tutto arbitraria poiché non viene citato altre volte all’interno dell’articolo. Solo nel 1975 Konczal parla della possibilità di utilizzare i Business Model come strumento manageriale, ma la funzione che ne venne data fu principalmente quella di uno strumento per creare modelli di sistemi aziendali con fini gestionali (Bernd W. Wirtz et al. 2016).

Per fare un’analisi della diffusione del concetto di Business Model dal 1975 in poi, riprendiamo il metodo utilizzato da Osterwalder (2005) che consiste nello studiare l’evoluzione di uno specifico termine tracciandone la sua presenza nei journal e nelle pubblicazioni accademiche. Per far questo il database scelto è Scopus, nel quale abbiamo cercato tutte le fonti contenenti la stringa “Business Model” nel

titolo, nelle parole chiave, nell'abstract e nel full text. I risultati ottenuti sono riportati nella tabella seguente.

Anno	Title	Keywords	Abstract	Full text
2017	562	802	1891	6868
2016	563	837	1929	6806
2015	420	669	1729	6046
2014	445	628	1570	5629
2013	454	622	1550	5223
2012	342	799	1363	4339
2011	344	764	1307	3947
2010	345	745	1293	3839
2009	261	655	1111	3174
2008	194	460	1016	2565
2007	196	392	920	2062
2006	154	310	771	1748
2005	143	308	755	1595
2004	105	214	546	1115
2003	102	167	505	948
2002	57	73	294	525
2001	47	61	277	435
2000	40	41	189	278
1999	13	10	84	142
1998	9	5	46	84
1997	9	8	32	53
1996	4	19	32	57
1995	3	2	13	19
1994	1	5	10	16
1993	2	1	4	6
1992	1	1	2	2
1991	0	2	3	6
1990	1	1	4	5
1989	0	0	3	5
1988	0	1	3	4
1987	0	1	2	2
1986	0	0	1	1
1985	1	1	1	2
1984	0	0	2	2
1982	0	0	1	1
1981	0	0	1	2
1979	0	0	2	2
1978	0	0	0	1
1975	0	0	2	2
1974	0	1	0	2
1972	1	0	0	1

FIGURA 7: ANALISI DELLA DIFFUSIONE DEL TERMINE "BUSINESS MODEL" NELLA LETTERATURA; MIA ELABORAZIONE

La prima considerazione rilevante che si può ricavare da questi dati è che, nel periodo 1996-2003 la diffusione del termine segue un andamento molto simile all'andamento dell'indice nasdaq (Alexander Osterwalder et al. 2005). Quegli anni sono caratterizzati dalla bolla dot-com e più in generale da fenomeni che hanno portato a profondi cambiamenti nello scenario socio-economico come l'avvento di internet nel mondo del business, lo sviluppo delle "Information and communication technologies" e l'emergere delle "Internet Companies". È evidente, da un'analisi più approfondita dei paper pubblicati, che l'uso e la diffusione del concetto di business model è intrinsecamente connesso con questi fattori (Carlos M. DaSilva et al. 2012). Infatti, gli articoli pubblicati tra il 2000 ed il 2002 contenenti il termine "Business model" sono principalmente orientati alla tecnologia e dominati dal tema del commercio elettronico (Bernd W. Wirtz et al. 2016). Secondo l'interpretazione proposta da Carlos M. DaSilva et al. 2012 la ragione risiede nell'incertezza portata da queste innovazioni tecnologiche. Le nuove imprese innovative, che si occupavano di tecnologia ed altri concetti non del tutto chiari ma all'apparenza redditizi, non erano ben comprese dagli investitori che non potevano fare affidamento su nessuna performance passata per valutarle. In questa situazione i Business model sembrarono la risposta per comprendere meglio queste imprese ed ottenerne di conseguenza una valutazione basata sulla promessa della creazione di valore in futuro. L'utilizzo dei Business model a questo fine portò a risultati a volte catastrofici come nei casi di Pet's.com o komono.com, società capaci di raccogliere milioni dagli investitori sulla base di previsioni rivelatesi non realistiche, per poi finire in bancarotta nel giro di pochi anni. Di conseguenza non mancarono le critiche verso l'utilizzo di questo strumento, la più rilevante delle quali è quella fatta da Porter nel 2001 che definisce il Business Model un errore, affermando che sono stati raccolti milioni di dollari facendo affidamento su Business Model difettosi. Tuttavia, riconosce che il problema non sta nel termine e nel concetto, ma nella mancanza di comprensione e nell'abuso che ne è stato fatto,

incoraggiando di fatto gli studi e le ricerche a riguardo. D'altra parte, molti e di grande rilevanza furono i casi di successo e diversi accademici illustri, come ad esempio Afuah (2004), ritengono i modelli di business innovativi come una delle ragioni fondamentali per la creazione ed il successo di società come Microsoft, e-Bay o Southwest Airlines.

Non affossata dagli insuccessi ed in parte favorita dai casi di successo sopra citati, la diffusione del termine è sopravvissuta alla bolla dot-com. Il periodo 2004-2007 è stato caratterizzato dal cambiamento dell'attenzione sul termine, passando dai modelli di business delle società di internet all'analisi dei modelli del "Business generale" (Carlos M. DaSilva et al. 2012), al quale conseguì un forte aumento delle pubblicazioni di libri pratici e scientifici (Bernd W. Wirtz et al. 2016).

Dal 2000 in poi il concetto di Business Model ha iniziato ad essere sempre meno legato esclusivamente alla tecnologia, in favore di un orientamento più propenso alla strategia (Bernd W. Wirtz et al. 2016). È in questo periodo che passa dall'essere visto quasi esclusivamente come uno strumento per la creazione di un adeguato sistema informativo ad un mezzo per la presentazione dell'intera organizzazione aziendale che possa essere utile anche a fini decisionali e nella gestione dell'impresa. Infatti, si riconosce che attraverso l'utilizzo di un modello di business la struttura organizzativa e competitiva dell'impresa può essere analizzata e compresa meglio e le decisioni volte all'innovazione strategica possono essere prese in modo migliore (Gary Hamel 2000).

Dal 2002 hanno iniziato ad apparire i primi tentativi di mettere ordine alla letteratura attraverso lavori di sintesi letteraria e classificazione. Si tratta di tentativi molto eterogenei a causa della mancanza di una base teorica uniforme, poiché le teorie di base fino ad allora sviluppate erano molto diverse e basate principalmente ed alternativamente sulla tecnologia, sulla strategia o sull'organizzazione aziendale (Bernd W. Wirtz et al. 2016).

Anche se la diffusione dei Business Model ha assistito ad una crescita costante dalla fine degli anni '90 ad oggi, godendo di una grande attenzione sia nel mondo del business che in quello accademico, si tratta ancora di un concetto relativamente nuovo e, nonostante negli ultimi anni sembra che si stia sviluppando una comprensione sempre più uniforme, la letteratura è ancora molto frammentata a causa soprattutto delle diverse prospettive con cui gli autori affrontano il tema.

2.1.2 LA DEFINIZIONE DI BUSINESS MODEL

La letteratura sui Business Model ad oggi è ancora eterogenea e frammentata, di conseguenza non esiste una definizione del termine comunemente accettata. Per dare un quadro completo degli approcci alla definizione sono state raccolte le definizioni più utilizzate.

Bernd W. Wirtz (2016) in "Business Model Management" individua 21 definizioni. Bagnoli (2018) utilizzando una structured literature review ne classifica 20. Dalla sintesi di queste due raccolte si può ricavare la tabella seguente che contiene 33 definizioni in ordine cronologico.

Autore	Anno	Definizione
Treacy/Wiersema	1997	The second concept, the operating business model oriented to the customer benefit, describes the synergy of operating processes, management systems, organizational structure and business culture which allows a company to make good on its promise of service. To be more precise, this involves the systems, infrastructures, and the environment with the aid of which the customer benefit can be realized. The promise of service is the business objective; the customer value-

		oriented operative business model by contrast constitutes the means with which this purpose is achieved.
Timmers	1998	An architecture for products, services and information flows, including a description of various business actors and their roles; A description of the potential benefits for the various business actors; and a description of sources of revenues.
Wirtz	2000	Here, the term business model refers to the depiction of a company's internal production and incentive system. A business model shows in a highly simplified and aggregate form which resources play a role in the company and how the internal process of creating goods and services transforms these resources into marketable information, products and/or services. A business model therefore reveals the combination of production factors which should be used to implement the corporate strategy and the functions of the actors involved.
Hamel	2000	A business model is simply a business model that has been put into practice. A business concept comprises four major components: Core Strategy, Strategic Resources, Customer Interface, Value Network.
Linder/Cantrel	2000	Operating business models are the real thing. An operating business model is the organization's core logic for creating value. The business model of a profit oriented enterprise explains how it makes money. Since organisations compete for customers and resources, a good business model highlights the distinctive activities and approaches that enable the firm to succeed – to

		attract customers, employees, and investors, and to deliver products and services profitably.
Eriksson/Penker	2000	A business model is an abstraction of how a business functions. [...] What the business model will do is provide a simplified view of the business structure that will act as the basis for communication, improvements, or innovations, and define for the information system requirements that are necessary to support the business. It isn't necessary for a business model to capture an absolute picture of the business or to describe every business detail. [...] The evolving models also help the developers structure and focus their thinking. Working with the models increases their understanding of the business and, hopefully, their awareness of new opportunities for improving business.
Mahadevan, B	2000	A BM is a unique blend of three streams that are critical to the business. These include the value stream for the business partners and the buyers, the revenue stream, and the logistical stream.
Amit/Zott	2001	A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities.
Rayport/Jaworski	2001	A business model is comprised of four parts: a value proposition or "cluster" of value propositions, a marketplace offering, a unique and defensible resource system, and a financial model. The value proposition defines the choice of target segment, the choice of focal customer benefits, and a rationale for why the firm can deliver the benefit package significantly better than competitors. The offering entails a precise articulation of

		the products, services, and information that is provided by the firm. The resource system supports the specific set of capabilities and resources that will be engaged in by the firm to uniquely deliver the offering. The financial model is the various ways that the firm is proposing to generate revenue, enhance value, and grow.
Alt, R. and Zimmerman, H.- D.	2001	The BM is composed of six generic elements: Mission (Goals, Vision, Value Proposition), Structure (Actors and governance, Focus), Processes (customer orientation, coordination mechanism), Revenues (source of revenues, business logic), Legal issues, and Technology (both an enabler and constraint for IT-based business models).
Hedman/Kalling	2002	Based on the review of existing literature, we would define a business model as consisting of the following causally related components, starting at the product market level: 1) customers, 2) competitors, 3) offering, 4) activities and organization, 5) resources and 6) factor and production input suppliers. The components are all cross-sectional and can be studied at a given point in time. To make this model complete, we also include 7) the managerial and organizational, longitudinal process component, which covers the dynamics of the business model and highlights the cognitive, cultural, learning and political constraints on purely rational changes of the model.
Magretta (2002)	2002	A good business model remains essential to every successful organization, whether it's a new venture or an established player. [...] Business models, though, are anything but arcane. They are, at heart, stories – stories that explain how enterprises work. A good business

		model answers Peter Ducker's age-old questions: Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?
Chesbrough, H.W. and Rosenbloom, R.S.	2002	The BM provides a coherent framework that takes technological characteristics and potentials as inputs, and converts them through customers and markets into economic outputs. The BM is thus conceived as a focusing device that mediates between technology development and economic value creation.
Dubosson- Torbay ET AL.	2002	A BM is nothing else than the architecture of a firm and its network of partners for creating, marketing and delivering value and relationship capital to one or several segments of customers in order to generate profitable and sustainable revenue streams.
Rentmeister/Klein	2003	A business model is a model on a high abstraction level which illustrates the essential, relevant aspects of the company in an aggregate, clear form. Ideas and concepts for businesses can be identified, discussed and/or evaluated.
Afuah/Tucci	2003	A business model is a framework for making money. It is the set of activities which a firm performs, how it performs them, and when it performs them so as to offer its customers benefits they want to earn a profit.
Afuah	2004	A business model is the set of which activities a firm performs, how it performs them, and when it performs them as it uses its resources to perform activities, given its industry, to create superior customer value (low-cost

		or differentiated products) and put itself in a position to appropriate the value.
Seddon, P.B., Lewis, G.P., Freeman, P. and Shanks, G.	2004	A BM outlines the essential details of a firm's value proposition for its various stakeholders and the activity system the firm uses to create and deliver value to its customers.
Osterwalder/ Pigneur/Tucci	2005	A business model is a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore we must consider which concepts and relationships allow a simplified description and representation of what value is provided to customers, how this is done and with which financial consequences.
Morris, M., Schinde-Hutte, M. and Allen, J.	2005	A business model is a concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustained competitive advantage in defined markets.
Shafer, S.M., Smith, H.J. and Linder, J.C.	2005	A BM is a representation of a firm's underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network.
Zollenkop	2006	The business model serves as a strategic instrument for a comprehensive, cross-company description, analysis and constitution of the business activity.
Al-Debei/EI- Haddadeh/ Avison	2008	The business model is an abstract representation of an organization, be it conceptual, textual, and/or graphical, of all core interrelated architectural, and financial arrangements designed and developed by an organization presently and in future, as well as all core products and/or services the organization offers, or will

		offer, based on these arrangements that are needed to achieve its strategic goals and objectives.
Johnson/Christensen/Kagermann	2008	A business model, from our point of view, consists of four interlocking elements that, taken together, create and deliver value. The most important to get right, by far, is the first. Customer value proposition, profit formula, key resources and key processes.
Baden-Fuller/Morgan	2010	Business models are not recipes or model or scale and role models, but can play any – or all – of these different roles for different firms and for different purpose: and will often play multiple roles at the same time.”
Johnson	2010	“A business model, in essence, is a representation of how a business creates and delivers value, both for the customer and the company”
Ostwalder/ Pigneur	2010	“A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.”
Teece	2010	A BM articulates the logic, the data, and other evidence that support a value proposition for the customer, and a viable structure of revenues and costs for the enterprise delivering that value. [...] It’s about the benefit the enterprise will deliver to customers, how it will organize to do so, and how it will capture a portion of the value that it delivers. BM reflects management's hypothesis about what customers want, how they want it, and how an enterprise can best meet those needs and get paid for doing so.
Al-Debei, M.M. and Avison, D.	2010	The BM is an abstract representation of an organisation, be it conceptual, textual, and/or graphical, of all core interrelated architectural, co-operational, and financial arrangements designed and developed by an

		organisation presently and in the future, as well all core products and/or services the organisation offers, or will offer, based on these arrangements that are needed to achieve its strategic goals and objectives.
Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J.E.	2010	BM refers to the logic of the firm, the way it operates and how it creates value for its stakeholders. A firm's BM is a reflection of its realized strategy.
Demil, B. and Lecocq, X.	2010	Generally speaking, the concept refers to the description of the articulation between different BM components or "building blocks" (resources and competences, organization, value propositions) to produce a proposition that can generate value for consumers and thus for the organization.
Bock, A.J. and George, G.	2011	The BM is the design of organisational structures to enact a commercial opportunity.

TABELLA 5: LE DEFINIZIONI DI BUSINESS MODEL; MIA ELABORAZIONE

La prima definizione che possiamo individuare è quella proposta da Treacy e Wiersma nel 1997. In questa definizione il Business Model viene descritto in maniera piuttosto ampia, facendo rientrare nel concetto anche elementi che la maggior parte delle definizioni successive considerano marginali o esterni, come la struttura organizzativa e la cultura aziendale. Un elemento che contraddistingue questa definizione è quello della proposta di valore o beneficio per il cliente che sembra essere ricorrente in quasi tutte le definizioni. Delle definizioni raccolte 22 parlano di valore, di proposta di valore o di creazione di valore. Tuttavia, bisogna riconoscere che il valore è inteso in modo diverso nelle varie definizioni. Possiamo però notare che il significato che ne viene dato è riconducibile al valore economico ovvero il profitto ed il valore creato per i clienti, per la società o per i partner commerciali.

La proposta di valore è essenziale anche nella definizione di Business Model più citata che è quella proposta da Teece: “L'essenza di un Business Model sta nel definire il modo in cui l'impresa fornisce valore ai clienti, induce i clienti a pagare per il valore e converte tali pagamenti in profitto. Quindi, riflette l'ipotesi del management su ciò che i clienti vogliono, su come lo vogliono e su come l'impresa può organizzarsi per soddisfare al meglio tali bisogni, ottenere un compenso per farlo e realizzare un profitto. (Teece (2010)”. In questa definizione la proposta di valore costituisce il centro del Business Model, completato poi dalle modalità con cui tale proposta viene portata ai clienti che pagheranno per essa. La proposta di valore viene definita come l'ipotesi del management su ciò che i clienti vogliono, individuando di fatto un altro elemento fondamentale che sono i clienti. L'ultimo elemento chiave di questa definizione sono i profitti che derivano dal compenso che i clienti sono disposti a pagare per poter beneficiare di tale proposta di valore.

Si tratta di una definizione specifica, che individuando solamente tre componenti di un Business Model, dà una spiegazione semplificata dello stesso. Altre definizioni sono più astratte e generali come quelle proposte da, Eriksson e Penker (2000), Amit e Zott (2001), Rentmeister e Klein (2003), Afuah e Tucci (2003), Seddon et al. (2004). Tratto comune di queste definizioni è l'identificazione del Business Model come la rappresentazione di come l'impresa riesce a creare profitto. Secondo questi autori il Business Model non deve dare una rappresentazione completa e dettagliata del business, non è necessario che in esso siano contenuti i dettagli, ma è sufficiente che si riesca a dare una rappresentazione generale (Eriksson e Penker, 2000).

In contrapposizione autori come Wirtz 2000, Hammel 2000, Alt R. e Zimmerman 2001, Hedman e Kalling 2002, Al-debei El-Haddadeh Avison 2008, Ostervalder e Pigneur 2010, pur riconoscendo che sia una rappresentazione astratta e semplificata propongono definizioni più precise e puntuali individuando dei Building Block che lo compongono. Hammel individua quattro macro componenti:

Core Strategy, Strategic Resources, Customer Interface, Value Network. Hedman e Kalling in modo più analitico ne classificano sette: customers, competitors, offering, activities and organization, resources and factor and production input suppliers, the managerial and organizational longitudinal process component. Osterwalder ne individua nove: key partners, key activities, key resources, value proposition, customers relationship, channels, customer segment, cost structures, revenue streams, grazie alle quali il modello è in grado di spiegare come un'organizzazione crea, distribuisce e cattura il valore.

Dall'analisi delle definizioni raccolte è chiaro come esse, pur presentando alcuni elementi comuni, siano profondamente diverse. Questo riflette il fatto che il Business Model è analizzato ed utilizzato in discipline e contesti diversi. Quindi, ciascun autore lo affronta e descrive dal proprio punto di vista e secondo la propria utilità. In ragione di questo, alcuni autori hanno cercato di classificare le definizioni sulla base di categorie uniformi basate sulla prospettiva con cui viene affrontato il tema. Bock e George 2011 ad esempio individuano sei categorie: progettazione organizzativa, visione basata sulle risorse, categoria narrativa e sensoriale, strutture transattive, natura dell'innovazione, e opportunità guidate. Il tentativo di catalogare le varie definizioni piuttosto che unificarle attraverso l'individuazione di una definizione comunemente accettata è sicuramente importante e sembra confermare il fatto che una definizione comune è un risultato molto difficile se non impossibile da raggiungere e anche nel caso si riesca ad individuarla potrebbe essere di scarsa utilità pratica. Quindi, è necessario dichiarare come il Business Model verrà inteso in questo lavoro, dal momento che sarà essenziale nei capitoli successivi.

Alcuni autori analizzati offrono una visione strumentale del modello di Business (Osterwalder et al., 2005, Zollenkop 2006). Osterwalder et al. (2005), ad esempio, comprendono i modelli di business come uno strumento concettuale che non può essere utilizzato solo per illustrare, ma che è utile anche per gestire la logica di base

di un'azienda. La descrizione di Zollenkop (2006) è simile, ma si concentra sull'aspetto strategico della gestione del modello di business. La visione del Business Model come uno strumento concettuale è quella che meglio si adatta alle nostre necessità: "Un modello di business è uno strumento concettuale che contiene un insieme di oggetti, concetti e le loro relazioni con l'obiettivo di esprimere la logica di business di un'azienda specifica." (Osterwalder et al., 2005). Della definizione di Osterwalder qui accettiamo che il Business Model sia uno strumento concettuale, ma l'obiettivo con il quale lo utilizziamo è diverso. In questo lavoro verrà utilizzato non solo per esprimere la logica di business di una singola azienda, ma per classificare e comprendere i temi strategici così da renderli fruibili per progetti di innovazione dei modelli di business.

Nei successivi capitoli sarà quindi necessario delineare il Business Model che utilizzeremo in modo più dettagliato, e chiarire cosa intendiamo per temi strategici e per innovazione strategica.

2.1.3 IL VALUE TRIANGLE ED IL BUSINESS MODEL CANVAS

Il Business Model Canvas è un modello utilizzato principalmente per rappresentare Business Model esistenti o per svilupparne di nuovi. Il Business Model Canvas è stato proposto inizialmente da Osterwalder in "The business model ontology, a proposition in a design science approach" e successivamente sviluppato dallo stesso Osterwalder e da Pigneur fino alla pubblicazione di "Business model generation" (2010). Uno dei motivi del successo del BM Canvas è certamente dovuto al fatto che esso offre una rappresentazione visiva da utilizzare nella pratica. L'espressione di concetti astratti attraverso immagini e grafici amplifica la capacità dell'essere umano di comprendere ed elaborare le informazioni. Quindi, lo sviluppo di un framework schematico e di impatto visivo, ne ha favorito la diffusione rispetto agli approcci verbali basati su parole chiave. Ci sono alcuni fatti importanti che

devono essere considerati in relazione alla presentazione visiva: le immagini catturano l'attenzione, le immagini attingono a una capacità cognitiva umana altamente sviluppata; le immagini sono eccellenti nel riassumere le informazioni; le immagini sono "appiccicose" al contesto (Bagnoli et. al. 2018). Il BM Canvas di Osterwalder si presenta come un rettangolo composto da 9 Building Blocks che hanno l'obiettivo di spiegare come un'azienda crea, cattura e distribuisce il valore. In questa sede utilizzeremo il Business Model Canvas sviluppato dal Professor Bagnoli e dal suo team di ricerca, che segue le stesse logiche di base del Business Model Canvas di Osterwalder. È articolato in 8 building blocks ai quali vanno aggiunte le componenti dei costi e dei ricavi relative al Profit Model.

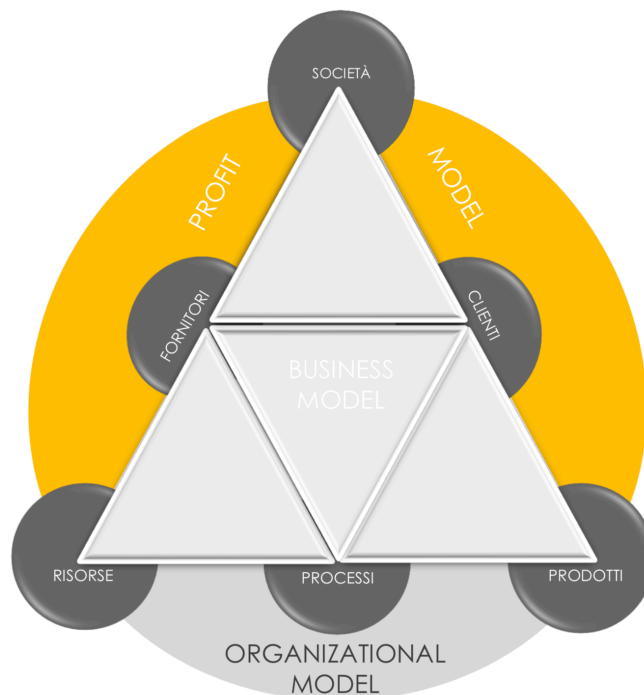


FIGURA 8: IL VALUE TRIANGLE, IL BUSINESS MODEL ED IL PROFIT MODEL; SLIDE DEL DOCENTE

Dall'analisi delle definizioni effettuata nel capitolo precedente è risultato che la componente più importante e citata di un BM è la proposta di valore. Per

comprendere il Canvas di Bagnoli, è necessario partire dalla descrizione di questo building block che costituisce la struttura portante dell'intero modello.

“Il building block proposta di valore descrive il pacchetto di prodotti e servizi che creano valore per uno specifico segmento di clientela” (Osterwalder e Pigneur, 2010). Gran parte delle definizioni più diffuse descrive la proposta di valore come rivolta esclusivamente ai clienti ed in alcuni casi agli azionisti. Alcuni elementi chiave di un business sostenibile come le persone, l'ambiente e la società sono trattati ed inseriti tra le risorse al pari di altre spese aziendali. Al contrario, nel Business Model di Bagnoli la proposta di valore è intesa in una prospettiva allargata e prende in considerazione una gamma più ampia di stakeholders. L'obiettivo è di definire un concetto di Business Model e proporre un quadro capaci di aggiungere più valore, valorizzando il capitale umano sociale e naturale. Lo schema grafico basato su questi assunti è denominato “Value Triangle” ed è rappresentato nella Figura 9.

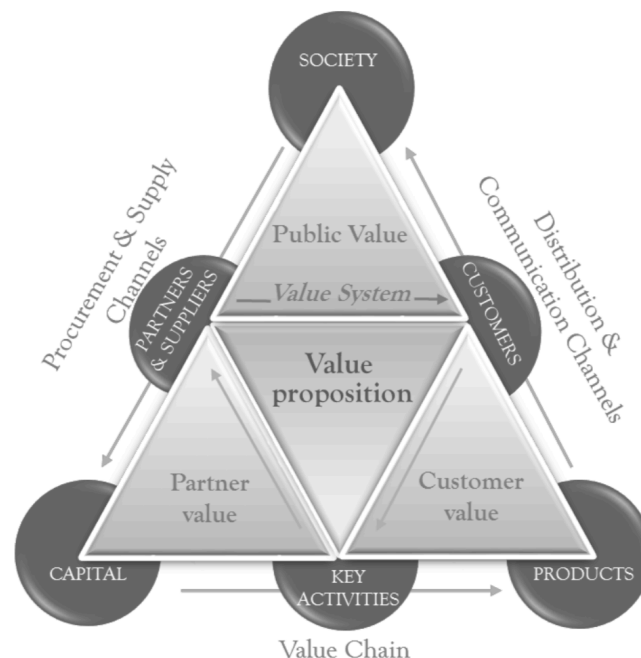


FIGURA 9: IL VALUE TRIANGLE; BAGNOLI ET. AL. (2018)

“Il VT rappresenta il modo in cui un’impresa co-crea e co-distribuisce valore con i suoi stakeholders all’interno di un sistema di valori circolare e ne trae un valore economico.” (Bagnoli et. al. 2018). Il significato che il valore acquisisce nel VT è inteso in quattro eccezioni, e crea un beneficio verso quattro gruppi di stakeholders principali. È valore generato verso i clienti, e questo è forse quello che più si avvicina alla proposta di valore come viene descritta da Osterwalder. “Il valore del cliente rappresenta la percezione del valore del cliente come un trade-off tra i benefici e i sacrifici rilevanti che incorrono in una situazione di uso specifico.” (Bagnoli et. al. 2018). È valore per i partner ed i fornitori, “il valore del partner è definito come un valore economico che viene percepito dai partner dell'impresa sotto forma di ritorno sull'investimento, crescita del mercato, accesso alle informazioni e sviluppo della conoscenza.” (Bagnoli et. al. 2018)

È valore pubblico, ovvero valore per gli attori sociali e l’ambiente. Inserendo all’interno della proposta di valore il valore pubblico, gli esseri umani e l’ambiente non vengono più considerati come elementi da non danneggiare nel rincorrere l’obiettivo di creare valore economico per l’azienda, ma vengono considerati di primaria importanza diventando a tutti gli effetti interni alla proposta di valore. Quindi, con il valore pubblico vengono quantificati all’interno della proposta di valore, come elementi che determinano la decrescita o l’aumento del valore creato, non solo gli aspetti economici, ma anche gli aspetti sociali come il benessere dei dipendenti, la lealtà commerciale, l’impegno sociale di beneficenza e gli aspetti ambientali come l’inquinamento dei terreni, la gestione dei rifiuti, l’impiego delle risorse. Infine, è valore per l’impresa stessa, ovvero il valore che l’azienda riesce ad acquisire dalla propria attività.

Il sistema di co-creazione del valore si sviluppa ai lati del modello che abbiamo definito, in particolare può svilupparsi sul lato sinistro del VT o lungo il lato destro. Il lato sinistro è il lato delle risorse ed in questo caso il valore deriva da attori esterni, partner che forniscono risorse, conoscenze o capacità in grado di migliorare o

sviluppare nuovi prodotti e servizi. Il lato destro è il lato delle opportunità e il valore in questo caso deriva dalla capacità dell'azienda di cogliere le opportunità che si presentano nel mercato.

Il Business Model Canvas di Bagnoli è la rappresentazione visiva, da utilizzare nella pratica, delle idee espresse nella descrizione del VT. Il sistema di co-creazione del valore è espresso in 8 Building block che descriveremo di seguito. La proposta di valore è già stata descritta nel paragrafo precedente.

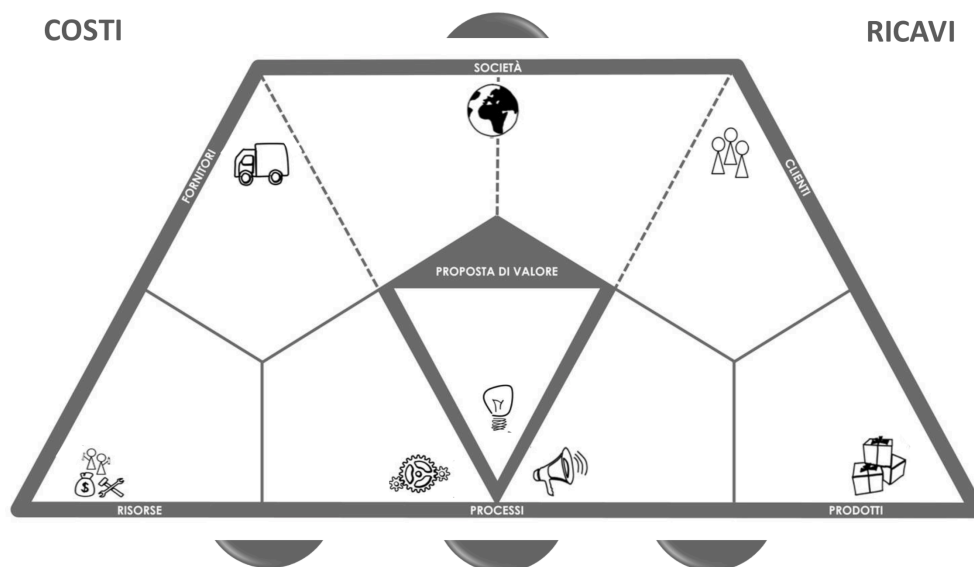


FIGURA 10: IL BUSINESS MODEL CANVAS DI BAGNOLI; SLIDE DEL DOCENTE

La società.

La società può essere intesa sotto un duplice punto di vista. Include da un lato i vari soggetti con i quali l'impresa stabilisce e mantiene relazioni reciprocamente vantaggiose, e dall'altro l'insieme dei fattori ambientali, culturali, economici, tecnologici e politici che contraddistinguono l'ecosistema all'interno del quale

l'impresa è nata e si è sviluppata. La gestione dei rapporti con la società include aspetti etici, legali ed economici.

In considerazione anche di quanto detto riguardo alla proposta di valore ed in particolare al valore pubblico, tra i soggetti che rientrano in questo building block possiamo individuare:

- I lavoratori ed in particolare il livello di soddisfazione e di coinvolgimento del personale, la sua remunerazione, le condizioni di lavoro, la stabilità del posto di lavoro;
- Gli attori socio-culturali che intrattengono relazioni con l'impresa in base a come questa si inserisce all'interno dei soggetti produttori di cultura nel proprio settore economico e in altri ambiti;
- Gli attori tecnologici, i centri di ricerca, le università con i quali l'impresa intrattiene relazioni per sviluppare e sfruttare competenze;
- Gli attori politici e l'impatto dell'attività delle amministrazioni e degli enti pubblici sull'attività d'impresa.
- La società in generale intesa come collettività e comunità circostante, i gruppi di opinione, le associazioni dei consumatori e le associazioni di categoria.

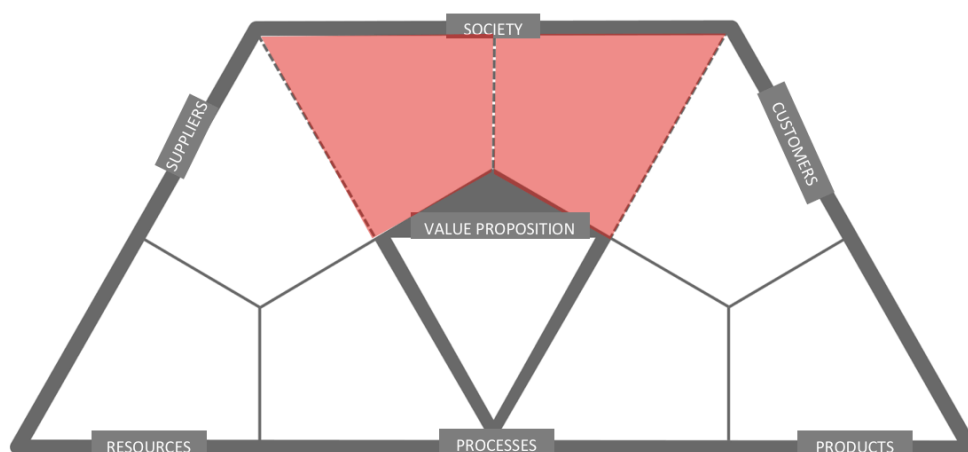


FIGURA 11: LA SOCIETÀ NEL BUSINESS MODEL CANVAS

I fornitori.

I fornitori sono la rete di soggetti e organizzazioni che fanno funzionare il Business Model grazie alle relazioni che l'azienda sviluppa con loro al fine di permettere l'approvvigionamento delle risorse necessarie allo svolgimento dell'attività d'impresa. I rapporti che si possono instaurare con i fornitori sono di diversa intensità e durata in base alle caratteristiche della risorsa di cui si ha necessità.

Se una risorsa è critica e sviluppata specificatamente per l'impresa, allora può rappresentare una fonte di vantaggio competitivo e c'è la necessità di instaurare relazioni strette e solitamente di lungo periodo con i fornitori. Se la risorsa è indifferenziata ed offerta potenzialmente da numerosi fornitori, allora può essere conveniente una relazione meno stretta con il fornitore per beneficiare del prezzo minore che si potrebbe ottenere dalla competizione sul mercato. Inoltre, l'alta reperibilità di una risorsa aumenta il potere contrattuale dell'azienda ma non implica necessariamente che il fornitore abbia basso potere contrattuale, mentre la bassa reperibilità aumenta il potere contrattuale del fornitore.

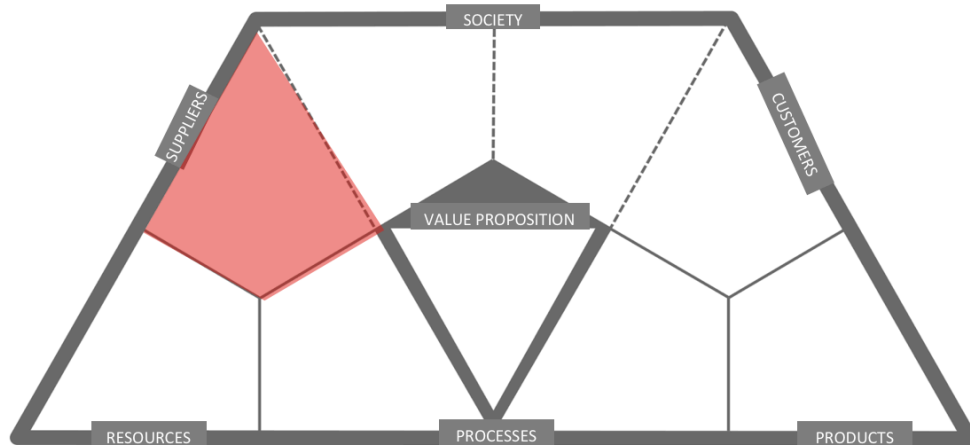


FIGURA 12: I FORNITORI NEL BUSINESS MODEL CANVAS

Le relazioni con i fornitori possono prendere la forma di:

- Contratti occasionali, quando le risorse da acquisire hanno bassa criticità ed alta reperibilità o bassa criticità e bassa reperibilità;
- Contratti a lungo termine, quando c'è alta criticità e alta reperibilità;
- Partnership, quando c'è bassa reperibilità ed alta criticità.

Le risorse o capitale.

L'impresa necessita di risorse:

- Finanziarie: comprendono tutte le disponibilità finanziarie come linee di credito, contanti o stock option che permettono all'impresa di svolgere la propria attività.
- Fisiche: comprendono beni materiali quali reti di punti vendita, impianti, tecnologie, infrastrutture, macchinari, semilavorati, prodotti finiti e tutto quello che fisicamente è necessario per produrre o vendere un determinato prodotto o servizio.
- Intellettuali: sono il know-how di un'impresa, i brevetti, i marchi, i copyright, i progetti sviluppati, le partnership, la conoscenza tacita.
- Umane: sono fondamentali soprattutto in imprese creative o ad alta intensità di conoscenza e comprendono ad esempio la manodopera, le competenze, la motivazione delle persone.
- Sociali e di relazione: come ad esempio norme condivise, cultura aziendale, fedeltà alla marca.
- Naturali: sono quelle che derivano dall'ambiente nel quale l'impresa si colloca e dal suo rispetto ed arricchimento come l'aria pulita e la biodiversità.

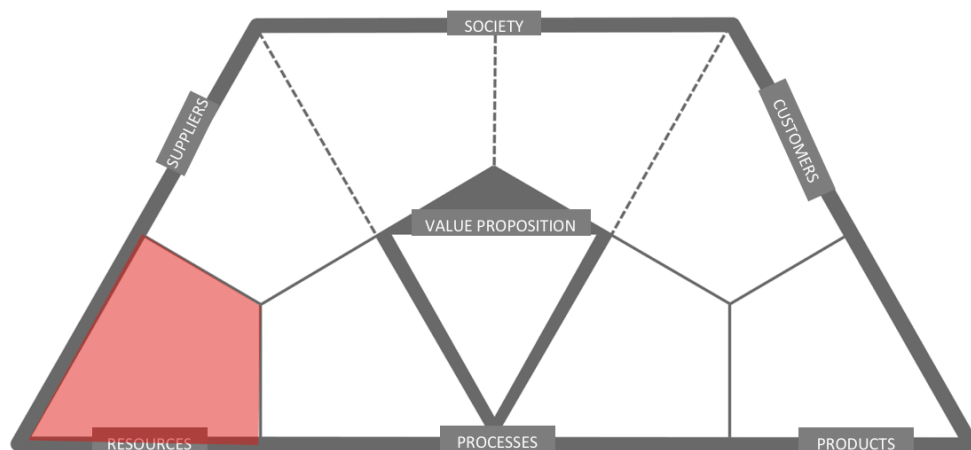


FIGURA 13: LE RISORSE NEL BUSINESS MODEL CANVAS

I processi

I processi si distinguono in Processi interni e processi esterni. I processi interni sono un insieme di attività tra loro collegate nelle quali vengono impiegate le risorse per creare valore e per produrre beni e servizi destinati ai clienti. Tali processi sono gestionali e operativi e includono il processo di logistica in entrata come l'approvvigionamento delle risorse, quello della loro trasformazione, la ricerca e sviluppo e il processo di gestione del rischio che ne deriva. Se queste attività vengono svolte dall'organizzazione o meno, dipende da quante attività sono esternalizzate ai partner attraverso l'outsourcing.

I processi esterni sono un insieme di attività tra loro collegate nelle quali vengono impiegate le risorse per creare valore e per trasferire i beni e i servizi ai clienti nel modo più efficace ed efficiente. I processi riguardano la selezione e la gestione dei canali di distribuzione e dei canali di comunicazione ideali per raggiungere i target prescelti. Quindi, è fondamentale definire il giusto mix di canali utilizzati: ogni canale va gestito in relazione agli altri tenendo sempre in considerazione i clienti a cui si rivolge. Questi possono essere di proprietà o dei partner, e possono essere gestiti direttamente o indirettamente.

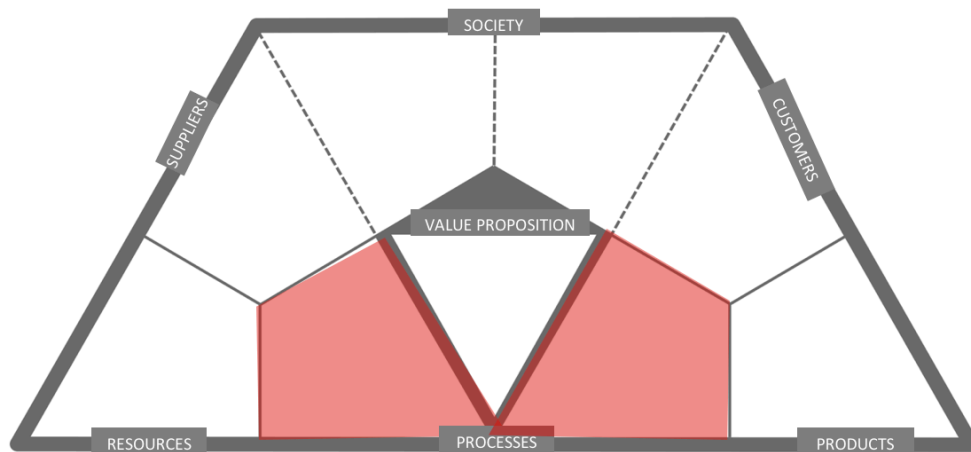


FIGURA 14: I PROCESSI NEL BUSINESS MODEL CANVAS

I prodotti

I prodotti sono i beni ed i servizi risultanti dall'attività d'impresa che sono volti a soddisfare i bisogni e i desideri dei clienti. Gli attributi funzionali ed estetici dei prodotti nonché la loro capacità di generare esperienze positive, creano valore per i clienti. Dalla capacità dell'impresa di trasformare il valore per il cliente in valore economico dipende la capacità di ottenere profitto.

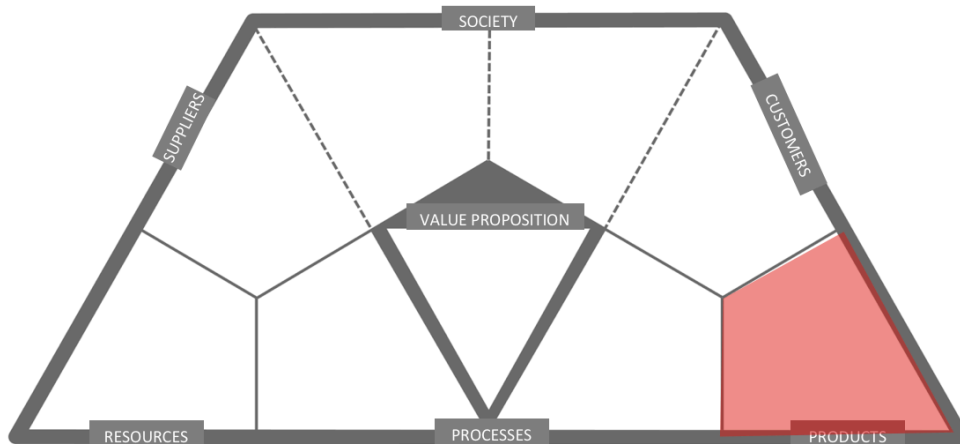


FIGURA 15: I PRODOTTI NEL BUSINESS MODEL CANVAS

I clienti.

I clienti sono “i diversi gruppi di persone o organizzazioni che l'azienda mira a raggiungere e servire con i suoi prodotti e servizi e che sono stati coinvolti nella co-creazione di valore.” (Bagnoli et. al. 2018). Vi sono clienti che contribuiscono significativamente alla marginalità e al fatturato, clienti fedeli e clienti che sono fonti di informazioni per l'impresa. L'impresa può inoltre decidere di declinare la sua proposta su diversi segmenti target omogenei oppure su gruppi di persone eterogenee. Alcuni segmenti di clientela verso i quali l'impresa può declinare la propria offerta sono:

- Mercato di massa, nel quale ci si concentra su un unico grande gruppo di clienti;
- Mercato di nicchia, nel quale ci si concentra, con un'offerta specifica, su un unico gruppo di clienti con bisogni simili;
- Mercato segmentato, nel quale ci si inserisce con diverse proposte formulate per ogni segmento di clientela individuato, tuttavia i vari segmenti sono correlati tra loro;
- Mercato diversificato, è simile al mercato segmentato, ma in questo caso i segmenti di clientela non sono correlati tra loro;
- Mercato multi-sided nel quale vengono serviti due o più segmenti di clientela interdipendenti.

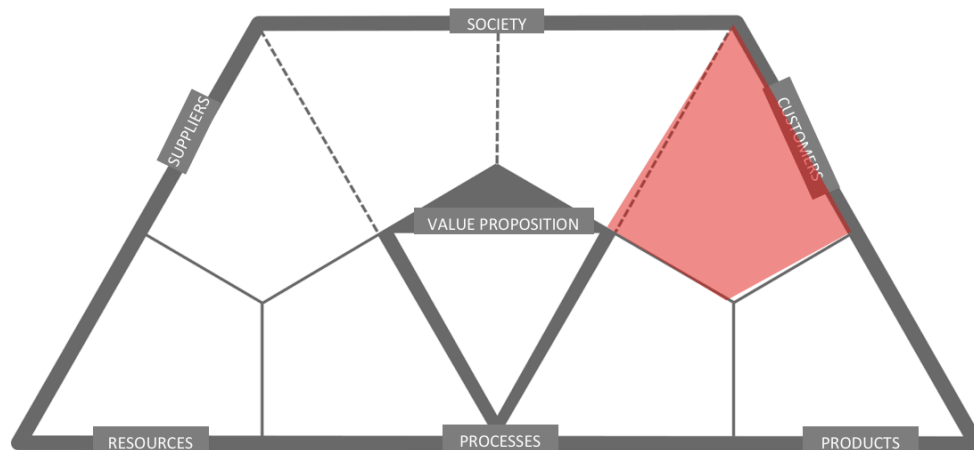


FIGURA 16: I CLIENTI NEL BUSINESS MODEL CANVAS

Il modello di profitto

Il modello di profitto esprime il profitto che l'azienda riesce a ricavare dall'attività d'impresa ed è composto dalla struttura dei costi e dalla struttura ricavi o benefici.

I benefici possono essere suddivisi in benefici per la società e l'ambiente e benefici economici. I benefici per la società e l'ambiente fanno riferimento al valore pubblico ed al valore creato per i partner del Value Triangle. Dipendono da comportamenti volontari dell'impresa che creano opportunità di crescita e sviluppo per l'ambiente sociale e naturale nel quale questa opera.

I ricavi o benefici economici sono rappresentati dal denaro che l'azienda genera da ciascun segmento di clientela. L'azienda deve offrire ai clienti un prodotto ed un servizio per il quale questi siano disposti a pagare. I ricavi ottenibili da questi prodotti o servizi possono derivare attraverso diverse modalità: dal trasferimento della proprietà, dall'affitto o leasing, dal pay per use, da licenze concesse, dalla pubblicità etc. Generalmente per influire sui ricavi è necessario agire sulla parte sinistra del Business Model.

Anche i costi possono essere suddivisi in costi ambientali e sociali e costi economici o monetari. I costi ambientali e sociali sono misurati sulla base dell'impatto negativo che l'azienda ha sull'ambiente e sulla società in generale.

I costi economici esprimono tutti i costi necessari per sostenere un modello di business. Questi costi dipendono principalmente dalla parte destra del Business Model ovvero dalle risorse, dai processi e dai fornitori.

2.1.4 I TEMI STRATEGICI

I temi strategici sono un concetto fondamentale in questo lavoro poiché l'output che otterremo dall'attività di letterature review sarà un database costituito da 226 temi strategici.

I temi strategici possono essere definiti come dei modelli. Per descrivere cosa sono i modelli, e nel nostro caso i modelli legati al business, diversi ricercatori, tra cui Osterwalder and Pigneur 2010 e Gerrit Remane et al. 2017, hanno fatto riferimento a Christopher Alexander. Christopher Alexander è un architetto austriaco che nel 1977 ha pubblicato "A pattern language", un libro che propone 253 modelli utilizzabili per la pianificazione e la costruzione di città ed edifici e che lo ha portato ad essere comunemente ritenuto il padre dei modelli. Egli definisce i modelli in questo modo: "Ogni schema descrive un problema che si verifica continuamente nel nostro ambiente, e quindi descrive il nucleo della soluzione a tale problema, in modo tale che è possibile utilizzare questa soluzione un milione di volte, senza mai farlo due volte nello stesso modo" (Alexander et al., 1977). Partendo dall'analisi di questa definizione, che è pensata per l'applicazione in ambito architettonico, possiamo cogliere degli elementi utili per definire i temi strategici.

Il primo elemento importante è la qualità di schema che contraddistingue i temi strategici. Devono essere presentati e vengono rappresentati in modo schematico perché è fondamentale per renderli prima di tutto comprensibili e successivamente

anche immediatamente utili per il lavoro di progettazione ed innovazione del Business Model. Infatti, in mancanza di uno schema efficace di rappresentazione, il tema strategico perderebbe la capacità di descrivere, rielaborando in formato standardizzato, i concetti di business. Lo schema che utilizziamo per la loro rappresentazione è il Business Model Canvas di Bagnoli spiegato nel capitolo precedente.

Un altro elemento fondamentale, che giustifica la presenza e l'utilità dei temi strategici, è la presenza di un problema. È necessario che ci sia un problema ricorrente che si verifica con una certa frequenza e che quindi richieda l'adozione di una soluzione uguale o simile ogni volta che si ripresenta. Il tema strategico è una possibile soluzione pronta per l'uso.

Questa soluzione deve essere tale da poter essere utilizzata "un milione di volte" senza mai farlo due volte nello stesso modo. Questo implica che il tema strategico deve essere espresso con un certo grado di generalizzazione per poter essere, sia una soluzione pronta all'uso, sia applicabile ed adattabile al contesto specifico nel quale deve essere utilizzato. Deve cioè essere una soluzione personalizzabile e chi la utilizza deve avere la possibilità di risolvere il problema che affronta impiegando la soluzione proposta secondo le proprie preferenze, il contesto in cui si trova e la situazione specifica.

Consideriamo come esempio il tema strategico crowdsourcing che consiste nel "Finanziare un prodotto, un progetto o una società da parte di un gruppo di investitori privati spesso includendo in cambio un compenso non monetario". C'è un problema ricorrente che ogni azienda deve affrontare specialmente nelle fasi iniziali o nelle fasi di forte espansione, che è quello dell'accesso ai fondi necessari per finanziare la propria crescita. Si tratta di un problema generale che si trovano ad affrontare aziende di ogni settore in diverse fasi del proprio ciclo di vita. A questo problema viene proposta una soluzione che anch'essa ha un certo livello di generalità così da poter essere applicata un numero potenzialmente illimitato di

volte adattandola al contesto specifico. Infine, tale soluzione è rappresentata in modo schematico ricorrendo al Business Model Canvas.

Infine, è importante precisare che i temi strategici non sono considerati come entità a sé stanti, ma sono pensati per essere combinati ed uniti tra loro per fornire la soluzione ai problemi più complessi o per creare da zero Business Model innovativi. Alcuni di essi sono incompatibili tra di loro perché presuppongono strategie di base completamente diverse come ad esempio nel caso dei temi strategici Premium (stabilire un prezzo con un margine superiore rispetto alla concorrenza per un prodotto, un'offerta, esperienza, servizio o marchio superiore) e Cost Leadership (mantenere bassi i costi variabili e vendere volumi elevati a prezzi bassi), ma altri possono essere facilmente combinati a seconda delle necessità.

2.1.5 L'INNOVAZIONE DEL BUSINESS MODEL

Il concetto di innovazione è uno dei concetti più discussi in varie discipline di ricerca, dalle scienze naturali a quelle sociali e politiche, di conseguenza è un tema affrontato con molteplici punti di vista diversi. In questo paragrafo ci concentreremo sull'innovazione in ambito economico ed aziendale per arrivare a definire l'innovazione del Business Model.

Per realizzare un'innovazione in ambito aziendale bisogna partire da tre domande fondamentali corrispondenti a tre fonti dell'innovazione.

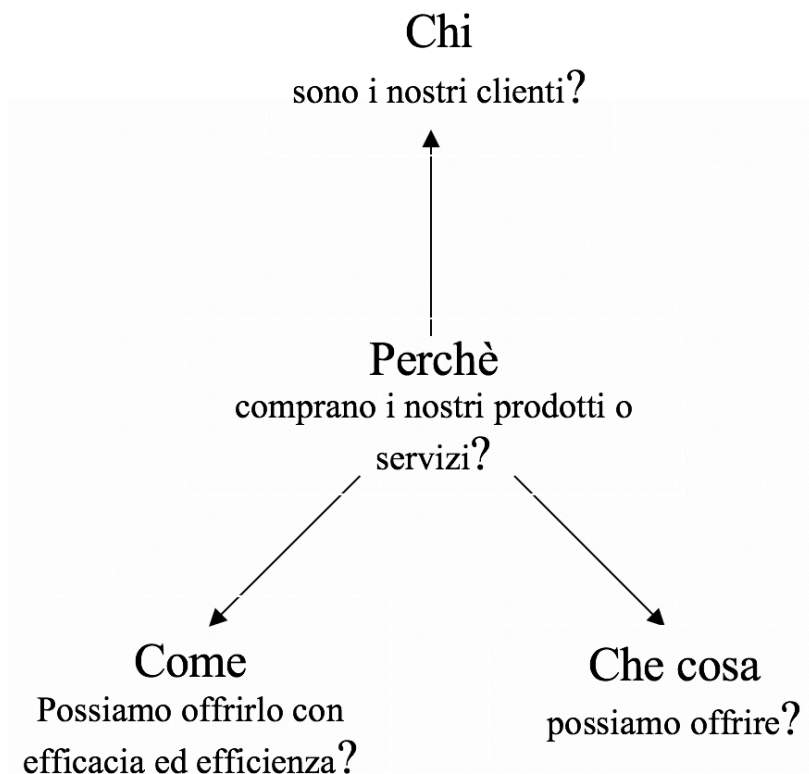


FIGURA 17: LE 3+1 FONTI DELL'INNOVAZIONE

La prima domanda è “Chi?” e comporta un’innovazione di stakeholders.

In modo semplicistico questa domanda si riferisce ai clienti ai quali l’azienda rivolge la propria offerta. L’obiettivo è individuare quali clienti servire con la proposta di valore che l’azienda ha le capacità di sviluppare. Si tratta di una scelta soggettiva e variabile, infatti un cliente potrebbe essere strategico per un’impresa ma non per un’altra, o potrebbe esserlo in alcuni momenti piuttosto che in altri. Per fare una scelta oculata è necessaria una profonda comprensione dei bisogni e delle priorità dei consumatori e di come queste due cose evolvono e si modificano nel tempo.

Considerando il “Chi?” con una prospettiva allargata, in esso rientrano tutti gli stakeholders che sono influenzati dall’attività d’impresa. Il riferimento è ai soggetti che nella presentazione del Business Model Canvas sono stati inseriti all’interno del

Building Block Società. Tra questi rientrano i lavoratori, gli attori socio-culturali, gli attori tecnologici, gli attori politici e la società in generale.

In termini di innovazione la focalizzazione sul “Chi?” implica ridefinire gli stakeholders e i rapporti con loro.

La seconda domanda è “Che cosa?” e comporta un’innovazione di prodotto. Questa domanda si riferisce ai prodotti e ai servizi che l’azienda offre ai propri clienti. In termini di innovazione ogni impresa dovrebbe voler essere la prima a sviluppare un nuovo prodotto, o un nuovo modo di soddisfare un bisogno. Coloro che decidono di pensare in chiave innovativa alla propria organizzazione partendo da questa domanda, accettano la sfida di identificare prima nuovi prodotti o servizi da offrire, e solo in un secondo momento porsi la questione di quali possono essere i potenziali clienti.

La terza domanda è “Come?” e comporta un’innovazione di processo. Questa domanda fa riferimento ai processi che l’azienda implementa per sviluppare e portare i prodotti ed i servizi alla propria clientela. Per innovare in questo segmento bisogna individuare i punti di forza dell’impresa ed operare le scelte maggiormente in linea con essi. Per un’azienda molto spesso questo si traduce con il saper sfruttare le proprie competenze applicandole nei migliori modi possibili. L’innovazione può riguardare de esempio i canali di vendita usati, le risorse interne ed esterne, le scelte di *pricing*, la struttura dei costi, piuttosto che l’organizzazione della catena del valore nel suo complesso, ed avviene quando un’impresa cerca di soddisfare i bisogni dei consumatori attraverso l’uso di nuovi processi diversi da quelli posseduti dai competitors.

A queste tre domande ne va aggiunta una quarta che è “Perché?” e comporta un’innovazione di significato. Questa domanda fa riferimento al perché i clienti dovrebbero acquistare il prodotto o servizio offerto, e porta a sviluppare un’innovazione definita Design Thinking. Questa tipologia di innovazione ha origine

dall'offrire una proposta di significato ai clienti tenendo in considerazione le principali tendenze sociali e culturali del momento.

Il Design Thinking coinvolge non solo gli aspetti tecnico-funzionali, la segmentazione della clientela, o il prodotto. Essa entra nel contesto psicologico ed emozionale del consumatore, con lo scopo di renderlo partecipe nel processo di innovazione, coinvolgendolo e cercando il più possibile di rispondere alle sue esigenze manifeste e non. L'innovazione è quindi guidata soprattutto da un'osservazione e comprensione profonda di che cosa le persone necessitano o vogliono con riferimento ai modi con cui certi prodotti sono realizzati, confezionati, comunicati o venduti.

L'innovazione del BM è molto vicina a questi tipi di innovazione, tuttavia, è un concetto distinto ed indipendente poiché non fa riferimento unicamente alla tecnologia o alla ricerca e sviluppo ma è basato sull'intero BM.

“L'innovazione del modello di business descrive il processo di progettazione per dare alla luce un modello di business abbastanza nuovo sul mercato, che è accompagnato da un aggiustamento della proposta di valore e/o della costellazione di valore e mira a generare o assicurare un vantaggio competitivo sostenibile.”
(Wirtz, 2011)

Ciascuna delle tipologie di innovazione presentate fino ad ora ha effetto principalmente su un Building Block del Business Model Canvas. Un'innovazione di prodotto influenzerà il building Block prodotti, un'innovazione di processo mostrerà i propri effetti principalmente sul Building Block processi o risorse, un'innovazione di significato sui clienti o sulla società. Un'innovazione di Business Model per essere tale deve dare alla luce un Business Model nuovo, e per fare questo deve riuscire a modificare un certo numero di Building Block. Quindi, se da una parte l'oggetto dell'innovazione del modello di business è sempre il modello di

business (attuale) e quindi la sua struttura sottostante, dall'altra c'è disaccordo sulla portata del cambiamento strutturale. Alcuni autori considerano sufficiente l'innovazione di pochi componenti per poter identificare tale innovazione come innovazione di Business Model, altri richiedono cambiamenti più sostanziali e profondi. Tuttavia, molti approcci concordano sul fatto che un cambiamento della proposta di valore è essenziale per identificare un'innovazione di Business Model. (Wirtz, 2011)

Questo è probabilmente dovuto al fatto che la proposta di valore costituisce il cuore di un Business Model ed un suo cambiamento, o il cambiamento di una delle proprie declinazioni (valore per i clienti, valore per i partner, valore pubblico e valore per l'impresa), ha un effetto di ampia portata per il Business Model poiché influenza a cascata un numero considerevole di componenti. Quindi, l'innovazione del Business Model è spesso vista come un cambiamento dei modelli di business a livello di componenti ovvero di Building Block (Demil, Lecocq 2010).

Riguardo allo scopo di questo tipo di innovazione la letteratura sembra piuttosto uniforme nel dichiarare come scopo quello di garantire o creare un vantaggio competitivo sostenibile. Questo macro obiettivo viene poi scomposto in altri sotto obiettivi in base al caso contingente (Wirtz, 2011).

2.2 LA DEFINIZIONE ED AVVIO DELLA CONTENT ANALYSIS: L'AGGIORNAMENTO DEL DATABASE DEI TEMI STRATEGICI

In questo capitolo viene presentata la prima fase della content analysis finalizzata all'aggiornamento del database di temi strategici. Inizialmente viene definito il protocollo di analisi delle fonti che contiene al suo interno le modalità con le quali la content analysis sarà condotta. Nei paragrafi successivi viene fatto il punto sullo stato attuale della ricerca sui temi strategici individuando gli spazi e le motivazioni per possibili miglioramenti ed avanzamenti della ricerca. Successivamente si esegue una ricerca per parole chiave su due database online per individuare le fonti con le quali nel paragrafo 2.2.4 viene aggiornato il database di temi strategici.

2.2.1 IL PROTOCOLLO DI ANALISI DELLE FONTI

La prima fase della content analysis prevede lo sviluppo di un protocollo di analisi delle fonti per dichiarare le finalità e le modalità con le quali questa verrà effettuata. L'obiettivo di questa ricerca è quello di creare un database il quanto più possibile esaustivo di temi strategici e di renderlo utilizzabile sia per le ricerche future sia per applicazioni pratiche. Per fare ciò, abbiamo scelto come punto di partenza un database già esistente che abbiamo aggiornato ed integrato attraverso una duplice ricerca per parole chiave sviluppata in tre fasi che verranno descritte nei paragrafi successivi. Il database aggiornato contiene l'insieme dei temi strategici rilevanti che hanno un impatto specifico sul Business Model di un'azienda, tuttavia, risulta di scarsa applicabilità a causa del numero elevato di temi in esso contenuti e della mancanza di una struttura adeguata a classificarli. Quindi, è stato necessario individuare un framework per classificare ed ordinare i dati. Il framework scelto è il Business Model canvas che abbiamo presentato nel paragrafo 1.1.3. Abbiamo posto la basi per la classificazione, sviluppando una struttura di codifica basata sul framework individuato, inoltre per aumentare la capacità informativa del database

abbiamo pianificato e stabilito le modalità per eseguire un approfondimento per ciascun tema strategico. Per verificare la validità e l'efficacia del lavoro di codifica ed approfondimento impostato lo abbiamo eseguito su 10 temi strategici. L'intero processo è stato supportato dall'utilizzo del software NVivo.

2.2.2 LO STATO ATTUALE DELLA RICERCA SUI TEMI STRATEGICI

Le aziende investono spesso e pesantemente in innovazioni tecnologiche sviluppando nuove risorse, impianti e persino unità di business (Zott et al. 2011). Tuttavia, nel sistema economico attuale, le innovazioni tecnologiche sono di scarso valore se non sono supportate da un'innovazione del Business Model. Abbiamo visto nel capitolo precedente cos'è l'innovazione di Business Model, ma non abbiamo approfondito il processo di innovazione e gli strumenti ad oggi disponibili per favorirla ed implementarla. Al contrario di altri filoni di ricerca, come quelli sull'innovazione di prodotto, l'innovazione di Business Model è ancora agli inizi della sua elaborazione accademica ed anche a causa di questo c'è una sostanziale mancanza di strumenti a disposizione degli innovatori. Troppo spesso l'innovazione viene ricercata attraverso una serie di sessioni di brainstorming nel corso delle quali dei facilitatori cercano di stimolare la creatività. Altre volte l'innovazione può essere separata dal resto dell'impresa in un laboratorio o reparto speciale come in un tentativo di isolamento. In tutto ciò si fa abbondante uso di tavoli riconfigurabili, palline colorate, post-it, pennarelli e stuzzichini. Tuttavia, i fatti dimostrano che queste tecniche non conducono a risultati migliori. (Ryan Pikkell 2013). C'è la necessità di affrontare l'innovazione in modo sistematico trasformandola da arte in scienza. Per fare questo è necessario creare degli strumenti che siano in grado di supportare questo processo. Ad oggi gli strumenti concettuali utilizzati per la costruzione di Business Model innovativi sono piuttosto limitati, i più diffusi e

promettenti sembrano essere il Business Model Canvas e i temi strategici (Gerrit Remane et al 2016).

L'utilizzo dei temi strategici per l'innovazione del BM è basato sulla scoperta che solo poche innovazioni sono davvero inedite. Infatti, dopo aver esaminato diverse centinaia di innovazioni di Business Model, Gassman et al. hanno scoperto che il 90% delle innovazioni si sono rivelate rielaborazioni di concetti precedentemente esistenti. (Gassman et al. 2014)

Un esempio tipico più volte proposto in letteratura è quello del tema strategico "Razor and Blades" applicato per la prima volta da Gillette nel 1904 e riproposto da diverse aziende. Il tema descrive la strategia di offrire un prodotto base economico o gratuito ("Razor") con l'obiettivo di vendere complementi ("Blades") che sono più cari e generano i ricavi. Il nome deriva dalla prima applicazione del tema strategico che prevedeva appunto il rasoio venduto a poco o dato gratuitamente al fine di vendere le lamette. Alcuni esempi di società che hanno riproposto con successo questo tema strategico sono Nespresso ed Amazon Kindle.

Il sistema Nespresso fu sviluppato nel 1970 dal reparto di ricerca e sviluppo della Nestlé. Nella strategia di Nespresso le macchine del caffè (Razor) sono vendute a basso prezzo o a volte date gratuitamente a fronte dell'acquisto di un certo numero di capsule (Blades). La macchina per caffè, tuttavia, può essere utilizzata solo in combinazione con le capsule di caffè Nespresso. Contrariamente ai produttori tradizionali di macchine da caffè, Nespresso non dipende dall'ottenere valore dalla vendita delle macchine, perché l'azienda utilizza le macchine per aprire un pool di valore ancora più ampio e continuo vendendo le capsule altamente redditizie. Allo stesso modo Amazon Kindle lanciato nel 2009 prevede la vendita del device Amazon Kindle (Razor) ad un prezzo relativamente basso per creare il mercato per la vendita degli E-Book (Blades).

Questo esempio mostra come non ci sia la necessità di reinventare da zero ogni volta una soluzione inedita, ma è sufficiente “prendere spunto” da ciò che già è stato inventato e sperimentato per ottenere innovazioni di successo. Da questo punto di vista l’applicazione dei temi strategici rappresenta un modo efficiente per intraprendere l’innovazione del Business Model, tuttavia è necessario non fraintendere la loro funzione. Fare innovazione utilizzando i temi strategici non vuol dire concentrarsi unicamente sull’imitazione, ma piuttosto sull’efficienza. Il loro impiego permette di risparmiare tempo e fatica stimolando il pensiero per analogia, non è mera imitazione ma è piuttosto un adattamento creativo. Il loro obiettivo è stimolare la creatività ed aiutare a superare le barriere cognitive nel processo di innovazione, che è di particolare importanza in tempi di cambiamento trasformativo (Gerrit Remane et al 2016).

È chiaro che i temi strategici possono essere uno strumento molto potente, di conseguenza molti ricercatori hanno sviluppato collezioni di temi strategici. Tra le più conosciute possiamo citare “The St. Gallen Business Model Navigator” 55 temi, “Ten Types of Innovation” 112 temi, “The business model gallery” 110 temi. Tuttavia, nessuna raccolta è esaustiva. La raccolta più completa ed affidabile è quella proposta da Gerrit Remane et al. 2016 in “The business model pattern database, a tool for systematic business model innovation” nella quale vengono individuati 182 temi strategici. Attraverso questo lavoro gli autori hanno cercato di colmare il divario tra i modelli di business generali descritti nella letteratura precedente e specifici modelli di innovazione del Business Model nella ricerca e nelle pratiche commerciali. Per fare ciò, hanno condotto una revisione completa integrando i modelli di 22 collezioni precedenti in un unico database. Hanno filtrato i duplicati e strutturato gli schemi lungo diverse dimensioni applicando un rigoroso approccio di tassonomia ottenendo un database che rivela l'insieme dei temi che hanno un impatto specifico sul modello di business di un’azienda.

Nonostante il gran numero di temi strategici individuati, alcune lacune sembrano persistere, poiché tra le 22 fonti utilizzate non sono comprese alcune fonti rilevanti, come ad esempio “The business model gallery” una delle più complete e dettagliate raccolte disponibili. Inoltre, il database è stato creato tenendo in considerazione unicamente raccolte di temi strategici. Se uno dei motivi che ha portato gli autori ad effettuare una revisione della letteratura per creare un database completo è stato proprio il fatto che nessuna di queste raccolte era esaustiva, basarsi unicamente su raccolte pregresse non sembra essere sufficiente per creare un database il quanto più possibile onnicomprensivo. È necessario prendere in considerazione anche gli articoli che trattano i Business Model di aziende innovative per individuare i temi strategici che potrebbero non essere compresi nelle precedenti raccolte.

Tra le fonti impiegate per la creazione del database la più recente è datata 2014, a distanza di 4 anni appare necessaria una revisione per includere anche i nuovi temi strategici che sono emersi in questo lasso temporale. Si fa riferimento in particolare ai temi strategici legati all’industry 4.0 che, poiché è un fenomeno di cui se ne è parlato per la prima volta nel 2011, non può aver prodotto temi strategici inclusi in raccolte anteriori.

Una volta creato un database esaustivo di temi strategici, è necessario interrogarsi sull’applicabilità e la fruibilità dello stesso. Da questo punto di vista due aspetti sembrano migliorabili rispetto alle raccolte precedenti. Il primo aspetto è legato al livello di dettaglio con cui i singoli temi strategici vengono descritti e presentati. Moltissime raccolte forniscono unicamente una breve definizione del tema strategico con l’aggiunta di qualche esempio di aziende che l’hanno applicato con successo. Questo, se da un lato favorisce una comprensione molto rapida dei temi strategici in oggetto, dall’altro potrebbe non fornire informazioni indispensabili ai fini dell’utilizzo del database per processi di innovazione del Business Model.

Quindi, in questo lavoro abbiamo deciso di affiancare ad una descrizione breve e chiara una scheda analitica più dettagliata per ciascun tema strategico.

Il secondo aspetto è legato alla fruibilità e riguarda la tassonomia dei temi strategici. All'interno dei loro articoli gli autori forniscono approcci diversi per classificare i temi: alcuni, solitamente quelli con meno di 10 temi strategici, li organizzano in modo casuale, altri li classificano in ordine alfabetico, come ad esempio "The Business Model Navigator", altri ancora sulla base di diverse categorie. In questa sede i temi strategici verranno catalogati sulla base del Business Model Canvas. Questa modalità è già stata applicata in alcune raccolte come ad esempio "Business Model Generation" e "Business Model Gallery" e sembra essere la più efficace e semplice.

In considerazione delle critiche esposte in questo paragrafo abbiamo stabilito un duplice obiettivo per la Content analysis che ci apprestiamo ad effettuare. Il primo obiettivo è quello di creare un database il più possibile esaustivo di temi strategici utilizzando come base di partenza il lavoro di Gerrit Remane et. al. Ottenuto il database il secondo obiettivo è renderlo utilizzabile per finalità accademiche e pratiche.

2.2.3 LA PRIMA FASE DI RICERCA DELLE FONTI

Nell'analizzare la letteratura per creare un database completo ed aggiornato abbiamo utilizzato la metodologia della ricerca per parole chiave. Questa metodologia, descritta nel paragrafo 1.4.6, presenta alcune criticità riguardo alla scelta delle parole chiave, alle fonti da includere nella ricerca, e ai limiti da imporre alla ricerca. In questo lavoro abbiamo svolto questa fase in due parti distinte nelle quali abbiamo utilizzato parole chiave e database diversi.

Nella prima parte abbiamo effettuato una ricerca per parole chiave su tre journal practitioner utilizzando il database on-line EBSCO Business Source Complete, uno

tra i più completi e funzionali. I journal practitioner ai quali abbiamo limitato la ricerca sono: Harvard Business Review, MIT Sloan Management Review, California Management Review. Abbiamo scelto questi tre journal poiché gli articoli in essi contenuti sono maggiormente rivolti ai case studies. Inoltre, mentre in gran parte delle riviste specialistiche i ricercatori scrivono un articolo e poi lo sottopongono all'attenzione delle riviste che effettuano un processo di selezione per un'eventuale pubblicazione, questi tre journal individuano ex ante l'argomento per poi commissionare l'articolo. In questo modo, se da un lato le pubblicazioni potrebbero non riguardare i più recenti sviluppi della ricerca, dall'altro i temi affrontati sono di sicuro interesse e rilevanza accademica.

Le parole chiave che abbiamo utilizzato per la ricerca sono: "Business model", "Business model" and "strategy", "Business model innovation", "Innovation in business". Le parole sono state selezionate con l'aiuto del Professor Bagnoli e del Professor Massaro, che, grazie alla loro conoscenza della materia di studio e alla loro esperienza con la metodologia applicata hanno potuto definire i criteri guida per la loro determinazione. In particolare, si tratta di termini di comune utilizzo in ricerche che affrontano temi come la strategia, l'innovazione ed i Business Model. Inoltre, non sono state ricercate le parole chiave: "business model patterns", "atomic business models", "business model analogies", "business models", "operating business models", "profit models" perché sono quelle utilizzate da Gerrit Remane et. al. per la costruzione del database che abbiamo utilizzato come base di partenza e, poiché in entrambi i casi è stato utilizzato EBSCO Business Source Complete, avremmo ottenuto gli stessi risultati. Sono risultati 54 articoli dall'Harvard business Review, 53 articoli dall'MIT Sloan Management Review, 31 articoli dalla California Management Review. Su questi articoli abbiamo fatto una prima selezione attraverso la lettura dell'abstract per individuare quelli pertinenti con la domanda di ricerca in oggetto. Degli iniziali 138 articoli 21 sono risultati conformi alla nostra ricerca e sono stati analizzati in modo più approfondito per

l'aggiornamento del database. In appendice A sono riportati i risultati del processo di ricerca e selezione appena descritto. Nella seconda parte della ricerca abbiamo utilizzato il database on-line Scopus per effettuare una ricerca per parole chiave con la parola "Business model pattern". Abbiamo deciso di fare questa seconda ricerca con l'obiettivo di individuare articoli importanti che potrebbero non essere stati presi in considerazione nella costruzione del database di temi strategici usato come base di partenza. Infatti, Gerrit Remane et. al. non hanno utilizzato Scopus per la ricerca delle parole chiave selezionate. Quindi, poiché Scopus è uno dei database più forniti e completi, per completezza abbiamo ritenuto necessario effettuare una ricerca anche al suo interno. Sono risultati 37 articoli sui quali, come nel caso precedente, abbiamo fatto una selezione basata sulla lettura dell'abstract attraverso la quale 20 articoli sono risultati pertinenti. I risultati sono riportati in appendice B. In entrambe le ricerche le parole chiave sono state ricercate all'interno del titolo, abstract e key words degli articoli. Sono stati ammessi nelle fonti non solo articoli ma anche conference paper e conference review poiché contengono gli sviluppi più recenti della ricerca non essendo sottoposti al processo di peer review che ne ritarda la pubblicazione. L'accesso a Scopus e EBSCO Business Source Complete è stato effettuato in data 30 novembre 2017. Non è stato necessario imporre ulteriori limitazioni riguardo all'anno di pubblicazione o alla subject area poiché il numero di risultati ottenuti con le limitazioni precedentemente dette è apparso gestibile

2.2.4 IL DATABASE DI TEMI STRATEGICI

Il database più completo attualmente disponibile, che è stato utilizzato come base ed aggiornato con i nuovi temi strategici, è quello presentato da Ramane et. al. in “The business model pattern database, a tool for systematic business model innovation”. I 41 articoli sono stati letti ed analizzati con un duplice obiettivo:

- individuare i nuovi temi strategici da aggiungere nel database,
- aggiornare le references e i casi aziendali dei temi strategici già presenti nel database.

I nuovi temi strategici individuati in seguito agli accorpamenti e alle generalizzazioni necessarie ad evitare duplicati sono 44. Il totale dei temi strategici contenuti nel database è quindi passato da 182 a 226. Inoltre, per ciascun tema strategico già esistente nel database e descritto anche negli articoli analizzati, sono state aggiornate se necessario la descrizione, i case studies e le references.

Il risultato ottenuto è il database disponibile in appendice C di cui proponiamo un estratto di seguito.

N	BUSINESS MODEL PATTERN	DESCRIPTION	CASE STUDIES	SOURCES
1	A la carte model	Charge for each play/download	iTunes Store (Apple)	Sanjay Goel, Paul Miesing, Uday Chandra (2010)
2	Added Value	Include an additional service or function as part of the base price		Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
3	Add-on (Additional services, Supplementary Service)	Offer a basic product at a competitive price and charge for several extras. This pattern describes services and approaches that enhance sustainability through adding new components to the business model	Ryanair, SAP, Sega, ABB (robot)	Gassmann et al. (2014), Hora, M., Hankammer, S., Canetta, L., (...), Gomez, S., Gahrens, S. (2016) Mikusz, M., Csiszar, A. (2015), Larry

		beyond the system boundaries, that are often still product focused.		Keeley e Ryan Pikkell (2014), Sniukas (2012)
4	Advertising model (ad-supported, content sponsorship, hidden revenues)	Provide a product or service and mix it with advertising messages. This pattern describes monetization based on advertisement. In this case, a company generates revenue streams by giving clients a space to advertise their own businesses or products.	Google, Zattoo, Spotify, Deseret News, Youtube, Deezer, We7, Hulu	Gassmann et al. (2014), Hanson (2000), Tuff and Wunker (2010), Romero, M.C., Sánchez, M., Villalobos, J. (2016), Sniukas (2012)
n

TABELLA 6: ESTRATTO DATABASE TEMI STRATEGICI AGGIORNATO

In questa prima fase i temi strategici sono catalogati in ordine alfabetico. La prima colonna riporta il nome del tema strategico ed eventuali altri nomi con i quali è stato chiamato dai diversi autori. Nelle colonne successive è riportata la descrizione, i case studies e le fonti che hanno approfondito quel particolare tema.

2.3 L'ANALISI E LA CODIFICA DEI DOCUMENTI: L'APPROFONDIMENTO DEI SINGOLI TEMI STRATEGICI

Nel capitolo precedente sono state spiegate le fasi per l'individuazione dei temi strategici che hanno portato all'aggiornamento del database. In questo capitolo vengono spiegate le fasi che sono volte all'approfondimento dei singoli temi strategici per potenziarne la capacità informativa. Nel primo paragrafo viene effettuata una seconda ricerca per parole chiave per ampliare le fonti a nostra disposizione riguardanti ciascun tema strategico. Nei due paragrafi successivi viene presentata la struttura di codifica che è stata sviluppata per analizzare il numero elevato di fonti individuate, e successivamente l'analisi vera e propria eseguita con il supporto del software CAQDAS NVivo.

2.3.1 LA SECONDA FASE DI RICERCA DELLE FONTI

Conclusa la stesura del database, il passo successivo è potenziarne la capacità informativa. Nel tentativo di fornire una descrizione più completa e dettagliata possibile dei temi strategici e di individuare un numero più consistente di casi aziendali per ciascuno di essi, abbiamo impostato e stabilito le linee guida per eseguire un approfondimento.

Ancora una volta la modalità che abbiamo scelto è la ricerca per parole chiave effettuata su Scopus. Le parole chiave che abbiamo scelto sono: "Nome tema strategico" and "business model". La parola "and" inserita tra le due stringhe sta a significare che le due stringhe devono essere presenti contemporaneamente all'interno dei campi ricercati. L'affiancamento della parola "Business model" al nome del tema strategico è finalizzata ad evitare di individuare risultati che trattano lo stesso argomento con prospettive che a noi non interessano. Nel caso di temi

strategici che nella letteratura impiegata per la costruzione del database sono stati chiamati in più modi, abbiamo ripetuto la ricerca con ciascun nome da essi assunto.

Le parole chiave devono essere presenti all'interno di titolo, abstract o key words delle fonti, non abbiamo effettuato una ricerca sul full text per l'elevato numero di fonti che avrebbe restituito. Per ottenere risultati più pertinenti con l'analisi in corso si è resa necessaria l'introduzione di altri limiti in particolare riguardo alla tipologia delle fonti, includendo solo articoli e conference paper, e all'area di interesse considerata: "Business management and accounting".

A causa delle tempistiche necessarie per l'esecuzione della ricerca con le modalità stabilite non siamo stati in grado di eseguirla per tutti i 226 temi strategici, abbiamo quindi selezionato 5 temi strategici sui quali eseguire l'approfondimento. Tuttavia, il team di ricerca sta ad oggi lavorando al completamento dell'analisi sui temi strategici restanti.

2.3.2 LA STRUTTURA DI CODIFICA

Per perseguire una content analysis, i ricercatori devono identificare le unità di analisi all'interno dei documenti selezionati e trattarli come elementi indipendenti da misurare e analizzare. Solitamente, questo viene fatto con l'ausilio di una struttura di codifica che costituisce lo schema di base per l'analisi delle fonti. La struttura di codifica potrebbe essere definita come un diagramma ad albero costituito da alcuni nodi principali dai quali si diramano un numero variabile di nodi figli. Attraverso questo strumento, è possibile analizzare le fonti in modo strutturato poiché rende chiaro cosa si sta cercando all'interno delle fonti selezionate. Inoltre, ogni porzione di testo, che ha come oggetto uno degli argomenti che costituiscono la struttura di codifica, viene codificata nello stesso nodo di porzioni di testo con argomento simile, ottenendo un'organizzazione della letteratura per argomenti e allo stesso tempo riducendo al minimo il rischio di

perdere informazioni importanti. La struttura di codifica che abbiamo sviluppato è riportata di seguito.

A_Tipologia fonte

A 01_Paper scientifici

A 02_Report di società di consulenza

A 03_Fonti practitioner

A 04_Conference paper

A 05_Altro

B_Tema strategico

B 0001_Tema strategico1

B 1.01_Descrizione

B 1.02_Caso aziendale

B 0002_Tema strategico2

B 2.01_Descrizione

B 2.02_Caso aziendale

B XXX_Tema strategico X

B X.01_Descrizione

B X.02_Caso aziendale

C_Business Model

C 01_Risorse

C 02_Processi interni

C 03_Processi esterni

C 04_Prodotti

C 05_Clienti

C 06_Fornitori

C 07_Società

C 08_Proposta di valore

C 09_Tema non presente

D_Profit Model

D 01_Struttura dei costi

D 02_Modello dei ricavi

D 03_Non presente

E_Organizational model

E 01_Presente

E 02_Non presente

F_Caso presente in archivio

F 01_Sì

F 02_No

G_Legame con le tecnologie dell'industry 4.0

G 01_Manifattura adattiva

G 02_Robot autonomi

G 03_Realtà aumentata

G 04_Cloud computing

G 05_Simulazione

G 06_Internet of things

G 07_Big data & analytics

G 08_Cyber security

G 09_Integrazione sistemica verticale ed orizzontale

G 10_Tema non presente

Il nodo “A_Tipologia fonte” classifica le fonti sulla base della categoria alla quale appartengono. L’importanza di questo passaggio è dovuta al fatto che non tutte le fonti hanno la stessa valenza e peso scientifico. Ad esempio, i paper scientifici sono sottoposti a rigorose verifiche del processo di ricerca risultando più affidabili rispetto ad altre fonti.

Il nodo “B_Tema strategico” contiene tutti i temi strategici individuati nel nostro database. Per ciascuno di essi sono previsti due nodi di livello inferiore nei quali vengono codificati rispettivamente la descrizione del tema strategico in oggetto e i casi aziendali individuati nei quali il tema strategico è stato applicato.

Il nodo “C_Business model” è stato creato per individuare su quali Building Block i temi strategici hanno un impatto significativo. I nodi di livello inferiore sono appunto i Building Block che compongono il Business Model Canvas.

Il nodo “D_Profit model” ha la stessa funzione del precedente ed è stato introdotto per classificare i temi strategici che influenzano la struttura dei costi o dei ricavi.

Alcuni temi strategici riguardano anche l’assetto organizzativo dell’impresa, con il nodo “E_Organizational model” si è voluto dare evidenza a questo aspetto.

Nel nodo “G_Legame con le tecnologie dell’industry 4.0” vengono codificati i temi strategici che hanno un legame con una delle 9 tecnologie fondamentali dell’industry 4.0.

“F_Caso presente in archivio” si riferisce alla presenza o meno dei casi aziendali di applicazione dei temi strategici in un database dettagliato di casi creato dal Professor Bagnoli e dal suo team di ricerca.

2.3.3 LA CODIFICA IN NVIVO

La codifica è quel procedimento attraverso il quale le fonti, o porzioni di testo delle fonti, contenenti informazioni utili per la ricerca, vengono codificate nei nodi stabiliti con la struttura di codifica. La codifica può essere svolta manualmente o attraverso l'utilizzo di software appositi. È evidente che, se la codifica viene svolta manualmente, questo passaggio è caratterizzato da un alto tasso di soggettività poiché viene svolto da persone che in molti casi devono decidere in che nodo valutare determinanti argomenti. In questa ricerca, la codifica è stata effettuata manualmente con il supporto del software NVivo. Nel nostro caso la codifica è stata svolta da una sola persona ma, nel caso in cui dovesse essere fatta da più ricercatori, è consigliabile stabilire un metro di giudizio condiviso ed uniforme per evitare che argomenti uguali vengano inseriti in nodi diversi rendendo questo passaggio inutile.

L'utilizzo di Nvivo appare imprescindibile poiché permette di risparmiare tempo, gestire enormi quantità di dati qualitativi, dare maggiore flessibilità, validità e verificabilità alla ricerca qualitativa. Questo software, infatti, consente agli utenti di classificare, ordinare e organizzare le informazioni, esaminare le relazioni tra i dati e combinare l'analisi con i collegamenti e la costruzione di modelli.

Per motivi legati alle tempistiche che il processo di codifica richiede, abbiamo inizialmente codificato le fonti afferenti a 5 temi strategici. Il risultato che abbiamo ottenuto utilizzando questo software è un file unico che contiene tutte le fonti individuate catalogate sulla struttura di codifica. A questo punto è possibile aprendo un nodo vedere quali fonti trattano quell'argomento. Ad esempio, considerando il tema strategico "Customer relationship management" è possibile vedere rapidamente che viene trattato da 11 fonti. Inoltre, è possibile vedere i punti esatti del testo dove viene descritto il tema strategico o dove è esposto un caso di studio. È anche possibile creare delle query che incrociano più nodi. Incrociando ad esempio il nodo "Customer relationship management" con quelli relativi al

“Business model” è possibile vedere quali building block sono influenzati da questo tema strategico.

Il file NVivo, creato con la codifica, rappresenta il punto di partenza per la sintesi della letteratura e per le fasi successive di ricerca.

2.3.4 LA SELEZIONE CRITICA DELLE CODIFICHE PER L'APPROFONDIMENTO DEI TEMI STRATEGICI

Il file Nvivo ottenuto dal passaggio precedente costituisce il punto di partenza per un'analisi qualitativa eseguita manualmente dai ricercatori finalizzata all'ottenimento delle schede dei singoli temi strategici. Le codifiche effettuate sui nodi relativi ai temi strategici da approfondire, sono state estratte in documenti word. NVivo dà la possibilità di effettuare questo passaggio in automatico senza particolari difficoltà per il ricercatore. Abbiamo estratto due file word per ciascun tema strategico, uno riferito alla descrizione del tema e uno ai casi aziendali. Soprattutto per quanto riguarda quello relativo alla descrizione del tema strategico abbiamo utilizzato lo strumento delle query per incrociare il nodo della descrizione del tema con quelli relativi al Business Model. In questo modo è stato possibile vedere quali Building Block del Business Model Canvas erano influenzati da un particolare tema strategico.

Da qui in avanti non abbiamo più utilizzato il supporto del software NVivo.

Sui documenti word estratti abbiamo eseguito un'analisi qualitativa basata sulla lettura dei documenti per sintetizzare le codifiche. In questo modo abbiamo eliminato le ripetizioni ed individuato gli elementi importanti per la nostra analisi. Per quanto riguarda il documento word contenente i casi aziendali, lo abbiamo analizzato per individuare tra i diversi casi individuati quello più rappresentativo, chiaro e completo da utilizzare come esempio nella trattazione del tema strategico

in oggetto. I documenti word così sintetizzati contengono al loro interno le fonti che abbiamo utilizzato per la redazione dei risultati della ricerca.

2.4 LA PRESENTAZIONE DEI RISULTATI E LE CONSIDERAZIONI METODOLOGICHE NEL CASO TEORICO

In questo capitolo vengono presentati i risultati della content analysis, ed effettuate delle considerazioni dal punto di vista della validità dei risultati e della metodologia applicata. Nel primo paragrafo vengono presentate le schede di 5 temi strategici. Una prima sezione è dedicata alla descrizione del tema, mentre la seconda sezione ad un caso aziendale. Il secondo paragrafo contiene delle considerazioni riguardo alla validità dei risultati della ricerca ed alle difficoltà affrontate durante il processo. Il terzo paragrafo contiene le considerazioni metodologiche.

2.4.1 I RISULTATI DELLA RICERCA: LE SCHEDE DEI TEMI STRATEGICI

Partendo dalle porzioni di testo contenute nei documenti Word ottenuti dall'analisi descritta nel capitolo precedente abbiamo eseguito un approfondimento per ciascun tema strategico selezionato. Gli approfondimenti sono strutturati con una descrizione dettagliata dei temi strategici prestando particolare attenzione ad identificare i building block del Business Model sui quali hanno un impatto significativo. Riportiamo poi per ciascuno di essi un caso aziendale.

Crowdfunding

Il crowdfunding è la strategia di finanziamento di un'impresa o di un progetto da parte di un gruppo di individui anziché da parte di istituti professionali come banche, venture capitalist o business angels (**Risorse**). Il crowdfunding può avvenire

attraverso internet senza alcun intermediario o, come nella maggior parte dei casi, attraverso delle piattaforme a questo preposte che fungono da “ponte di collegamento” tra i chi cerca un finanziamento ed i crowdfunders (**Processi interni**). Il crowdfunding sposta il terreno retorico di ciò che significa essere un imprenditore per includere il coinvolgimento del pubblico. Di conseguenza, il campo d'azione dell'imprenditorialità si è ampliato fino a includere anche campagne basate sulla comunità, molte delle quali affrontano questioni civiche e sociali che hanno impatto su diverse comunità locali (**Società**).

Esistono diverse tipologie di crowdfunding:

- Donazione: i contribuenti non ottengono nulla, concentrandosi principalmente su progetti di beneficenza;
- Ricompensa: i contribuenti vengono ricompensati con un token in cambio del loro finanziamento, ma nessun interesse nei guadagni o nelle azioni.
- Pre-acquisto: simile al modello di ricompensa, ma fornisce al contribuente il prodotto che il progetto finanziato sta sviluppando, invece di qualsiasi altro token.
- Prestito o peer-to-peer: i contribuenti si aspettano il ritorno del loro capitale (il principale è spesso di interesse o in alternativa no).
- Azionario: ai contribuenti viene offerta una quota del business o una quota del flusso profitto.

I progetti di raccolta fondi attraverso le piattaforme online comunemente si basano su due modelli di base o su una combinazione di essi:

- All or Nothing: quando il periodo di raccolta fondi è finito, il denaro viene raccolto solo se è stato raggiunto un importo minimo predeterminato, se l'importo obiettivo non viene raggiunto non vengono raccolti fondi;
- Keep it All: tutti i fondi raccolti nel periodo di raccolta fondi vengono trasferiti al richiedente indipendentemente dal raggiungimento dell'obiettivo.

In aggiunta alla raccolta di fondi il crowdfunding può avere altre finalità come dimostrare/stimare la domanda di un prodotto proposto (quindi operare come precursore per accedere alle forme tradizionali di finanziamento), per pre-vendere e introdurre un nuovo prodotto (scopi di marketing), per suscitare interesse in nuovi progetti nelle prime fasi di sviluppo, per attirare l'attenzione dei media, ecc.

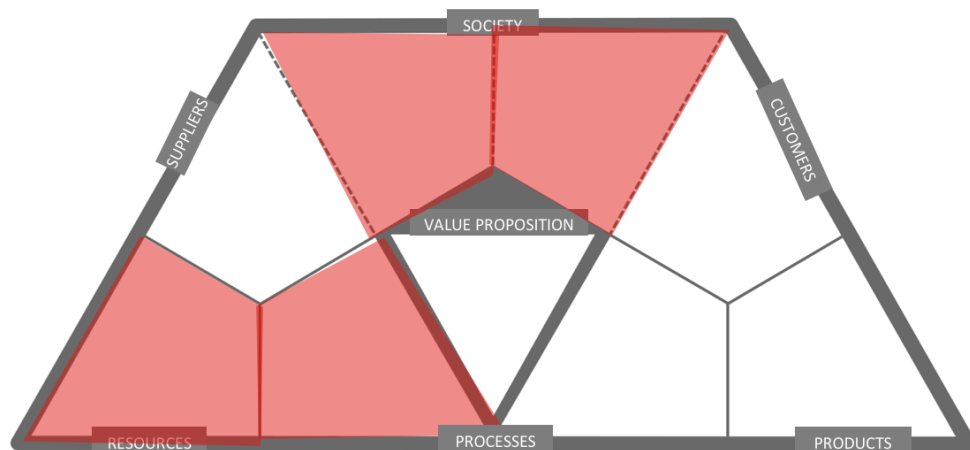


FIGURA 18: IL CROWDFUNDING

Naked Wines

Naked Wines è un esempio perfetto di un'azienda che ha integrato nel proprio business model il tema strategico crowdfunding. Naked Wines è un rivenditore di vino online fondato da Rowan Gormley nel Regno Unito il 1° dicembre 2008.

I clienti di Naked Wines si dividono in tre categorie: i clienti convenzionali, gli Angels e gli Archangels.

I clienti convenzionali sono quelli che acquistano normalmente i vini dal sito.

Gli Angels sono dei clienti abituali che investono 20 sterline al mese nel loro account Naked Wines. Questi soldi vengono investiti da Naked Angel per dare un sostegno economico ai produttori di vino indipendenti affiliati al sito. In cambio agli Angels

viene garantito uno sconto dal 25% al 50% quando fanno i loro acquisti, una bottiglia gratis di vino Premium al mese se acquistano un case, l'accesso a vini esclusivi in anteprima, e l'invito ad assaggi organizzati. Naked Wines sfrutta le opportunità del crowdfunding per raccogliere fondi dai propri clienti abituali per investirli nei produttori che ne hanno bisogno per sostenere i costi up-front della produzione del vino. Inoltre, un sottoinsieme degli Angels, chiamati Archangels, è attivamente coinvolto nella scelta e nella promozione dei produttori di vino e nelle recensioni dei vini. (Crowdsourcing)

Cross selling

Nel tema strategico Cross Selling vengono sfruttate le competenze, le risorse chiave e i clienti attuali per vendere servizi o prodotti aggiuntivi rispetto all'offerta corrente. Il punto chiave del cross-selling è che i clienti esistono già e la loro presenza può essere utilizzata per attività secondarie. In tal modo, ulteriori entrate possono essere generate con relativamente poche modifiche alle infrastrutture e alle risorse impiegate, poiché vengono soddisfatte più potenziali esigenze degli stessi clienti. **(Processi esterni)** Diversamente dall'acquisizione di nuovi affari, il cross-selling comporta un elemento di rischio perchè le relazioni esistenti con il cliente potrebbero essere danneggiate. Per questo motivo, è importante assicurarsi che il prodotto o il servizio aggiuntivo venduto al cliente o ai clienti migliori il valore che il cliente o i clienti ottengono dall'organizzazione. **(Prodotti)**

Specialmente nella vendita al dettaglio o on-line, le aziende possono facilmente fornire prodotti e offerte supplementari anche se non sono collegati all'industria principale su cui erano precedentemente focalizzati.

Alcune strategie utilizzate per implementare il cross selling sono:

- La strategia "prodotto complementare o simile": proporre prodotti complementari o simili a quello che il cliente ha scelto.

- La strategia "venduto separatamente": si basa sul fatto che per ottenere un prodotto completo A, è necessario anche il prodotto B e il prodotto C.
- La strategia "scommetti sul tuo gusto": una volta che il cliente ha trovato ciò che stava cercando, puoi guidare il suo gusto suggerendo prodotti dello stesso stile, colore o materiale.
- La strategia "cross-selling automatico": i clienti che hanno acquistato questo prodotto hanno acquistato anche altri prodotti che vengono suggeriti al cliente, è una strategia utilizzata soprattutto sui siti di vendita on line.

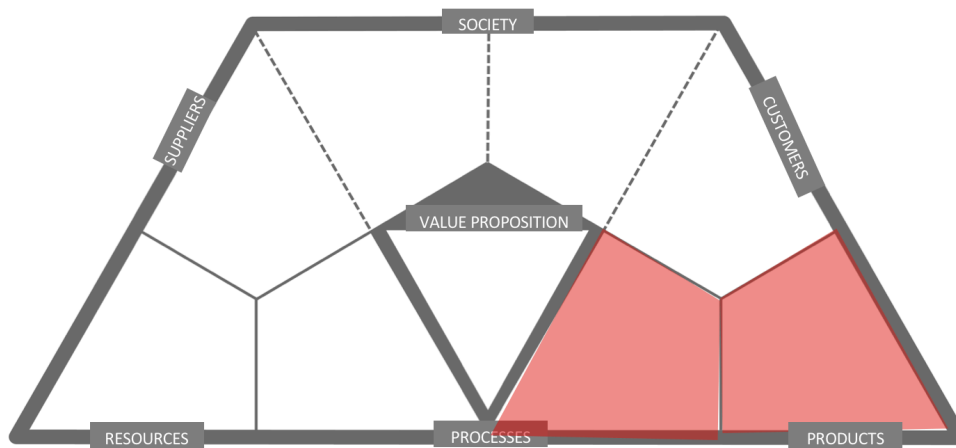


FIGURA 19: CROSS SELLING

Ikea

Ikea ha integrato nel proprio Business Model il tema strategico Cross Selling in diversi modi. I negozi Ikea sono progettati in modo tale da obbligare i clienti a seguire percorsi prestabiliti nei quali vengono esposti i prodotti in vendita in modo da favorire il cross selling. Vengono quindi create delle ambientazioni nelle quali vengono accostati prodotti complementari o con stili simili in modo tale da indurre il cliente ad acquistare più prodotti.

Questa strategia viene utilizzata, con modalità diverse, anche nel sito internet di Ikea.

Ikea inoltre allarga la propria gamma di prodotti per incentivare il Cross Selling. Un esempio è la TV UPPLEVA. Con la vendita della TV Ikea non intende entrare nel mercato dell'elettronica, che non è il suo core business, ma cerca di completare l'acquisto dei suoi clienti, dando loro la facilità del "qui e ora". Anche i ristoranti Ikea cercano di sfruttare le opportunità offerte dal Cross Selling servendo agli stessi clienti che sono entrati nel negozio per acquistare dei mobili 150 milioni di polpette ogni anno.

Customer loyalty

Il tema strategico "Customer Loyalty" riguarda l'insieme di attività, basate su programmi di ricompensa, volte a rafforzare i rapporti tra i marchi ed i clienti.

Questa strategia si basa sulla consapevolezza che mantenere i clienti esistenti è meno costoso rispetto ad acquisirne di nuovi a causa degli effetti di riduzione dei costi dovuti all'ammortamento dei costi di acquisizione dei clienti nel tempo e all'esperienza dei clienti che li rende meno costosi da gestire. **(clienti)**

La fedeltà del cliente viene raggiunta sia offrendo un prodotto di valore, sia attraverso programmi basati su incentivi che creano una connessione emotiva tra i clienti e l'azienda. Quando questo non è possibile, anche una semplice offerta speciale riservata a clienti speciali, può essere utilizzata per migliorare la fedeltà dei clienti. **(Processi esterni)** I clienti sono quindi vincolati volontariamente alla società e di conseguenza effettuano acquisti ripetuti. Alcuni strumenti utilizzati nelle strategie di fidelizzazione dei clienti sono le "carte fedeltà", i programmi "mille miglia" e le "carte club" che danno l'opportunità al proprietario di avere accesso a tariffe scontate e ottenere premi al raggiungimento di obiettivi specifici.

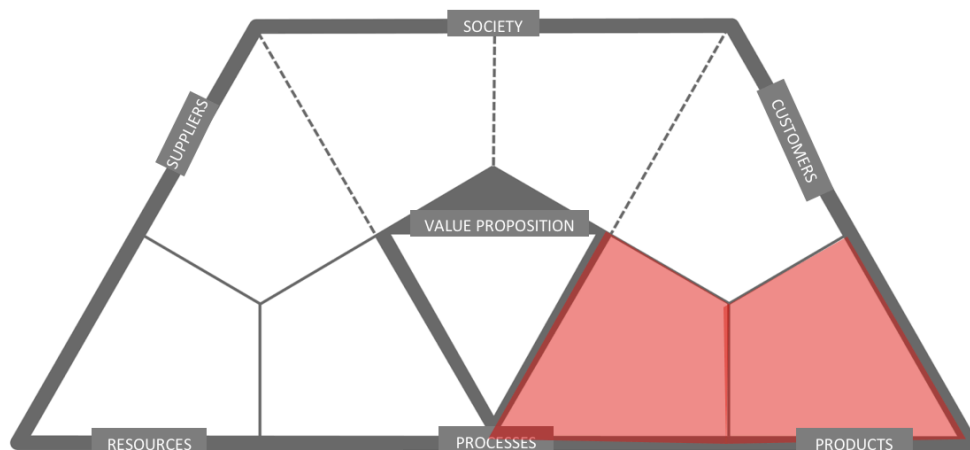


FIGURA 20: CUSTOMER LOYALTY

American Airlines

American Airlines con il programma AAdvantage® offre ai suoi clienti l'opportunità di accumulare miglia in vari modi. Principalmente si possono accumulare viaggiando con American Airlines e altre compagnie aeree partner, ma sono previsti anche più di 1000 altri modi per ottenerle, dal noleggio di auto alle prenotazioni in hotel alle cene in ristorante.

Le miglia raccolte possono essere utilizzate dai clienti per ottenere voli premio, effettuare l'upgrade dei loro biglietti in business o in prima classe, prenotare alberghi, noleggiare auto o per molti prodotti al dettaglio.

American Airlines ha inoltre previsto ulteriori vantaggi per i clienti fedeli introducendo i programmi di élite che prevedono 4 fasce di "fedeltà" a vantaggi crescenti in cui i clienti vengono collocati sulla base del denaro speso e delle miglia accumulate con American Airlines o con i partner. I vantaggi di essere inclusi in una di queste bande sono molti e di vario genere. Ad esempio, comportano l'upgrade gratuito alla classe di viaggio superiore non solo per il cliente, ma anche per qualsiasi suo accompagnatore. Oppure prevedono un bonus per la raccolta delle

miglia, la priorità per il check-in, i bagagli a tariffe scontate o gratuite, assistenza personalizzata per prenotazioni o cambi di volo e molti altri vantaggi esclusivi.

Customer Relationship Management

Il CRM è un approccio a livello aziendale per comprendere e influenzare il comportamento dei clienti attraverso una comunicazione significativa. Si basa sull'implementazione di un'ampia gamma di strategie aziendali focalizzate sui clienti. Tali strategie mirano a identificare, attrarre, fidelizzare i clienti e collaborare con loro al fine di creare più valore per l'azienda e per il cliente stesso. **(Clienti)** Queste strategie hanno successo quando i clienti sono soddisfatti dalla proposta di valore e fedeli all'azienda e al marchio. Di conseguenza significa che sono disposti a costruire relazioni a lungo termine con l'azienda.

I vantaggi per i clienti sono un servizio più personalizzato, efficiente e reattivo, mentre quelli per l'azienda sono l'aumento della fedeltà dei clienti più redditizi e strategicamente significativi perché, analizzando e conoscendo le caratteristiche dei clienti, è possibile sviluppare strategie di marketing appropriate e mirate.

Il CRM non influenza l'organizzazione aziendale solo dal punto di vista del cliente, ma ha anche effetti significativi sui prodotti e sui servizi offerti. Grazie alla raccolta dei dati sulle preferenze e le abitudini del cliente **(Processi esterni)**, i servizi e i prodotti possono essere sviluppati e progettati meglio per soddisfare le loro aspettative **(processi interni)**. Inoltre, le pratiche di CRM stesse aumentano il valore del prodotto aumentando la qualità percepita dai clienti che possono anche avere l'opportunità di partecipare alle attività di produzione, consegna, consumo e post-consumo. **(Prodotti)** Infine, le attività ausiliarie al prodotto come quelle di gestione delle campagne, lead management, gestione delle offerte, gestione dei contratti, gestione dei servizi, gestione dei reclami, gestione delle interazioni e gestione dei canali, rappresentano una parte importante delle strategie CRM. **(Processi esterni)**.

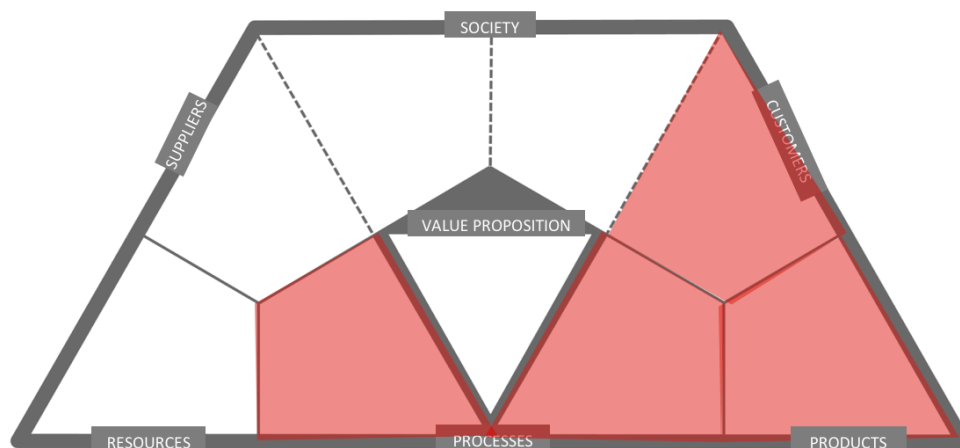


FIGURA 21: CUSTOMER RALATIONSHIP MANAGEMENT

GM

GM ha sviluppato GM BuyPower, un portale sul Web che consente ai clienti di cercare il veicolo che desiderano e al contempo permette a GM e ai concessionari di raccogliere preziose informazioni sui clienti. In questo sito i clienti possono visualizzare tutti i rivenditori in un'area prescelta, possono scegliere il rivenditore preferito più vicino, chiedergli direttamente maggiori informazioni sui veicoli ai quali sono interessati e richiedere il miglior prezzo.

GM ha anche creato uno strumento basato sul Web per la cura del cliente dopo l'acquisto chiamato GM Owner Center. Usando GM Owner Center, i clienti possono creare profili personalizzati di tutti i veicoli GM di loro proprietà. Questi profili forniscono informazioni sul veicolo, attivano i promemoria sulla manutenzione e tracciano la cronologia dei servizi. I clienti possono anche accedere alle versioni digitali dei manuali del proprietario, ai video con le procedure illustrate nei manuali e ad altre funzionalità come la posizione dei centri di assistenza.

La controllata GM OnStar può offrire servizi potenzialmente illimitati. La visione dell'azienda per il sistema OnStar è di "interagire quotidianamente con tutti i clienti", in un'ottica di sviluppo e rinnovamento delle relazioni con i clienti.

Attraverso OnStar GM ha realizzato una rete di fidelizzazione digitale formata da più componenti tra i quali:

1. una rete integrata che collega l'azienda con fornitori, partner di alleanze, rivenditori e clienti;
2. una nuova formula per la gestione del processo order-to-delivery;

la possibilità per i conducenti di comunicare con i rappresentanti e i fornitori del servizio clienti GM on the road in ogni momento.

Database marketing

Il tema strategico Database Marketing implica la raccolta, l'analisi e la diffusione di informazioni elettroniche su clienti, prospecti e prodotti per aumentare i profitti. Il Database Marketing permette all'azienda attraverso la registrazione dei bisogni, delle preferenze e dei comportamenti dei singoli clienti di inviare loro offerte e comunicazioni personalizzate e persuasive in momenti strategici. Inoltre, grazie a una conoscenza più approfondita dei clienti e delle loro preferenze, l'azienda può formulare strategie di vendita specifiche per i diversi target. **(Clienti)** La strategia di Database Marketing può essere suddivisa in tre fasi:

- a) La raccolta di dati per la creazione del database con i conseguenti problemi legati alla privacy. **(Società)**
- b) L'archiviazione e manipolazione dei dati che coinvolgono tecniche statistiche **(Processi interni)**.
- c) L'uso di questi dati per fare previsioni e definire le strategie di marketing.

Sulla base di queste previsioni l'azienda può prevedere la domanda futura, i bisogni dei clienti, le possibilità di risposta a una promozione e decidere di conseguenza come comportarsi per rendere il mercato più redditizio. **(Processi esterni)**

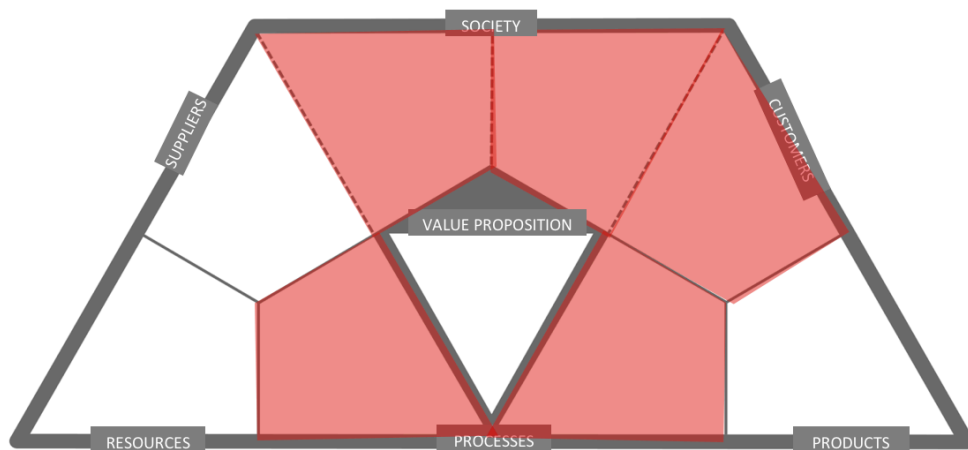


FIGURA 22: DATABASE MARKETING

Amazon

Amazon utilizza il database marketing per personalizzare la propria offerta per ogni singolo cliente. Non appena i clienti si connettono al sito Web di Amazon, vengono immediatamente offerti una serie di prodotti consigliati in base ad una serie di informazioni che Amazon ha sul cliente, sulle sue preferenze e agli acquisti precedenti effettuati. Inoltre, Amazon esegue un "Promemoria per le occasioni speciali" con il quale ricorda ai clienti le occasioni speciali e offre regali personalizzati basati ancora una volta sulle loro preferenze.

2.4.2 CRITICHE E SVILUPPI DI RICERCA FUTURI

Arrivati a questo punto della Content analysis è necessario effettuare alcune considerazioni sul lavoro svolto. Infatti, analizzando il modo in cui abbiamo raccolto i dati ed i dati stessi, è possibile effettuare delle critiche costruttive volte a proporre futuri approfondimenti di ricerca.

Il primo aspetto da tenere in considerazione riguarda la ricerca e la selezione delle fonti impiegate nella ricerca. La ricerca per parole chiave è stata effettuata in modo preciso e rigoroso, tuttavia sui risultati ottenuti è stata effettuata una selezione “manuale” per individuare quelli coerenti con la ricerca in oggetto. In questo passaggio la soggettività dell’individuo ha avuto un ruolo importante. Un altro aspetto importante è che non abbiamo avuto accesso al full text di alcuni articoli per diverse ragioni: l’indisponibilità degli articoli on-line, la mancanza del journal tra le risorse di ateneo, l’impossibilità di usufruire del document delivery per certi articoli, l’indisponibilità dell’autore a fornire l’articolo, i costi eccessivi per l’acquisto. Considerando alcuni fattori come l’analisi dell’abstract, l’anno di pubblicazione, la specificità degli argomenti trattati, le citazioni ottenute su Scopus abbiamo deciso di non includerli nell’analisi poiché si scarsa rilevanza. Tuttavia, per completezza ne riportiamo i riferimenti bibliografici nella tabella in appendice.

Un secondo fatto da considerare è che il database di temi strategici che abbiamo ottenuto non è stato creato da zero, ma abbiamo utilizzato come base quello sviluppato da Remane et al. in “The business model pattern database, a tool for systematic business model innovation”. Di conseguenza, ogni eventuale errore, difetto o problematica in esso contenuti potrebbero essere presenti anche nel nostro database. Per evitare questo rischio, o quantomeno per quantificarlo, sarebbe necessario riprendere tutte le fonti utilizzate da Remane et al per la costituzione del loro database ed analizzarle con la stessa metodologia utilizzata per le nuove fonti utilizzate per aggiornare il database.

L'ultimo aspetto da evidenziare è che per rendere applicabile nella realtà il risultato dei nostri studi c'è ancora molto lavoro da fare. Il database è stato aggiornato, è stato impostato il lavoro di approfondimento sui singoli temi strategici, ne sono stati approfonditi 5, ma per poter utilizzare il database come strumento di supporto per l'innovazione del Business Model è necessario completare l'approfondimento e pianificare un riaggiornamento periodico dello stesso.

Per lo stesso motivo non abbiamo potuto effettuare un test pratico di applicazione. Infatti, per ottenere gli obiettivi per i quali il database è stato creato, ovvero stimolare la creatività ed il pensiero per analogia in processi di innovazione di Business Model, è necessario aver approfondito un numero considerevole di temi strategici.

2.4.3 LA CONTENT ANALYSIS NELLA TEORIA TRA QUANTITÀ E QUALITÀ

Ripercorrendo la content analysis eseguita in questo capitolo e tenendo in considerazione il dibattito tra paradigma qualitativo e quantitativo ed in particolare l'approfondimento fatto nel capitolo 1.4.2 ed 1.4.3 nel quale abbiamo parlato di content analysis quantitativa, qualitativa e mista quali-quantitativa, è possibile fare alcune considerazioni riguardo alla metodologia applicata.

La fase iniziale della content analysis in particolare quella in cui abbiamo formulato la domanda di ricerca e le ipotesi è stata condotta con un approccio tipicamente qualitativo. La domanda di ricerca ha guidato la nostra analisi piuttosto che delle ipotesi predefinite. Il numero di temi strategici che è andato a costruire il database è emerso durante l'analisi delle fonti, così come l'approfondimento dei singoli temi strategici e gli esempi proposti sono emersi durante l'analisi. Non abbiamo affrontato l'argomento nel tentativo di verificare un'ipotesi prestabilita, ma, con l'obiettivo di costruire un database completo di temi strategici che fosse di concreta

utilità, abbiamo analizzato la letteratura disponibile e sviluppato delle ipotesi coerenti.

Per quanto riguarda la fase di campionamento e ricerca delle fonti l'approccio quantitativo è stato dominante, anche se non sono mancati gli elementi qualitativi. Come nella content analysis quantitativa, la ricerca delle fonti è avvenuta interamente prima dell'inizio dell'analisi delle stesse. Si è trattato di un campionamento per certi versi riconducibile al campionamento sistematico tipico dei metodi quantitativi. Infatti, sono state ammesse tutte le fonti che parlavano degli argomenti interessanti per la ricerca, senza ulteriori analisi preliminari sui contenuti per individuare le sfumature del testo.

La struttura di codifica è stata stabilita, come negli approcci quantitativi, prima dell'analisi dei documenti. Tuttavia, questo è stato fatto non per irrigidire l'analisi, ma perché avevamo chiare fin da subito le informazioni che stavamo cercando nelle fonti individuate. Per la codifica abbiamo usufruito del supporto di NVivo, ma la codifica vera e propria è stata eseguita manualmente dal ricercatore. Anche l'analisi dei dati codificati è stata eseguita qualitativamente, senza impiegare tecniche o approcci statistici. Infine, un modo di pensare quantitativo è stato applicato nella valutazione dei documenti che non sono stati inclusi nell'analisi perché non disponibili o troppo costosi. Per valutare di non includerli nell'analisi e al contempo non perdere la validità della stessa, abbiamo pesato le valutazioni ricevute da quegli articoli su Google Scholar.

CAPITOLO 3: L'APPLICAZIONE DELLA CONTENT ANALYSIS ALL'AZIONE: L'INDIVIDUAZIONE DEI TEMI STRATEGICI NELLA PRATICA

3.1 I TEMI STRATEGICI ALL'INTERNO DI UN CASO PRATICO

In modo speculare a quanto fatto nel capitolo 2, questa prima sezione è dedicata a definire il campo d'azione e a fornire i concetti e le idee fondamentali necessari prima di iniziare la content analysis. Nel primo paragrafo vengono presentate le tendenze nel settore universitario che riguardano la mobilità internazionale, la multidisciplinarietà nella ricerca, l'influenza della tecnologia nell'offerta formativa, le fonti di finanziamento. Il secondo paragrafo parla delle linee guida per la redazione del piano strategico con particolare attenzione rivolta alla legge 43/2005 e al decreto ministeriale 635/2016. I due paragrafi successivi sono rivolti all'università di Padova in particolare delineandone la storia e la missione.

3.1.1 LE TENDENZE NEL SETTORE UNIVERSITARIO

È possibile individuare delle tendenze che hanno caratterizzato e stanno caratterizzando il settore della formazione Universitaria in Europa e nel mondo. Alcune delle linee di indirizzo previste dal ministero per la redazione dei piani strategici delle Università italiane sono una diretta conseguenza di queste tendenze.

La prima tendenza rilevante riguarda la mobilità internazionale degli studenti. Un numero sempre crescente di studenti è disposto a spostarsi per frequentare università più prestigiose con gli studenti asiatici al primo posto nel rappresentare

le immatricolazioni di studenti stranieri in università Europee e Statunitensi. Il numero di studenti che prende parte a progetti di mobilità internazionale è in continua crescita con 36349 studenti italiani che hanno usufruito della mobilità Erasmus nel 2015 (Fonte: European Commission “Erasmus plus programme annual report 2015”). La mobilità è divenuta una dinamica comune anche per i docenti e i ricercatori, che la ritengono un’opportunità utile per ampliare l’area dei propri interessi di ricerca e trovare le realtà migliori in cui condurre le proprie attività.

Per quanto riguarda la ricerca appunto, dobbiamo riconoscere che la specializzazione disciplinare rimane un elemento imprescindibile, tuttavia sta acquisendo sempre maggiore importanza l’integrazione tra diverse discipline per favorire lo sviluppo culturale e tecnologico.

Anche la tecnologia ha un impatto sempre maggiore nell’offerta formativa universitaria. Questa tendenza riguarda non solo la potenziale estensione dei MOOC (Massive On-line Open Courses) e dell’apprendimento on-line ma anche, in modo più rilevante, l’impatto della tecnologia sulle modalità didattiche, sia interne che esterne all’aula e di conseguenza sul modo in cui i corsi sono impartiti.

Infine, c’è l’aspetto finanziario. Il fabbisogno di fonti di finanziamento costituisce una sfida importante per le università di tutto il mondo ed in modo particolare per quelle italiane che hanno subito da tempo una costante riduzione dei finanziamenti pubblici.

3.1.2 LE LINEE GUIDA PER LA REDAZIONE DEL PIANO STRATEGICO

Il piano strategico dell’Università di Padova è il documento programmatico dell’Università di Padova redatto da Strategy Innovation Srl.

Il piano strategico è un documento fondamentale poiché offre l’opportunità di promuovere e realizzare nuove iniziative, focalizzare una visione condivisa e

definire una serie di azioni per la sua implementazione, stabilendo le priorità e coordinando il cambiamento verso gli obiettivi strategici. Inoltre, *“dei programmi delle università si tiene conto nella ripartizione del fondo di finanziamento ordinario delle università (L. 43/2005)”*, rappresenta quindi un documento fondamentale per avere accesso ai finanziamenti.

Nel suo sviluppo sono state rispettate le linee guida stabilite dalla legge 31 marzo 2015 n. 43 e del Decreto Ministeriale 8 agosto 2016 n. 635. In particolare, la legge 43/2015 art 1-ter al comma 1 prevede che:

“A decorrere dall'anno 2006 le università, anche al fine di perseguire obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti, entro il 30 giugno di ogni anno, adottano programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo definite con decreto del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca, [...]. I predetti programmi delle università individuano in particolare:

a) i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere;

b) il programma di sviluppo della ricerca scientifica;

c) le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti;

d) i programmi di internazionalizzazione;

e) il fabbisogno di personale docente e non docente a tempo sia determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.”

In questo comma vengono individuate le cinque tematiche principali che non possono mancare all'interno del piano strategico che sono: la didattica, la ricerca, servizi agli studenti, internazionalizzazione, fabbisogno di personale. Al comma 2 viene spiegata la finalità dei piani strategici e la loro utilità a fini istituzionali: *“I programmi delle università di cui al comma 1, [...], sono valutati dal Ministero*

dell'istruzione, dell'università e della ricerca e periodicamente monitorati sulla base di parametri e criteri individuati dal Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca, avvalendosi del Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario, sentita la Conferenza dei rettori delle università italiane. Sui risultati della valutazione il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca riferisce al termine di ciascun triennio, con apposita relazione, al Parlamento. Dei programmi delle università si tiene conto nella ripartizione del fondo di finanziamento ordinario delle università.” Il piano strategico viene valutato dal ministero e tale valutazione sarà determinante nella ripartizione dei fondi per gli anni successivi.

L'articolo appena considerato rimanda al ministero dell'istruzione la determinazione delle linee generali di indirizzo e dei parametri e dei criteri per la valutazione dei piani strategici. Il decreto ministeriale che individua questi elementi è il Decreto Ministeriale 635/2016 che individua le linee generali d'indirizzo della programmazione del sistema universitario per il triennio 2016/2018 e i relativi indicatori per la valutazione dei risultati. All'art 2 comma 1 prevede *“La programmazione del sistema universitario 2016/2018 persegue il raggiungimento dei seguenti obiettivi:*

- Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013/2015 su azioni strategiche per il sistema;*
- Modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche;*
- Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti;*
- Valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei.”*

All'art 4 tabella 2 vengono individuate le azioni per il raggiungimento dei suddetti obiettivi. Abbiamo tenuto in considerazione queste azioni nella redazione del piano strategico dell'università di Padova e per facilitarne la valutazione sono state previste delle misure per verificare il raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

Obiettivo A: Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013 - 2015 su azioni strategiche per il sistema		
Azioni		
a)	Azioni di orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro.	
b)	Potenziamento dei corsi di studio "internazionali"	
Obiettivo B: Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche		
Azioni		
a)	Allestimento e/o attrezzature per la didattica e la ricerca	
b)	Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori	
c)	Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti	
Obiettivo C: Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti (solo Università statali)		
Azioni	NOTE	
a)	Contratti di durata triennale per ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera a) legge 240/2010	Cofinanziamento al 50%
b)	Sostegno della mobilità per ricercatori o professori di II fascia ai sensi dell'articolo 7, comma 3, della legge 240/2010, per una durata massima di 3 anni	
c)	Integrazione del fondo per la premialità dei docenti universitari ai sensi dell'art. 9, comma 1, secondo periodo, della L. n. 240/2010	Cofinanziamento al 50%

TABELLA 7: AZIONI PREVISTE DAL DECRETO MINISTERIALE 635/2016 PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Infine, sono stati considerati anche i criteri generali previsti dal DM 635/2016 art. 4 Comma 3: “[...] La valutazione viene effettuata tenendo conto dei seguenti criteri:

- Chiarezza e coerenza del progetto rispetto agli obiettivi della programmazione del Ministero dell'istruzione, delle università e della ricerca;
- Grado di fattibilità del progetto, adeguatezza economica, cofinanziamento diretto aggiuntivo;
- Capacità dell'intervento di apportare un reale miglioramento rispetto alla situazione di partenza;

- Il comitato di valutazione propone l'ammissione o meno al finanziamento delle azioni proposte da ciascun Ateneo. L'ammissione al finanziamento viene disposta con decreto del Ministro."

3.1.3 LA STORIA DELL'UNIVERSITÀ DI PADOVA

L'università di Padova è la sesta università più antica del mondo. Questo ha un valore di tipo strategico che abbiamo tenuto in considerazione nella redazione del piano strategico, anche e soprattutto in vista dell'ottocentenario dalla fondazione che avverrà nel 2022. Inoltre, il piano strategico deve essere coerente con gli sviluppi storici e gli ideali ultra centenari dell'università. Per queste ragioni non possiamo esimerci dal ripercorrere i momenti fondamentali della storia dell'università di Padova.

L'università di Padova è stata fondata nel 1222 da un gruppo di studenti e docenti che ha abbandonato l'Università di Bologna. Il motto che contraddistingue l'università di Padova fin da allora è "Universa universis patavina libertas". Inizialmente la struttura dello Studio padovano era simile a quella bolognese con le corporazioni degli scolari o università in senso stretto, i collegi dei dottori e la figura del cancelliere. Agli inizi del 1300, sotto la spinta della Signoria dei Carraresi, Padova diventa punto di riferimento della cultura e della ricerca del mondo occidentale al pari di Bologna, Oxford e Cambridge. All'inizio del 1400 al dominio Carrarese si sostituisce quello di Venezia e a Padova insegnano professori come Andrea Vesalio, Gabriele Falloppio, Girolamo Fabrici d'Acquapendente e Galileo Galilei.

Il periodo veneziano si contraddistingue anche per la costruzione di nuovi edifici e la ristrutturazione ed ampliamento dei palazzi dell'Università. È in questo periodo che nasce il Palazzo del Bò ancora oggi sede dell'università, seguito dall'orto dei semplici 1545, primo giardino botanico europeo, dalla prima biblioteca universitaria italiana 1629 e dalla Specola 1761. Con la caduta di Venezia si assiste

ad un periodo di confusione ed instabilità seguito da un periodo di censura intellettuale che sfavorisce l'insegnamento e la produzione intellettuale.

Dal 1866 il Veneto viene annesso al Regno d'Italia e si apre un nuovo capitolo per l'ateneo. Vengono aperte la scuola di Farmacia e una scuola di applicazione per ingegneri. Tuttavia, con le due guerre mondiali lo sviluppo dell'ateneo subisce un'ulteriore battuta d'arresto. Nel dopoguerra si assiste all'espansione dell'offerta formativa con la nascita della facoltà di Psicologia, di Economia, di Scienze Statistiche, di Medicina Veterinaria e il conseguente ampliamento degli spazi universitari.

Dal primo gennaio 2012 il nuovo Statuto, seguendo le direttive del Ministro della Pubblica Istruzione, prevede un riassetto amministrativo-didattico globale con la soppressione delle Facoltà, l'affidamento della didattica ai dipartimenti e la possibilità di istituire delle scuole con il compito di coordinare le attività dei dipartimenti nei corsi di studio.

3.1.4 LA MISSIONE DELL'UNIVERSITÀ DI PADOVA

L'università di Padova nello stabilire la propria missione tiene fortemente in considerazione la sua storia plurisecolare appena descritta ed il motto che fin da allora la contraddistingue "Universa universis patavina libertas". È consapevole della propria identità e reputazione riguardo alla qualità nella didattica e nella ricerca. Inoltre, ha la caratteristica di un ateneo generalista, all'interno del quale si sviluppano sia la ricerca che la didattica in un'ottica multidisciplinare ed interdisciplinare.

I valori sui quali si è basato lo sviluppo dell'ateneo sono la libertà di ricerca e di insegnamento. Una particolare attenzione è rivolta alla promozione della cultura, dei valori, della parità, dell'apertura alla diversità di idee e visioni, dell'inclusione e

della responsabilità sociale anche attraverso la garanzia di una cultura libera da ogni forma di discriminazione.

Degli altri valori rilevanti sono il riconoscimento di pari dignità alle varie aree disciplinari, assicurando ad esse le opportunità di sviluppo nel rispetto del principio della valorizzazione della qualità nella ricerca e nella didattica. Inoltre, la promozione dell'accountability nella gestione delle risorse, la valorizzazione della valutazione come strumento per promuovere il merito, l'assicurare processi decisionali partecipati e condivisi.

In considerazione di questi valori la missione dell'università di Padova è: *“ottimizzare la qualità della ricerca e della didattica, assumendo un ruolo guida nel perseguire programmi d'innovazione e di miglioramento continuo nel territorio in cui è collocata ed opera, assumendosi la responsabilità di fornire valore e conoscenza alla società, nel rispetto e valorizzazione del merito. L'Università di Padova mira ad ottenere un riconoscimento sempre maggiore della qualità della ricerca, della didattica e del public engagement a livello internazionale, puntando a conseguire maggiore visibilità nelle classifiche mondiali. (Piano strategico Università di Padova)”*.

3.2 LA DEFINIZIONE ED AVVIO DELLA CONTENT ANALYSIS: L'INDIVIDUAZIONE DEI TEMI STRATEGICI

In questo capitolo viene descritta la prima fase della content analysis applicata all'azione. La struttura del capitolo riprende quella del capitolo 2. Si parte quindi dalla definizione di un protocollo di analisi delle fonti nel quale vengono dichiarate le modalità e le linee guida del progetto. Nel paragrafo successivo viene definito il posizionamento strategico attuale dell'università di Padova per capire il punto di partenza dal quale ci si vuole muovere. Infine, vengono dichiarati i documenti analizzati per creare il piano strategico e i temi strategici individuati.

3.2.1 IL PROTOCOLLO DI ANALISI DELLE FONTI

La prima fase della content analysis consiste nello sviluppo di un protocollo di analisi delle fonti per dichiarare le finalità del lavoro e le modalità con le quali questo verrà effettuato.

L'obiettivo della content analysis è la redazione del piano strategico dell'Università di Padova. Il piano strategico è necessario per due ragioni principali: è richiesto dal Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca e per l'università stessa rappresenta un'opportunità di autovalutazione, per individuare i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione, raccogliere i dati e le informazioni necessarie a definire i target di riferimento e stabilire le azioni utili a rendere concreta la visione strategica.

La content analysis è sembrata la metodologia migliore per l'esecuzione di questo lavoro perché abbiamo dovuto analizzare un gran numero di documenti. Gli ambiti di pianificazione strategica erano già stati individuati dagli organi dell'università a ciò preposti e approvati nella seduta del Cda del 30/01/2017.

Si è concordato che il lavoro si sarebbe sviluppato su 8 temi strategici principali e 25 obiettivi strategici più analitici.

Per comprendere come l'università dovrebbe porsi nei confronti dei temi individuati abbiamo analizzato i documenti messi a nostra disposizione dall'ufficio Finanza e programmazione. Per eseguire questa analisi in modo strutturato e replicabile abbiamo sviluppato una struttura di codifica coerente con i temi strategici individuati ed impiegato il software NVivo per supportare la codifica e l'analisi delle fonti. Abbiamo infine estratto le codifiche in Word per una seconda analisi qualitativa più focalizzata e redigere il documento finale.

3.2.2 IL POSIZIONAMENTO STRATEGICO ATTUALE DELL'UNIVERSITÀ DI PADOVA

L'università di Padova è un'università pubblica che si colloca al 249 posto nel QS Global World Ranking 2018 con un trend in costante crescita. Inoltre, può vantare un posizionamento di rilievo anche in ambito nazionale dove è stata classificata da ANVUR (Agenzia Nazionale di valutazione del sistema Universitario e della Ricerca) al primo posto nella ricerca scientifica. Questi risultati sono stati ottenuti attraverso la presenza di ricercatori eccellenti e lo sviluppo di un approccio multidisciplinare ed interdisciplinare frutto di una proficua integrazione di ambiti disciplinari specializzati, eterogenei e diversificati. L'eccellente ricerca ha permesso di alimentare un'offerta didattica articolata e di qualità, che ha attirato una comunità consistente e in costante crescita di studenti arrivando a contare 60 mila studenti nel 2016. Anche i dati relativi all'occupazionale post lauream possono ritenersi positivi, con un tasso di laureati occupati a tre anni dal titolo di laurea magistrale e magistrale a ciclo unico dell'84,3%. Il mantenimento di tale livello di qualità richiede ora un rinnovamento dell'offerta didattica, che deve contemplare un maggiore sviluppo di modalità didattiche innovative e la previsione di competenze e

contenuti formativi trasversali, in linea con le rinnovate esigenze manifestate dalla società e dal mondo del lavoro.

L'ateneo si conferma come istituzione fondamentale per lo sviluppo economico e culturale del territorio sia locale che regionale e nazionale. Questo ha favorito lo sviluppo di una rete di collaborazioni e partnership con imprese enti ed istituzioni con proventi per 9 milioni derivanti da ricerche e progetti commissionati in conto terzi. Altre fonti di finanziamento esterne derivano dai finanziamenti della ricerca da bandi competitivi che, anche grazie alle qualificate competenze del personale tecnico-amministrativo e tecnico-scientifico nel supporto per la candidatura e per la gestione dei progetti, ammontano a circa 15 milioni nel 2016. L'eccellente ricerca effettuata, la didattica di qualità sviluppata e le relazioni consolidate, costituiscono le basi ideali per migliorare ulteriormente il riconoscimento e l'attrattività dell'Ateneo a livello locale, nazionale e globale, potenziando così la sua capacità di richiamare studenti, ricercatori e docenti da un contesto più ampio e diversificato, oltre che di instaurare e rafforzare in aree geografiche strategiche proficue relazioni con le imprese, le istituzioni e gli Atenei più prestigiosi.

L'università di Padova promuove un numero considerevole di iniziative per la promozione e la diffusione della cultura e delle scienze come il progetto Universa che costituisce un elemento rilevante per il richiamo di un pubblico ampio e diversificato.

Infine, l'avvicinarsi dell'ottocentesimo anniversario dalla fondazione dell'Ateneo acquisisce, in tale fase di intensa evoluzione, un valore fortemente simbolico che consente di amplificare il coinvolgimento dell'intera comunità di studenti, ricercatori, docenti, collaboratori e personale tecnico-amministrativo intorno al raggiungimento degli ambiziosi obiettivi strategici individuati, per contribuire ad aumentare il riconoscimento dell'Ateneo come istituzione fondamentale nella trasformazione e nello sviluppo della società su scala locale, nazionale e internazionale.

3.2.3 LA RICERCA DELLE FONTI

In questo progetto non abbiamo eseguito una vera e propria ricerca delle fonti poiché le stesse ci sono state fornite dall'Ufficio Finanza e Programmazione dell'università di Padova. Le fonti che ci sono state fornite sono le seguenti per un totale di circa 850 pagine escluso il sito di ateneo:

- Doc. "Presentazione per stati generali"
- Video dell'incontro Stati Generali
- Doc. "Strategia Bozza avanzata
- Assestamento obiettivi Strategici anno 2018 (Cda 30/01/2017)
- Piano Strategico determinazione valori di riferimento (Cda 30/01/2017)
- Piano integrato della performance 2017-2019
- Piano integrato della performance 2018-2020
- 32 Piani per la Ricerca dipartimentali
- Piano Strategico dell'Area Ricerca
- Riassunto delibere Strategia dell'Università nella Ricerca
- Equilibri di bilancio, Cda 24 ottobre 2017
- Programmazione triennale del personale (Cda 17/05/2016) Allegato 1
 - Assegnazione punti organico ai dipartimenti (Cda 17/05/2016) Allegato 1
 - Assestamento programmazione del personale 2016-2018 (Cda 25/07/2017) Allegato 1
- Conguaglio e risorse aggiuntive programmazione del personale 2016-2018 (Cda 25/07/2017) Allegato 1
- Programma investimenti edilizi 2018-2020
- Programma triennale delle opere pubbliche 2018-2020
- Sistema di misurazione e valutazione della performance (2018)
- SMVP – All. Comportamenti organizzativi
- SMVP – All. Algoritmi

- SMVP – All. Conciliazione
- SMVP – All. Fasi, tempi e attori coinvolti
- SMVP – All. Indagini di customer satisfaction strutturate
- SMVP – All. lettera invio Nucleo
- Carta degli impegni di sostenibilità 2018-2020
- Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza (2018-2020)
 - Doc. “Internazionalizzazione e Networking”
- Doc. “Biodiversità della Ricerca”
- Doc. “L’Ateneo e il territorio”
- Doc. “L’Ateneo come patrimonio culturale e sociale”
- Doc. “Studenti e Didattica”
- Sito web di Ateneo

Tutte le fonti sono costituite da documenti che possono essere gestiti dal software NVivo ad esclusione di una: il video dell’incontro degli Stati Generali.

Gli Stati Generali è un incontro in cui tutti gli organi di governo e di rappresentanza dell’università si trovano insieme, non frazionati, per avere una discussione corale finalizzata al rivedere e discutere i risultati e definire gli obiettivi e le strategie per ottenerli nei prossimi anni. Per permettere una partecipazione più ampia all’incontro, che altrimenti per ragione di spazi avrebbe incluso solamente un numero limitato di persone, l’ultima edizione è stata trasmessa in live streaming su un sito dedicato con una media di 1200 computer collegati. Inoltre, la registrazione dello stesso è online e disponibile on demand a chiunque desideri rivederla. Per rendere questo materiale gestibile con il software di analisi che abbiamo deciso di utilizzare, è stato necessario trascriverlo. Per limitare i tempi abbiamo utilizzato il sistema di riconoscimento vocale di Google Drive. Il riconoscimento vocale di Google Drive funziona direttamente online senza la necessità di installare programmi o plug in, è gratuito e facile da utilizzare. Per utilizzarlo è necessario

accedere al proprio Google Drive dal browser Google Chrome, creare un nuovo documento ed attivare la funzionalità di digitazione vocale. Il risultato della dettatura è risultato più che soddisfacente, ma abbiamo comunque eseguito una revisione manuale per trovare eventuali errori del software.

Gli altri documenti che ci sono stati forniti sono risultati subito pronti all'uso e non è stato necessario effettuare alcuna modifica prima della codifica.

3.2.4 I TEMI STRATEGICI DELL'UNIVERSITÀ DI PADOVA

In questo capitolo il termine temi strategici assume una connotazione diversa rispetto a quella individuata nel capitolo precedente. Con tema strategico intendiamo una formula che propone o riassume schematicamente le fondamentali linee di sviluppo di un discorso più ampio. I temi strategici dell'università di Padova sono 8:

1. Didattica
2. Ricerca
3. Internazionalizzazione
4. Trasferimento tecnologico, lavoro
5. Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'ateneo
6. Salute e benessere
7. Valorizzazione del personale e semplificazione
8. Sostenibilità ed edilizia

Tali temi strategici sono articolati a loro volta in obiettivi che ne descrivono le modalità di realizzazione. La definizione degli obiettivi strategici consente di predisporre un meccanismo di coordinamento ex-ante e permette la formazione di una cultura dell'accountability, della valutazione e del merito. Il raggiungimento

degli obiettivi richiede uno sforzo partecipato che va costruito mediante la condivisione e si basa sulla chiarezza e la condivisione degli obiettivi stessi.

Ciascun obiettivo è accompagnato da specifiche policy che corrispondono al livello più operativo e comprendono misure e livelli attesi di target, per favorire la concretezza e la misurabilità dei risultati strategici raggiunti, in un processo articolato e integrato di analisi, controllo e valutazione.

3.3 L'ANALISI E LA CODIFICA DELLE FONTI: L'ASSOCIAZIONE DELLE FONTI AI TEMI STRATEGICI

In questa fase della content analysis si è provveduto all'associazione dei temi strategici, precedentemente individuati, alle porzioni di testo che ne parlano, contenute nei documenti che si sono stati forniti. Per fare questo è stata dapprima stabilita una struttura di codifica che ricalca l'indice del piano strategico. Sulla base della struttura di codifica descritta nel primo paragrafo è stata eseguita la codifica delle fonti in Nvivo. Infine, si è resa necessaria un'analisi qualitativa delle codifiche per eliminare le ripetizioni e risolvere alcune problematiche emerse durante la codifica e creare i documenti dai quali partire per la stesura del piano strategico.

3.3.1 LA STRUTTURA DI CODIFICA

Abbiamo spiegato nel paragrafo 1.4.3, 1.4.6 e 2.3.2 la finalità della struttura di codifica e le modalità con le quali deve essere sviluppata. Definire una struttura di codifica vuol dire sviluppare uno schema d'analisi che aiuti i ricercatori ad organizzare le fonti a loro disposizione e ad identificare e classificare le informazioni utili contenute nei documenti analizzati.

Nel nostro caso, la struttura di codifica è stata sviluppata basandoci sulle linee strategiche dell'ateneo ed in particolare sugli 8 temi strategici e sui 25 obiettivi strategici individuati.

La struttura di codifica che abbiamo sviluppato è la seguente:

A_Visione

B_Missione

B_01 Valori

B_02 Credenze

B_03 Scopo

B_04 Focus

C_SWOT

C_01 Punti di forza

C_02 Vincoli organizzativi

C_03 Opportunità

C_04 Minacce

D_Didattica

D_01 Miglioramento della qualità della didattica

D_02 Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca

D_03 Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita

D_04 Modernizzazione e innovazione nell'attività didattica

D_05 Esito lavorativo dei laureati dell'università

E_Ricerca

E_01 Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca

E_02 Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca

E_03 Incremento della capacità di attrazione di ricercatori eccellenti

F_Internazionalizzazione

F_01 Rendere i corsi di studio e dottorato "ambienti" aperti e internazionali di apprendimento

F_02 Incrementare la reputazione dell'ateneo come centro di ricerca di eccellenza a livello internazionale

G_Trasferimento tecnologico e lavoro

G_01 Diffondere la cultura del trasferimento tecnologico

G_02 Ampliare le iniziative e i rapporti con il mondo del lavoro

H_Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'ateneo

H_01 Valorizzazione della missione culturale e scientifica dell'ateneo sul territorio

H_02 Rendere i musei luoghi condivisi del sapere

H_03 Catalogazione del patrimonio culturale

I_Salute e benessere

I_01 Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti

I_02 Promuovere una cultura inclusiva

I_03 Valorizzazione della medicina universitaria e dell'assistenza veterinaria per il benessere del territorio

J_Valorizzazione del personale e semplificazione

J_01 Reclutamento e progressione di carriera secondo il merito

J_02 Promozione della parità di genere

J_03 Miglioramento del benessere organizzativo

J_03 migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni e interni

K_Sostenibilità ed edilizia

K_01 Equilibrio economico e finanziario

K_02 Edilizia sostenibile e sicura

K_03 Gestione del patrimonio edile

L_Informazioni generali

Oltre ai nodi dalla D alla K, che rappresentano i temi strategici, abbiamo deciso di inserirne altri necessari per le successive operazioni di redazione del documento finale.

I nodi A_Visione e B_Missione sono stati inseriti per sviluppare la parte introduttiva del piano strategico. In questi nodi abbiamo codificato le parti di testo che fanno riferimento ai valori che caratterizzano l'università e gli obiettivi di lungo periodo.

Il nodo C_SWOT è stato sviluppato per eseguire un'analisi dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce. Questa analisi è finalizzata ad individuare il posizionamento strategico attuale dell'università e le opportunità di miglioramento e di crescita. Inoltre, riprende la struttura sulla quale sono sviluppati i piani per la ricerca dipartimentali facilitandone l'analisi.

I nodi da D a K sono i temi strategici stabiliti dall'università e corrispondono all'indice del piano strategico. Questi temi strategici sono stati sviluppati tenendo in considerazione anche la legge 43/2015 che abbiamo presentato nel paragrafo 3.1.1. In particolare, la legge fa riferimento a:

“a) i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere”, questo è tenuto in considerazione sul nodo D_Didattica

“b) il programma di sviluppo della ricerca scientifica”, che viene codificato al nodo E_Ricerca

“c) le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti”, riconosciuto al nodo I_Salute e benessere ed in parte al nodo J_Valorizzazione del personale e semplificazione

“d) i programmi di internazionalizzazione”, che viene considerato al nodo F_Internazionalizzazione

“e) il fabbisogno di personale docente e non docente a tempo sia determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.”, Codificato in J_Valorizzazione del personale e semplificazione.

Gli altri nodi G_Trasferimento tecnologico e lavoro, H_Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell’ateneo e K_Sostenibilità ed edilizia sono stati inseriti in accordo con l’ufficio Finanza e Programmazione dell’università poiché rispecchiano temi strategici importanti per l’ateneo.

3.3.2 LA CODIFICA IN NVIVO

La codifica è quel procedimento attraverso il quale le fonti, o porzioni di testo delle fonti, contenenti informazioni utili per la ricerca vengono codificate nei nodi stabiliti con la struttura di codifica. Come nel caso presentato nel capitolo 2, anche in questo caso la codifica è avvenuta manualmente con l’ausilio del software NVivo. L’obiettivo di questa fase è procedere selettivamente all’individuazione e rilevazione di tutti i contenuti potenzialmente utili alla descrizione e all’approfondimento di ciascun punto dell’indice concordato che ricalca la struttura di codifica stabilita.

Quindi, il team di progetto ha effettuato una prima lettura e analisi dell’ampia base di documenti a disposizione (circa 850 pagine, escluso il sito web di Ateneo). Successivamente, i documenti sono stati caricati in NVivo e le parti ed i contenuti rilevanti sono stati codificati nei vari nodi. Vista la quantità di documenti da analizzare ed il tempo limitato a nostra disposizione, per velocizzare il processo di codifica questo passaggio è stato effettuato da 3 analisti in contemporanea. Le problematiche che derivano dalla codifica effettuata da più soggetti sono legate al metro di giudizio non uniforme che potrebbe venire applicato per la valutazione

delle porzioni di testo. Per questa ragione, abbiamo deciso di stabilire dei criteri di codifica. Nel caso di porzioni di testo che hanno una collocazione dubbia, poiché ad esempio potrebbero essere collocate in più nodi, abbiamo deciso di codificarle in tutti i nodi alle quali sono riconducibili ed effettuare un'analisi critica successivamente. Ad esempio, l'introduzione di moduli e corsi di studio in lingua inglese è stata inizialmente codificata sia in "D_02 Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca", sia in: "F_01 Rendere i corsi di studio e dottorato ambienti aperti e internazionali di apprendimento".

Inoltre, per assicurarci che tutti e tre gli analisti applicassero il medesimo metro di giudizio abbiamo effettuato la codifica di un primo documento insieme. In questo modo abbiamo sviluppato un metodo comune e uniformato i nostri giudizi prima di continuare il lavoro individualmente.

Dal punto di vista tecnico, la codifica eseguita da tre soggetti in tre computer diversi ha creato tre documenti NVivo diversi e parziali, che è stato necessario fondere per ottenerne uno con la codifica completa. Nvivo, prevedendo la possibilità che il lavoro di codifica venga suddiviso all'interno del team, fornisce questa possibilità purché la struttura di codifica sia tale da non creare conflitti. Avendo utilizzato la stessa struttura di codifica non abbiamo avuto problemi di alcun tipo.

3.3.3 LA SELEZIONE CRITICA DELLE CODIFICHE E L'INDIVIDUAZIONE DELLE POLICY STRATEGICHE

Una volta ottenuto il file NVivo completo di tutte le codifiche, abbiamo eseguito l'estrazione delle codifiche in documenti Word. NVivo dà la possibilità di creare in automatico documenti Word nei quali vengono riportate le porzioni di testo in precedenza codificate su ciascun nodo. In questo modo, è possibile ottenere una serie di documenti che contengono solamente le porzioni di testo codificate e quindi rilevanti per quello specifico argomento, con l'indicazione del documento di

provenienza. Inoltre, è possibile, tramite l'uso dello strumento chiamato Query, incrociare più nodi, in modo tale da ottenere un documento word con le sole porzioni di testo codificate in due o più nodi contemporaneamente.

Sui documenti estratti, abbiamo eseguito un'analisi manuale qualitativa e critica dei contenuti, al fine di eliminare le informazioni non utili o non coerenti con la finalità del lavoro. Inoltre, abbiamo effettuato una sintesi che si è resa necessaria perché diversi documenti parlavano degli stessi argomenti e di conseguenza avevamo, all'interno dello stesso nodo, più porzioni di testo che trattavano gli stessi concetti. Anche in questa fase è stato necessario un coordinamento tra gli analisti per effettuare questa selezione ed analisi con criteri di giudizio uniformi.

L'output ottenuto è un documento Word per ogni nodo. Da qui in avanti le attività sono state effettuate senza l'ausilio del software di codifica.

Successivamente due ulteriori azioni si sono rivelate necessarie.

Innanzitutto, abbiamo risolto la problematica legata alle codifiche di porzioni di testo su più nodi. Questa operazione si è resa necessaria per evitare ripetizioni ed avere all'interno di temi strategici diversi concetti uguali. Abbiamo eseguito questa operazione solo ora perché i documenti word per ciascun nodo ottenuti nella fase precedente ci hanno dato la possibilità di avere una visione d'insieme e quindi di poter scegliere in modo più accurato a quale nodo attribuire in via esclusiva ciascuna porzione di testo. Ad esempio, l'introduzione di corsi di studio in lingua inglese abbiamo deciso di attribuirli in prevalenza al nodo "F_01 Rendere i corsi di studio e dottorato ambienti aperti e internazionali di apprendimento" pur mantenendo nella descrizione generale del nodo "D_02 Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca" il significato complessivo.

Successivamente, a partire dai documenti ottenuti dalla fase di analisi delle codifiche, abbiamo estratto le policy strategiche rilevanti. Con policy strategiche

intendiamo i livelli di strategia più operativi rispetto agli obiettivi strategici, utili ad approfondire i contenuti. Ad esempio, per l'obiettivo strategico "D_01 Miglioramento della qualità della didattica" abbiamo individuato le policy:

1. Valutazione integrata della didattica;
2. Ruolo di corsi di studio, scuole e dipartimenti;
3. Qualità della didattica come criterio nel reclutamento e nell'attribuzione dei punti organico;
4. Gestione coordinata della didattica;
5. Formazione alla didattica;
6. Teaching for learning;
7. Stage e tirocini.

Le policy strategiche rappresentano le azioni da perseguire per raggiungere l'obiettivo strategico. Ad esempio, per raggiungere l'obiettivo di migliorare la qualità della didattica l'università si propone di dare una valutazione integrata della didattica attraverso la Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica. Il Presidio, in collaborazione con le scuole, commissioni paritetiche docenti-studenti, i gruppi di autovalutazione e accreditamento, la commissione didattica di Ateneo e il Nucleo di valutazione, con incontri cadenzati e interventi capillari, metterà in atto politiche di analisi e intervento mirate sui singoli corsi e sulle strutture al fine di evidenziare e superare le criticità incontrate dagli studenti durante il percorso di studi e favorire soluzioni che rendano possibile il raggiungimento degli obiettivi previsti, con riferimento sia all'offerta didattica che ai servizi erogati agli studenti. Le finalità generali di tali attività saranno la messa in atto di tutti gli interventi necessari per migliorare la soddisfazione degli studenti, assicurare il completamento degli studi nei tempi previsti e garantire l'arricchimento dell'esperienza di studio con contenuti innovativi e aggiornati rispetto alle richieste del mondo del lavoro.

Allo stesso modo la policy strategica stage e tirocini è finalizzata al miglioramento della qualità della didattica poiché arricchisce le competenze degli studenti per prepararli al mondo del lavoro.

L'output di questa fase è stato oggetto di una discussione e un confronto preliminari con l'Ufficio Finanza e Programmazione e con il Prorettore all'organizzazione per avere un primo feedback e poter proseguire nella redazione del documento finale.

3.4 LA PRESENTAZIONE DEI RISULTATI E LE CONSIDERAZIONI METODOLOGICHE NEL CASO PRATICO

In questo capitolo viene presentato il piano strategico dell'università di Padova. Nel primo paragrafo ne viene presentata la struttura ed i contenuti. Nel secondo paragrafo vengono effettuate alcune critiche ed approfondimenti riguardanti il lavoro svolto, le modalità con le quali è stato svolto, ed i risultati ottenuti. Nell'ultimo paragrafo viene riproposto il dibattito tra metodi qualitativi e quantitativi presentato nel primo capitolo, applicato al caso in esame.

3.4.1 I RISULTATI DEL PROGETTO: IL PIANO STRATEGICO DELL'UNIVERSITÀ DI PADOVA

L'ultima fase prevede la redazione del documento finale attraverso un'ulteriore analisi e revisione delle policy strategiche, in considerazione delle osservazioni ricevute dall'Ufficio Finanza e Programmazione e dal Prorettore.

In questa fase è stata verificata la coerenza tra le policy strategiche e gli obiettivi strategici ai quali sono state attribuite e la coerenza complessiva del piano strategico. La scrittura del piano strategico è stata effettuata solamente da un soggetto del team.

L'indice ricalca la struttura di codifica sviluppata per la codifica in NVivo. In apertura troviamo l'introduzione del rettore che funge da introduzione all'intero documento e delinea le finalità del piano strategico:

“La responsabilità che deriva da una lunga storia di successi e di eccellenza impone uno sforzo coerente e credibile nella redazione di un piano strategico che sia ambizioso e apra orizzonti di innovazione nei diversi ambiti della didattica, dei rapporti con il territorio e della ricerca di base e applicata. (introduzione del rettore dell'università di Padova Rosario Rizzuto)”

ed identifica i cinque macroargomenti che verranno sviluppati nel piano:

“La strategia dell’Università di Padova per il prossimo triennio prevede una pianificazione che, in linea con le esigenze di un contesto caratterizzato da una sempre più rapida evoluzione, si propone di:

- *Affrontare la crescente competizione nell’attività di ricerca,*
- *Innovare e modernizzare l’attività di didattica,*
- *Migliorare il posizionamento internazionale,*
- *Consolidare i rapporti e le partnership con enti pubblici, privati e aziende,*
- *Preservare l’equilibrio economico-finanziario. (Piano strategico Università di Padova)”*

Il secondo capitolo identifica gli attori e i destinatari del piano strategico. Gli attori sono l’intera comunità accademica che deve operare per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. In particolare, devono essere coinvolti i componenti degli organi accademici, i direttori di dipartimento, i presidenti delle scuole, i presidenti dei corsi di studio e quanti hanno la responsabilità di guidare la struttura. Per quanto riguarda i destinatari l’università si rivolge a due interlocutori principali: la società e gli studenti.

Nel terzo e quarto capitolo vengono esposti il posizionamento e la mission e vision dell’università, che abbiamo già visto nei paragrafi precedenti.

Nel quinto capitolo vengono dichiarati i valori. I valori possono essere definiti come quelle cose alle quali l’azienda non può rinunciare anche se potrebbe risultare diseconomico. Per l’università di Padova abbiamo individuato i valori:

- sostegno alla piena libertà di ricerca e d’insegnamento;
- promozione della cultura, dei valori della parità, dell’inclusione e della responsabilità sociale;

- riconoscimento di pari dignità alle varie aree disciplinari, assicurando ad esse le opportunità di sviluppo nel rispetto del principio della valorizzazione della qualità nella ricerca e nella didattica;
- garanzia di una cultura libera da ogni forma di discriminazione (razza, disabilità, genere, età, religione o orientamento sessuale);
- adozione di un'apertura universale e rispetto delle diversità delle idee e delle visioni del mondo;
- promozione dell'accountability nella gestione delle risorse;
- valorizzazione della valutazione come strumento per promuovere il merito;
- assicurare processi decisionali partecipati e condivisi;
- previsione di particolare attenzione, facendo perno sull'aspirazione all'universalità dell'Ateneo, alla concretezza dei programmi e alla sostenibilità dello sviluppo, condizioni necessarie per valorizzare e concretizzare il motto "Universa Universis Patavina Libertas".

Nel capitolo sei viene definita la struttura delle sezioni successive che sono articolate in 8 temi strategici. All'interno di ogni tema strategico sono stati definiti degli obiettivi strategici. Per ogni obiettivo strategico sono previste delle policy strategiche ovvero delle azioni da implementare per raggiungere l'obiettivo.

Gli otto capitoli successivi corrispondono agli otto ambiti strategici:

1. Didattica
2. Ricerca
3. Internazionalizzazione
4. Trasferimento tecnologico, lavoro
5. Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'ateneo
6. Salute e benessere
7. Valorizzazione del personale e semplificazione
8. Sostenibilità ed edilizia

Consideriamo l'ambito strategico "Didattica". All'interno nell'ambito strategico "Didattica" abbiamo individuato gli obiettivi strategici:

- 1.1. Miglioramento della qualità della didattica;
- 1.2. Miglioramento dell'attrattiva dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca;
- 1.3. Potenziamento a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di vita e di studio;
- 1.4. Modernizzazione ed innovazione dell'attività didattica;
- 1.5. Esito lavorativo dei laureati dell'università.

Per l'obiettivo strategico "Miglioramento della qualità della didattica", come per tutti gli altri, abbiamo dapprima proposto una descrizione dello stesso. *"[...] Come Università che ambisce a essere riconosciuta come leader nel contesto nazionale e internazionale, l'Università di Padova intende formare laureati competenti, consapevoli, innovativi e intraprendenti grazie a una didattica di qualità, in costante confronto con la società e pienamente rispondente alle mutevoli esigenze di un mondo del lavoro sempre più complesso e in evoluzione. [...]"* Abbiamo poi individuato degli indicatori per misurare in modo il raggiungimento di questo specifico obiettivo. Tutti gli indicatori scelti sono quantitativi ed esprimibili numericamente.

Obiettivi	Misure
1) Miglioramento della qualità della didattica	1a) Numero di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi
	1b) Proporzione di laureati entro al durata normale del corso di studio
	1c) Proporzione di studenti che consegue almeno 40cfu all'anno
	1d) Proporzione di studenti che effettua uno stage/tirocinio durante il percorso di studio
	1e) Indice di soddisfazione media complessiva nell'indagine opinioni degli studenti
	1f) Proporzione di utilizzo delle competenze acquisite nei corsi di studio a un anno dalla laurea

TABELLA 8: MISURE PER LA VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBBIETTIVO:
MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DELLA DIDATTICA

Per ogni obiettivo strategico abbiamo inoltre espresso delle policy strategiche non numeriche da perseguire per il raggiungimento dell'obiettivo. Considerando sempre l'obiettivo strategico "Miglioramento della qualità della didattica", le policy strategiche individuate sono:

- 1.1.1 Valutazione integrata della didattica;
- 1.1.2 Ruolo di corsi di studio, scuole e dipartimenti;
- 1.1.3 Qualità della didattica come criterio nel reclutamento e nell'attribuzione dei punti organico;
- 1.1.4 Gestione coordinata della didattica;
- 1.1.5 Formazione alla didattica;
- 1.1.6 Teaching for learning;
- 1.1.7 Stage e tirocini.

All'interno delle policy strategiche vengono delineate le azioni da intraprendere ad un livello più pratico per raggiungere quel particolare obiettivo. Consideriamo la policy strategica "Ruolo di corsi di studio, scuole e dipartimenti". Per migliorare la qualità della didattica questa policy strategica stabilisce di: "*[...] procedere alla segnalazione ai presidenti dei Corsi di studio delle scadenze e di informazioni puntuali sulla compilazione dei documenti richiesti. I Dipartimenti dovranno essere supportati con una più chiara definizione del loro ruolo didattico all'interno dell'Ateneo, e dovranno impegnarsi all'erogazione di didattica anche ai Corsi di studio dei quali non costituiscano dipartimento di riferimento, col diritto a ricevere copertura didattica da altri dipartimenti. Occorrerà definire delle regole condivise per determinare l'ampiezza dell'offerta didattica sostenibile per i singoli Corsi di studio e quindi misurare in maniera equa le effettive esigenze didattiche di ognuno di essi prevedendo, in prospettiva, una razionalizzazione dell'offerta didattica e una maggiore uniformità degli insegnamenti in termini di CFU, al fine di valorizzare l'interdisciplinarietà e ottimizzare le risorse. Occorrerà infine razionalizzare e semplificare il funzionamento delle Scuole, ridefinendone, in parte, le competenze, i ruoli e le procedure.*"

3.4.2 CRITICHE ED APPROFONDIMENTI

La fase conclusiva di una content analysis prevede l'individuazione di approfondimenti, critiche e spunti di ricerca futuri. Nel nostro caso non trattandosi di una ricerca non possiamo individuare degli spunti di ricerca futuri, ma possiamo parlare degli approfondimenti e soprattutto delle critiche. Le critiche possono essere sviluppate in due direzioni principali: le critiche sui contenuti e le critiche metodologiche.

I contenuti del piano strategico non sono stati stabiliti dal team ma sono stati definiti a priori dall'Ufficio Finanza e Programmazione tenendo in considerazione le

linee guida ministeriali. Questo ha in un certo senso limitato la libertà del team che ha dovuto basare il proprio lavoro nell'individuazione, all'interno dei documenti a disposizione, delle porzioni di testo che facevano riferimento ai contenuti prestabiliti. Non è stato possibile individuare o proporre dei temi strategici o degli obiettivi strategici emergenti dall'analisi. Questo ha causato l'impossibilità di inserire nel piano strategico dei contenuti che potrebbero risultare rilevanti.

Riguardo alle critiche metodologiche dobbiamo dichiarare che alcuni membri del team non avevano esperienza pregressa con l'utilizzo del software NVivo. Questo potrebbe avere solamente limitato la velocità di codifica, ma potrebbe anche aver avuto un'influenza negativa sulle prime codifiche eseguite da questi analisti. Tuttavia, abbiamo cercato di limitare queste problematiche eseguendo la codifica dei primi documenti insieme. La codifica di alcuni documenti in gruppo è servita anche a limitare la problematica legata al numero di soggetti che ha eseguito la codifica, e quindi al differente metro di giudizio che potrebbero aver applicato. Infine, dobbiamo ricordare che la content analysis è una metodologia sviluppata principalmente per la ricerca. In questa sede è stata adattata all'applicazione pratica, quindi alcune fasi sono state eseguite in modo diverso rispetto alla descrizione che abbiamo fornito nel Capitolo 1. Pensiamo ad esempio alla fase di ricerca delle fonti che non è stata eseguita attraverso le classiche metodologie che abbiamo presentato in precedenza, ma le fonti ci sono state fornite direttamente dall'Università di Padova.

3.4.3 LA CONTENT ANALYSIS NELLA PRATICA TRA QUANTITÀ E QUALITÀ

Ripercorrendo la content analysis eseguita in questo capitolo e tenendo in considerazione il dibattito tra paradigma qualitativo e quantitativo ed in particolare l'approfondimento fatto nel capitolo 1.4.2 ed 1.4.3 nel quale abbiamo parlato di

content analysis quantitativa, qualitativa e mista quali-quantitativa, è possibile fare alcune considerazioni riguardo alla metodologia applicata.

La fase di definizione della domanda di ricerca e di generazione delle ipotesi è stata eseguita mescolando approccio quantitativo e qualitativo. I temi strategici sono stati definiti a priori dall'università di Padova ed i ricercatori hanno dovuto individuare quei particolari temi strategici all'interno dei documenti a loro disposizione, senza avere la possibilità di modificarli per tenere in considerazione eventuali temi emergenti durante l'analisi. Al contrario per gli obiettivi strategici e le policy strategiche è stata concessa maggiore libertà e, soprattutto le policy strategiche, sono emerse nel corso dell'analisi.

Per quanto riguarda il campionamento non possiamo parlare di approccio qualitativo o quantitativo perché non è stato eseguito un vero e proprio campionamento in quanto tutte le fonti che abbiamo utilizzato ci sono state fornite direttamente dall'università di Padova.

La struttura di codifica è stata stabilita a priori prima dell'inizio dell'analisi sulla base dell'indice del piano strategico concordato con l'università di Padova. Probabilmente è per questa ragione che abbiamo individuato alcune difficoltà nella codifica dovendo spesso ricondurre alcune porzioni di testo a più nodi simili. Se avessimo avuto la possibilità di modificare la struttura di codifica a codifica in corso avremmo potuto aggiustare i nodi in funzione dei temi emergenti dall'analisi.

L'analisi dei dati codificati è avvenuta principalmente seguendo le regole della content analysis qualitativa. Non sono stati utilizzati software statistici o altri strumenti quantitativi. I ricercatori hanno analizzato le codifiche e strutturato le informazioni per ottenere il piano strategico.

CONCLUSIONI

I risultati della ricerca sono già stati esposti alla fine di ogni capitolo. Nei paragrafi 1.4.3 ed 1.4.5 abbiamo esposto i risultati relativi al primo capitolo. Nel paragrafo 1.4.3 abbiamo trattato la content analysis proposta da Krippendorff, che concilia approccio qualitativo e quantitativo, e nel paragrafo 1.4.5 la tecnologia a supporto della content analysis mista quali-quantitativa. Nei capitoli 2 e 3 abbiamo presentato le conclusioni seguendo la stessa logica e struttura. Il quarto paragrafo dei capitoli 2 e 3 è diviso in tre parti. Nella prima parte vengono presentati i risultati della ricerca: le schede dei temi strategici, per l'applicazione teorica della content analysis, ed il piano strategico dell'Università di Padova, per l'applicazione pratica della content analysis. Nella seconda parte vengono presentate le critiche e gli approfondimenti. Nella terza parte le considerazioni riguardo alla content analysis e a come è stata applicata nel caso in esame.

A questo punto è possibile accostare le content analysis effettuate nei due capitoli e confrontarne gli sviluppi e gli approcci utilizzati. Le fasi che abbiamo seguito nel condurre le due content analysis sono: sviluppo del protocollo di analisi delle fonti, definizione della situazione corrente, ricerca delle fonti, sviluppo della struttura di codifica, codifica, analisi e selezione critica delle codifiche, presentazione dei risultati, considerazioni finali. Nonostante sia stato utilizzato lo stesso schema di analisi e in entrambi i casi sia stato applicato un approccio misto quali-quantitativo, le content analysis risultano profondamente diverse. Questo era un risultato prevedibile considerando che, secondo la logica pragmatica, che è quella accolta da Krippendorff e utilizzata qui, in ogni situazione, e quindi in ogni content analysis, si applica una particolare combinazione degli approcci qualitativo e quantitativo al fine di compensare le debolezze di uno con i punti di forza dell'altro. Il modo di combinare i due approcci non è standard, ma viene sviluppato di volta in volta in modo coerente con il caso da analizzare.

Le differenze più rilevanti riguardano i limiti a cui abbiamo dovuto sottostare. La content analysis finalizzata alla redazione del piano strategico dell'Università di Padova è stata caratterizzata da molti vincoli di cui abbiamo parlato nel corso dell'analisi, posti sia dall'università stessa che dal DM 635/2016. Questi vincoli hanno in qualche modo limitato la possibilità di mescolare approccio qualitativo e quantitativo al meglio. Un esempio è la struttura di codifica stabilita a priori che ha determinato non poche difficoltà nella fase di codifica.

Al contrario, la content analysis per l'individuazione dei temi strategici nella teoria ha lasciato più libertà ai ricercatori poiché hanno dovuto tenere in considerazione solamente i vincoli dovuti alla necessità di conferire validità ed autorevolezza all'analisi.

Al di là delle differenze tra le due analisi, un elemento che abbiamo voluto mantenere in entrambe, e che appare imprescindibile per un lavoro di questo tipo, è la replicabilità. Nel corso della stesura dell'elaborato abbiamo prestato particolare attenzione nel descrivere le fasi e le procedure seguite in modo dettagliato. Questo sforzo è finalizzato a rendere chiaro ed evidente il percorso seguito per ottenere i risultati, le difficoltà incontrate nel corso dell'analisi e come sono state affrontate queste difficoltà. In questo modo, chiunque potrebbe ripetere l'analisi per verificare che questa sia stata eseguita in modo attendibile.

APPENDICI

Appendice A:

Database	Journal	Key word(s)	Article(s)	Author(s)	Date	Search results
BUSINESS SOURCE COMPLETE	Harvard Business Review	Business model AND Strategy	The transformative business model	KAVADIAS, STELIOS; LADAS, KOSTAS; LOCH, CHRISTOPH	Oct 2016	42
BUSINESS SOURCE COMPLETE	Harvard Business Review	Business model AND Strategy	Making "Freemium" work	Kumar, Vineet	May 2014	42
BUSINESS SOURCE COMPLETE	Harvard Business Review	Business model AND Strategy	When One Business Model Isn't Enough	Casadesus-Masanell, Ramon; Tarziján, Jorge	Jan/Feb 2012	42
BUSINESS SOURCE COMPLETE	Harvard Business Review	Business model AND Strategy	Network Effects Aren't Enough	HAGIU, ANDREI; ROTHMAN, SIMON	Apr 2016	42

BUSINESS SOURCE COMPLETE	Harvard Business Review	Business model AND Strategy	THE POWER OF VIRTUAL INTEGRATION: AN INTERVIEW WITH DELL COMPUTER'S MICHAEL DELL	Magretta, Joan	Mar/Apr 1998	42
BUSINESS SOURCE COMPLETE	Harvard Business Review	Business model AND Strategy	The Prius Approach	FURR, NATHAN; SNOW, DANIEL	Nov 2015	42
BUSINESS SOURCE COMPLETE	Harvard Business Review	Business model AND Strategy	The Empire Strikes Back: Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders	D'Aveni, Richard	Nov 2002	42
BUSINESS SOURCE COMPLETE	Harvard Business Review	Business model AND Strategy	Two Routes to Resilience	Gilbert, Clark; Eyring, Matthew; Foster, Richard N.	Dec 2012	42
BUSINESS SOURCE COMPLETE	Harvard Business Review	Innovation in business	Customers Demand Their Slice of IP	von Krogh, Georg	Feb 2006	12
BUSINESS SOURCE COMPLETE	MIT Sloan Management Review	Business model AND Strategy	Building a Winning Business "Model Portfolio: Many companies today are operating several business models at once. But despite the potential	AVERSA, PAOLO; HAEFLIGER, STEFAN; GIULIANA REZA, DANIELLE	Summer2017	16

			that business model diversification has for generating growth and profit, executives need to carefully assess the strategic contributions of each element of their business model portfolio"			
BUSINESS SOURCE COMPLETE	MIT Sloan Management Review	Business model AND Strategy	Creating Value Through Business Model Innovation.	Amit, Raphael; Zott, Christoph	Spring2012	16
BUSINESS SOURCE COMPLETE	MIT Sloan Management Review	Business model AND Strategy	The Next Wave of Business Models in Asia.	DEVANG, ASHER; KRUSE, CHRISTIAN; PARKER, ANDY; SIREN, PONTUS	Winter2017	16
BUSINESS SOURCE COMPLETE	MIT Sloan Management Review	Business model AND Strategy	Why Companies Should Have Open Business Models	Chesbrough, Henry W.	Winter2007	16
BUSINESS SOURCE COMPLETE	MIT Sloan Management Review	Innovation in business	How Companies Become Platform Leaders. (cover story).	Gawer, Annabelle; Cusumano, Michael A.	Winter2008	6

BUSINESS SOURCE COMPLETE	MIT Sloan Management Review	Business model	In the Hotel Industry, Digital Has Made Itself Right at Home: Changing from a traditional to a digital business model altered Marriott's culture in unexpected ways	KANE, GERALD C.	Summer2017	31
BUSINESS SOURCE COMPLETE	MIT Sloan Management Review	Business model	Optimizing Your Digital Business Model		Spring2013	31
BUSINESS SOURCE COMPLETE	California Management Review	Business model AND Strategy	Open Business Models and Closed-Loop Value Chains: REDEFINING THE FIRM-CONSUMER RELATIONSHIP	Kortmann, Sebastian; Piller, Frank	Spring2016	9
BUSINESS SOURCE COMPLETE	California Management Review	Business model AND Strategy	NTT DoCoMo and Its i-mode Success: ORIGINS AND IMPLICATIONS	Ratliff, John M	Spring2002	9
BUSINESS SOURCE COMPLETE	California Management Review	Business model AND Strategy	Business Models for Internet-Based E-commerce: AN ANATOMY	Mahadevan, B. California Management Review	Summer2000	9
BUSINESS SOURCE COMPLETE	California Management Review	Business model innovation	Crowdsourcing-Based Business Models: HOW	Kohler, Thomas	Summer2015	3

			TO CREATE AND CAPTURE VALUE			
BUSINESS SOURCE COMPLETE	California Managemen t Review	Business model	The Impact of Illegal Peer-to-Peer File Sharing on the Media Industry	Goel, Sanjay; Miesing, Paul; Chandra, Uday	Spring2010	19

Appendice B:

Database	Key Words(s)	Article(s)	Author(s)	Date	Search Results
SCOPUS	Business model pattern	Transforming the connected car into a business model innovation	Mikusz, M., Schafer, T., Taraba, T., Jud, C.	2017	37
SCOPUS	Business model pattern	Implementation model of smart connected motorbike service: An engineering economic analysis of Machine to Machine application	Suroso, J.S., Jamilah, E.N.	2017	37
SCOPUS	Business model pattern	The Business Model Pattern Database-A Tool For Systematic Business Model Innovation	Remane, G., Hanelt, A., Tesch, J.F., Kolbe, L.M.	2017	37
SCOPUS	Business model pattern	Towards a unified approach to identify business model patterns: A case of e-mobility services	Hunke, F., Schüritz, R., Kuehl, N.	2017	37
SCOPUS	Business model pattern	Business model loom: A pattern-based approach towards the definition of business models	Romero, M.C., Sánchez, M., Villalobos, J.	2017	37

SCOPUS	Business model pattern	Smart wearable multi-sided fashion product platforms	Yablonsky, S.	2017	37
SCOPUS	Business model pattern	IoT business models in an industrial context	Weinberger, M., Bilgeri, D., Fleisch, E.	2016	37
SCOPUS	Business model pattern	Weaving business model patterns: Understanding business models	Romero, M.C., Sánchez, M., Villalobos, J.	2016	37
SCOPUS	Business model pattern	Business Models for Electric Mobility	Laurischkat, K., Viertelhausen, A., Jandt, D.	2016	37
SCOPUS	Business model pattern	Designing business models for sustainable mass customization: A framework proposal	Hora, M., Hankammer, S., Canetta, L., (...), Gomez, S., Gahrens, S.	2016	37
SCOPUS	Business model pattern	Business models of internet of things	Kralewski, D.	2016	37

SCOPUS	Business model pattern	Exploring the economic value of open government data	Ahmadi Zeleti, F., Ojo, A., Curry, E.	2016	37
SCOPUS	Business model pattern	Patterns for startup business models	Ruseva, R.	2015	37
SCOPUS	Business model pattern	Anatomy of Successful Business Models for Complex Services: Insights from the Telemedicine Field	Peters, C., Blohm, I., Leimeister, J.M.	2015	37
SCOPUS	Business model pattern	Business model patterns for the connected car and the example of data orchestrator	Mikusz, M., Jud, C., Schäfer, T.	2015	37
SCOPUS	Business model pattern	Business models and the internet of things (Extended abstract)	Fleisch, E., Weinberger, M., Wortmann, F.	2015	37
SCOPUS	Business model pattern	CPS platform approach to industrial robots: State of the practice, potentials, future research directions	Mikusz, M., Csiszar, A.	2015	37

SCOPUS	Business model pattern	Discursive business model design-successful positioning in the competitive arena by integrated development of market offer and business model [Diskursive Geschäftsmodellentwicklung: Erfolgreiche Positionierung in der Wettbewerbsarena durch integrative Entwicklung von Marktleistung und Geschäftsmodell]	Gausemeier, J., Amshoff, B.	2014	37
SCOPUS	Business model pattern	Emerging business models for the open data industry: Characterization and analysis	Zeleti, F.A., Ojo, A., Curry, E.	2014	37
SCOPUS	Business model pattern	Business model innovations for electric mobility-what can be learned from existing business model patterns?	Abdelkafi, N., Makhotin, S., Posselt, T.	2013	37
SCOPUS	Business model pattern	Privacy-friendly business models for location-based mobile services	Liu, Z., Bonazzi, R., Fritscher, B., Pigneur, Y.	2011	37

Appendice C:

N	BUSINESS MODEL PATTERN	DESCRIPTION	CASE STUDIES	SOURCES
1	A la carte model	Charge for each play/download	iTunes Store (Apple)	Sanjay Goel, Paul Miesing, Uday Chandra (2010)
2	Added Value	Include an additional service or function as part of the base price		Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
3	Add-on (Additional services, Supplementary Service)	Offer a basic product at a competitive price and charge for several extras. This pattern describes services and approaches that enhance sustainability through adding new components to the business model beyond the system boundaries, that are often still product focused.	Ryanair, SAP, Sega, ABB (robot)	Gassmann et al. (2014), Hora, M., Hankammer, S., Canetta, L., (...), Gomez, S., Gahrens, S. (2016) Mikusz, M., Csiszar, A. (2015), Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014), Sniukas (2012)
4	Advertising model (ad-supported, content sponsorship, hidden revenues)	Provide a product or service and mix it with advertising messages. This pattern describes monetization based on advertisement. In this case, a company generates revenue streams by giving clients a space to advertise their own businesses or products.	Google, Zattoo, Spotify, Deseret News, Youtube, Deezer, We7, Hulu	Gassmann et al. (2014), Hanson (2000), Tuff and Wunker (2010), Romero, M.C., Sánchez, M., Villalobos, J. (2016), Sniukas (2012)

5	Advisors	Provide consulting and advice	Accenture, IBM	Applegate (2001), Raphael Amit, Christoph Zott (2012)
6	Affiliation (prospect fees)	Refer costumers to third party and receive a commission for a specific transaction completed (e.g., click, give information, buy product)	Pinterest, Barnes & Noble, Amazon.com	Gassmann et al. (2014), Hanson (2000), Rappa (2001)
7	Affinity clubs	Partner with membership associations and other affinity groups to offer a product exclusively to its member	MBNA	Johnson (2010)
8	Agent models (sales commissions, commission)	Represent the buyer or the seller and earn commissions for successful facilitation of transactions	Expedia.com, estate agents, Travelocity	Hanson (2000), Strauss and Frost (2014), Gerald C. Kane (2017), Sniukas M (2012)
9	Aggregation (aggregator, distributor, multi-party market aggregation)	Build a specific form of broker preselecting products/services and target audience - hence, key process is matching of needs	Amazon, Homeadvisor	Applegate (2001), Bienstock et al.(2002), Linder and Cantrell (2000), Rappa (2001), Tapscott et al. (2000)
10	Agora (exchange)	Build a specific form of broker allowing buyer and seller to freely negotiate and assign value to goods - hence, key process is price discovery	eBay, Priceline, NASDAQ	Applegate (2001), Bienstock et al. (2002), Tapscott et al. (2000), Raphael Amit, Christoph Zott (2012)

11	Aikido	Offer products to the customer that are the opposite of what the competitors are offering, thereby making competitor's strengths a weakness	Cirque du Soleil, Nintendo Wii	Gassmann et al. (2014)
12	Application service providers (vertical infrastructure portals)	Allow customers to use software that is hosted on remote servers for continuous service fee	Oracle Business online, DoubeTwist, i-mode (NTT DoCoMo)	Applegate (2001), Eisenmann (2001), John M. Ratliff (2002)
13	Asset standardization	Reduce operating costs and increase connectivity and modularity by standardizing your assets.		Larry Keeley e Ryan Pikkel (2014)
14	Auction (auction broker, e-auction, exchange, product bids)	Make customers name the maximum price they are willing to pay: the highest price wins the product or service	Sotheby's, eBay, Google, Deseret Digital	Applegate (2001), Bienstock et al.(2002), Gassmann et al.(2014), Hanson (2000), Johnson (2009), Rappa (2001), Timmers (1998), Tuff and Wunker (2010), Clark Gilbert, Matthew Eyring, Richard N. Foster (2012), Keeley L., Pikkel R (2014)
15	Audience measurement services	Conduct market research on online audience as agency for other customers	Nielsen/Netratings	Rappa (2001)

16	Banner advertising (infomercials, ultramercials, advertising networks, banner exchange, pay-per-click)	Place advertising banners on websites	TechWeb, Lycos, Yahoo, AOL, CommerceOne, Agriculture Online (20)	Hanson (2000), Rappa (2011), B. Mahadevan (2000)
17	Barter	Allow customers to trade a non-monetary compensation in exchange	Pepsi, Pay with a Tweet	Bienstock et al. (2002), Gassmann et al. (2014)
18	Brand Extensions	Offer a new product or service under the umbrella of an existing brand.		Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
19	Brand integrated content	As a manufacturer of other products create content for the sole basis of product placement	Red Bull	Rappa (2001)
20	Brand Leverage	Allow others to use your brand name to lend them your credibility and extend your company's reach.		Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
21	Breakthrough markets	Invest in opening new markets to gain at least a temporary monopoly	AIG Insurance	Linder and Cantrell (2000)
22	Bricks + clicks (click and mortar)	Integrate both an online (clicks) and an offline (bricks) presence to browse, order, pick up products	Home Depot, Tesco, REI, Nook (Barnes & Noble) (9), CraftyMums (18)	Johnson (2009), Rappa (2001), Clark Gilbert, Matthew Eyring, Richard N. Foster (2012),

				Sebastian Kortmann, Frank Piller (2016)
23	Brokerage (switchboard, network efficiency, open market-making, Indirect distribution, Indirect selling)	Bring together and facilitate transactions between buyers and sellers, charging a fee for each successful transaction	NASDAQ, Century 21, Etsy	Chatterjee (2013), Linder and Cantrell (2000), Johnson (2010), Tuff and Wunker (2010), Thomas Kohler (2015), Ruseva, R. (2015), Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014), Sniukas (2012)
24	Bundle elements together (bundled pricing, bundling sales)	Make purchasing simple and more complete by packaging related products together	iPod and iTunes, fast food value meals	Hanson (2000), Johnson (2009), Johnson (2010), Tuff and Wunker (2010)
25	Business intelligence, predictive analysis	Gather secondary and primary information about competitors, markets, customers, and other entities to predict important information	Oil companies for gas prices, traders	Strauss and Frost (2014), Larry Keeley, Ryan Pikkell (2014)
26	Buy/sell fulfilment	Take customer orders to buy or sell a product or service, including terms like price and delivery	CarsDirect, Respond.com	Rappa (2001)
27	Buying club	Round up buyers with attractive prices and use purchase volume to gain discounts	Letsbuyit.com, mobilcom-debitel	Linder and Cantrell (2000)
28	Certification	Develop a brand or mark that signifies and ensures certain desirable characteristics in third-party offerings.		Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)

29	Channel maximization (Diversification, Multi-Channel)	Leverage as many channels as possible to maximize revenues	AOL, Time Warner	Linder and Cantrell (2000), Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014), Sniukas (2012)
30	Circulation platform, Trash-to-cash (closed-loop process, closed-loop value chain, rebound manufacturer, recycling alliance)	Consumers (and/or suppliers) sell their used products to other consumers (=Peer-to-peer+Trash-to-cash). Reuse already used products	Craigslist, The Next Closet, Recipro, uSell, Duales System Deutschland, H&M, cmr, Canon, Ikea, Interface, Natura, Philips pay per lux, Ricoh pay per page, Rolls-Royce power-by-the-hour, Shyp, Wayfair, HYL A Mobile, O2 (Telefónica), Closed Loop Fund (Coca-Cola, PepsiCo, Procter & Gamble, Unilever), Hope Fhones (Medic Mobile), Bikair, ReCellco, Guzu, Dell	Sebastian Kortmann, Frank Piller (2016), Gassmann et al. (2014), Stelios Kavadias, Kostas Ladas, Christoph Loch (2016), Sebastian Kortmann, Frank Piller (2016)
31	Classifieds	List items for sale or things of interest and charge listing or membership fees in exchange	Monster.com, Craigslist	Rappa (2001)

32	Closed business models	Independent firms co-create value with consumers and suppliers, but without letting them participate in value capture		Sebastian Kortmann, Frank Piller (2016)
33	Co-Branding	Combine brands to mutually reinforce key attributes or enhance the credibility of an offering.		Larry Keeley e Ryan Pikkel (2014)
34	Collaboration	Partner with others for mutual benefit.		Larry Keeley e Ryan Pikkel (2014)
35	Collaboration platforms	Provide a set of tools and an information environment for collaboration between enterprises	Deutsche Telekom/Globana's ICS, ESPRIT GENIAL	Timmers (1998)
36	Competency center	Cluster resources, practices, and expertise into centers that support functions across the organization to increase efficiency and effectiveness.		Larry Keeley e Ryan Pikkel (2014)
37	Concierge	Provide premium service by taking on tasks for which customers don't have time.		Larry Keeley e Ryan Pikkel (2014)
38	Connection (internet access provider, horizontal infrastructure portals, internet	Provide physical and/or virtual network infrastructure to gain (internet) access	AOL, Sprint, AT&T, i-mode (NTT DoCoMo), KDDI, J-Sky (J-Phone), Vodafone, AT&T Wireless, KPN Mobile,	Eisenmann (2001), Applegate (2001), Rappa (2001), Wirtz et al. (2010), John M. Ratliff (2002)

	services providers)		Hutchison, Bouygues Telecom, SK Telecom	
39	Conservation	Design your product so that end users can reduce their use of energy or materials.		Larry Keeley e Ryan Pikkel (2014)
40	Consolidation (Meger/Acquisition)	Acquire multiple companies in the same market or complementary markets. Combine two or more entities to gain access to capabilities and assets.		Larry Keeley e Ryan Pikkel (2014)
41	Content provider (information and service providers, selling content, online content providers, content publisher, content, content services)	Provide content such as information, digital products, and services	Reuters, Wall Street Journal online, IEEE Journals, Deseret Digital (9)	Applegate (2001), Clemons (2009), Eisenmann (2001), Rappa (2001), Strauss and Frost (2014), Weill and Vitale (2001), Wirtz et al. (2010), Clark Gilbert, Matthew Eyring, Richard N. Foster (2012)
42	Content-targeted advertising	Identify the meaning of a web page and then automatically deliver relevant ads when a user visits that page	Google (15), NTT DoCoMo	Rappa (2001), John M. Ratliff (2002)
43	Context	Sort and/or aggregate available online information	Google	Wirtz et al. (2010)

44	Contextual mobile advertising	Tailor advertising to the context, e.g., location, preferences, or status	Google AdSense, CommuteStream	Clemons (2009)
45	Contractor	Sell services provided primarily by people, such as consulting, construction, education, personal care, package delivery, live entertainment, or healthcare	Accenture, Federeal Express	Weill et al. (2005)
46	Cool brands (branded reliable commodity, brand building)	Earn premium prices with competitive products through expert brand marketing	Goodyear, Nike	Hanson (2000), Lindel and Cantrell (2000)
47	Coopetition	Join forces with someone who would normally be your competitor to achieve a common goal.		Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
48	Cost leadership	Keep variable costs low and sell high volumes at low prices	Ikea, BGI	Tuff and Wunker (2010), Asher Devang, Christian Kruse, Andy Parker, Pontus Siren (2017)
49	Cost reduction [through the internet]	Use the Internet to reduce costs and thus increase efficiency	Cisco	Hanson (2000)
50	Cross selling, Complementary Offering	Offer complementary products in addition to the standard offering	Shell, Tehibo, Aldi	Gassmann et al. (2014), Sniukas (2012)

51	Crowdfunding	Finance a product, project, or company by a group of private investors often including a non-monetary compensation in exchange	Marillion, Pebble Technology, Brainpool, Fairphone (18)	Gassmann et al. (2014), Sebastian Kortmann, Frank Piller (2016)
52	Crowdsourcing (integrator platform)	Solve a problem by outsourcing it to the crowd (e.g., an internet community)	Cisco, Procter & Gamble, InnoCentive (21), Huffington Post, TheAtlantic.com, Forbes.com, Deseret Digital (9), Viki (13), Beiersdorf (Nivea), BMW (18), Netscape, Linux (20), Zooppa, Threadless, Innocentive, Lego Ideas (Lego), Quirky, Athlete Originals, Appirio, eYeka, Distributed Proofreaders, IdeaConnection, Innosite, Local Motors, NineSigma, Airbnb, 48hourslogo, AdTournament, Arcbazar, Crowdsite, CustomMade, NeedaJingle, Red Clay, Twitch, Yutongo,	Gassmann et al. (2014), Johnson (2010), Clark Gilbert, Matthew Eyring, Richard N. Foster (2012), Asher Devang, Christian Kruse, Andy Parker, Pontus Siren (2017), Sebastian Kortmann, Frank Piller (2016), B. Mahadevan (2000), Thomas Kohler (2015)

			Youtube, Kaltura, Leap Motion, Salesforce, NikeFuel (Nike), Shapeways, Minted, The Noun Project, iStockphoto, XPRIZE (21)	
53	Custom suppliers (personalization)	Design, produce, and distribute customized products and services	Boeing, McGraw-Hill, Airbnb, Uber, Alibaba, Amazon, Apple iPod, Arm, Coursera, Dell, Edx, Etsy, Google Adwords, Ikea, Justpark, Lego Factory, Lyft, M-Pesa, Mediacast, Nike ID, Salesforce.com, Shyp, Trecent QQ, Udacity, Washio, Zara, Zipcar, Zopa, Healx	Applegate (2001), Stelios Kavadias, Kostas Ladas, Christoph Loch (2016), Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
54	Custom suppliers of hardware, Hardware customization	Produce and customize IT equipment or components, Modularity. the hardware customization would initially be constrained to some of the modular components (e.g. front frame, stand and wall mounting options). These components have a significant impact for MC in the aesthetic dimension. The customer may customize these components through her	Dell, MicroAge	Applegate (2001), Hora, M., Hankammer, S., Canetta, L., (...), Gomez, S., Gahrens, S. (2016)

		selections regarding type, model, color and material. This provides the customer with the opportunity to choose the most suitable combination that best fits her needs and expectations.		
55	Custom suppliers of software	Create and customize software and license/sell it	Andersen Consulting, Sapient, Viant	Applegate (2001)
56	Customer loyalty (incentive marketing)	Increase customer loyalty through reward programs	American Airlines (8), Safeway Club Card, Payback, United Airlines	Gassmann et al. (2014), Rappa (2001), Richard D'Aveni (2002), Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
57	Customer relationship management [through digital technologies]	Retain and grow business and individual customers through strategies that ensure their satisfaction with the company and its products, e.g., by collecting and integrating all information on each customer touch point	Companies applying salesforce.com	Strauss and Frost (2014)
58	Data & Analytics As A Service	Data and the distribution of gathered knowledge seems to be the core business of this cluster. In order to collect necessary data, an own infrastructure or platform is mostly operated. The gathered data is then aggregated and analyzed by an own software to gain the information. Therefore, this group is referred to as the analytics as a service cluster.		Hunke, F., Schüritz, R., Kuehl, N. (2017) Ahmadi Zeleti, F., Ojo, A., Curry, E. (2016) Zeleti, F.A., Ojo, A., Curry, E. (2014) Ahmadi Zeleti, F., Ojo, A., Curry, E. (2016) Zeleti, F.A., Ojo, A., Curry, E. (2014)

59	Database marketing	Collect, analyse, and disseminate electronic information about customers, prospects, and products to increase profits	GM Card, Blockbuster Inc.	Strauss and Frost (2014)
60	De facto standard	Develop and use proprietary component technology to provide high product functionality, but also license it broadly throughout the industry to establish it as the dominant design	Sharp in flat panel displays, i-mode (NTT DoCoMo)	Linder and Cantrell (2000), John M. Ratliff (2002)
61	Dealer support [through the internet]	Use the internet to indirectly support sales partners	GM	Hanson (2000)
62	Demand collection system	Let prospective buyers make a final (binding) bid for a special good or service and arrange fulfilment	Priceline.com	Rappa (2001), Raphael Amit, Christoph Zott (2012)
63	Demand-oriented platform	This model involves charging data consumers (e.g. developers) the added value such as advanced services and refined datasets or data flows provided upon the original raw open data. Platforms owners enable easier access to the data resources stored on proprietary servers having high reliability.		Ahmadi Zeleti, F., Ojo, A., Curry, E. (2016) Zeleti, F.A., Ojo, A., Curry, E. (2014)
64	Desegmented	Instead of finer segmentation of your customer base, what do all customer segments have in		Sniukas M (2012)

		common that you can make the focus of your offer?		
65	Dial down features	Target less-demanding consumers with products or services that may not be superior but are adequate and perhaps more convenient, simple, etc.	Motofone	Johnson (2009)
66	Digital add-on	A physical asset is sold at a small margin; over time, the customer can purchase or activate any number of digital services with a higher margin, Digital Add-on describes a business model component, where various digital services are offered in the after-sales phase of a physical good.	Navigation systems, Tesla	Fleisch et al. (2014), Martin Mikusz (2017), Weinberger, M., Bilgeri, D., Fleisch, E. (2016)
67	Digital infrastructure retailers ([digital] infrastructure marketplaces, [digital] infrastructure exchanges)	Take control of inventory and sell digital infrastructure	CompUSA.com, Staples.com	Applegate (2001)
68	Digital lock-in	Use digital technologies to limit the compatibility of physical products and thus lock customers to your ecosystem. The business model component “digital lock-in” emphasizes	Apple's iPhone	Fleisch et al. (2014), Weinberger, M., Bilgeri, D., Fleisch, E. (2016)

		that only original parts are compatible with the system.		
69	Digital service provider (digital business model)	Produce and deliver a wide range of services online	American Express, Citigroup, Amazon.com, Wall Street Journal, LexisNexis, Bloomberg, DirectTV, Google, Apple, Netflix, Banco do Brasil, Commonwealth Bank of Australia, ING Direct, USA	Applegate (2001), Peter Weill, Stephanie L. Woerner (2013)
70	Digitally-charged products	Charge classic physical products with a bundle of new sensor-based digital services and position them with new value proposition	Smart washing machine, smart home	Fleisch et al. (2014)
71	Digitization	Offer a traditionally physical product as a digital version	Wikipedia, Netflix, Dropbox, Nook (Barnes & Noble)	Gassmann et al. (2014), Martin Mikusz (2017)
72	Disaggregated pricing	Allow customers to buy exactly - and only - what they want	Free Mobile	Tuff and Wunker (2010)
73	Disintermediation (manufacturer direct model, direct selling, multi-level)	Deliver a product or service that has traditionally gone through an intermediary directly to the customer	Dell, Nespresso, WebMD, Marriott.com, Amazon.com, Encarta, Dell Computers, Cisco	Gassmann et al. (2014), Johnson (2009), Rappa (2001), Strauss and Frost (2014), Weill and Vitale (2001), Joan Magretta (1998), Paolo Aversa, Stefan Haefliger,

	marketing, direct to customer, direct business model, go direct)			Danielle Giuliana Reza (2017), Gerald C. Kane (2017), B. Mahadevan (2000), Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
74	Distributive network	Provide infrastructure to connect other actors of the economy such as logistics, energy, mobility, or communication	Enron, UPS, AT&T	Tapscott et al. (2000)
75	Do more to address the job, Getting Things Done	Look beyond your typical offering and address other jobs your customers are trying to get done	UPS	Johnson (2009), Sniukas (2012)
76	Donation	If you give your products or services away for free, asking for donations could be a viable approach to still generate revenues.	Wikipedia	Sniukas M (2012)
77	Dual licensing	Dual licensing is based on the idea of simultaneous use of both open source and proprietary licenses (Välimäki, 2003; Wilson & Appiah-Kubi, 2002). This means that data are published in an open license for certain purposes and under a closed license for others.		Ahmadi Zeleti, F., Ojo, A., Curry, E. (2016) Zeleti, F.A., Ojo, A., Curry, E. (2014)
78	Ease of Use	Make your product simple, intuitive, and comfortable to use.		Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)

79	Educators	Create and deliver educational offerings, often online	Harvard Business School	Applegate (2001)
80	Efficiency-based	Use human or capital resources efficiently to produce commonalities in a competitive market	Airlines, mining, hospitals	Chatterjee (2013), Larry Keeley e Ryan Pikkel (2014)
81	E-mail	Communicate with stakeholders via e-mails rather than print and mail	Online mailings of companies, digital annual reports	Strauss and Frost (2014)
82	E-mall (virtual marketplace)	Build a platform for a collection of e-shops, usually enhanced by a common umbrella, for example, of a well-known brand	Electronic Mall Bodensee, Merchant Services at Amazon.com, Etsy, Ponoko (Shapeways)	Rappa (2001), Timmers (1998), Sebastian Kortmann, Frank Piller (2016)
83	Engaging functionality	Provide an unexpected or newsworthy feature that elevates the customer interaction from the ordinary.		Larry Keeley e Ryan Pikkel (2014)
84	Enterprise resource planning	Use an integrated back office system to optimize business processes and thereby reduce cost	Companies using SAP	Strauss and Frost (2014)
85	Entrepreneur	Create and sell financial assets, often creating and selling firms	Kleiner, Perkins, Caufield & Byers	Weill et al. (2005)

86	Environmental Sensitivity	Create offerings that do no harm—or relatively less harm—to the environment.		Larry Keeley e Ryan Pikkel (2014)
87	E-procurement (online purchasing)	Conduct tendering and procurement electronically	Japan Airlines, Wal-Mart	Strauss and Frost (2014), Timmers (1998)
88	E-retailer (commerce, catalog merchant, virtual merchant, product/service providers)	Assume control of inventory, set a nonnegotiable price, and sell physical products online	Amazon.com, LandsEnd.com, Walmart.com, Cisco, Dell, Egghead.com, EthnicGrocer.com, Stacianewyork.com, Compaq	Applegate (2001), Eisenmann (2001), Rappa (2001), Wirtz et al. (2010), Paolo Aversa, Stefan Haefliger, Danielle Giuliana Reza (2017), Peter Weill, Stephanie L. Woerner (2013), B. Mahadevan (2000)
89	E-shop (e-commerce, order processing, Internet-based e-commerce)	Build a web shop to sell products or services online	Fleurop, Travelocity, Flyeralarm, Apple, Expedia, Marriott.com	Gassmann et al. (2014), Strauss and Frost (2014), Timmers (1998)
90	Exclusive market-making	Bring together specific, highly targeted, qualified audiences for trading	Edu.com, Orderzone.com	Linder and Cantrell (2000)
91	Experience automation	Remove the burden of repetitive tasks from users to simplify their lives and make new experiences seem magical.		Larry Keeley e Ryan Pikkel (2014)

92	Experience destination (experience selling)	Use a carefully designed environment to attract customers who pay premium prices	Disney theme parks, Nike Town Stores, Nestlé Nespresso	Gassmann et al. (2014), Linder and Cantrell (2000)
93	Experience selling (experience center)	Allow the client to experience the product, often via a sales force or a specific space and a pyramid commission structure; traditionally applied for cosmetic products	Mary Kay Cosmetics, Amway	Linder and Cantrell (2000), Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
94	Extensions/Plug-ins	Allow additions from internal or third-party resources that add functionality.		Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
95	Feature aggregation	Combine a number of existing features from disparate sources into a single offering.		Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
96	Financial broker	Match buyers and sellers of financial assets	e*Trade, Schwab	Weill et al. (2005)
97	Financial landlord (financing, instant gratification)	Let others use cash (or other financial assets) under certain (often timelimited) conditions	Bank of America, Fannie Mae, Aetna, Prosper	Linder and Cantrell (2000), Tuff and Wunker (2010), Weill et al.(2005), Raphael Amit, Christoph Zott (2012)
98	Financial trader	Buy and sell financial assets without significantly transforming (or designing) them	Merrill Lynch	Weill et al. (2005)

99	Fixed prices	Keeping your prices fixed makes your offer more calculable for your customers and your company. On the other hand it reduces your flexibility in dealing with fluctuations regarding demand or occupancy.		Sniukas M (2012)
100	Flagship Store	Create a retail outlet to showcase quintessential brand and product attributes.		Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
101	Flat-rate	Charge a fixed price and allow the customer unlimited access in exchange	Buckaroo Buffet, Sandals Resorts, Netflix	Gassmann et al. (2014), Sniukas (2012)
102	Flexible pricing (dynamic pricing strategies online)	Vary prices for an offering based on demand	American Airlines, LAN Airlines	Strauss and Frost (2014), Tuff and Wunker (2010), Ramon Casadesus-Masanell, Jorge Tarziján (2012), Sniukas M (2012)
103	Focus	Design a product or service for a particular audience.		Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
104	Forced scarcity	Limit the supply of offerings available to drive up demand and prices	OPEC, Rue La La	Tuff and Wunker (2010)
105	Fractional ownership	A good is purchased together by a group of customers, each buying a certain share of the usage right, often a time period	Time-sharing condos, Net Jets, écurie25	Gassmann et al. (2014), Johnson (2010)

106	Franchising	Allow franchisees to use a business concept, including brand and products, in compensation for financial compensation	Starbucks, Subway, McDonald's, 7-Eleven	Gassmann et al. (2014), Raphael Amit, Christoph Zott (2012)
107	Free (free for advertising) Free, as Branded Advertising	Provide customer with a free-of-charge offer and use other sources such as advertising to generate revenues.	Metro (free paper), private TV stations, Google, Hotmail	Linder and Cantrell (2000), Osterwalder and Pigneur (2010), Ahmadi Zeleti, F., Ojo, A., Curry, E. (2016) Zeleti, F.A., Ojo, A., Curry, E. (2014).
108	Freemium (free trial)	Offer basic services for free, while charging a premium for advanced or special features. Freemium model in which clients acquire the product for free during a period of time, or with less characteristics or functionalities. This pattern starts with a client order to receive value for free accepting certain constraints.	Skype, Dropbox, LinkedIn, Hulu, Match, Box, Splunk, Yammer, NYTimes.com, Spotify, Acrobat Reader	Gassmann et al. (2014), Hanson (2000), Johnson (2009), Johnson (2010), Tuff and Wunker (2010), Martin Mikusz (2017) Romero, M.C., Sánchez, M., Villalobos, J. (2016) Ahmadi Zeleti, F., Ojo, A., Curry, E. (2016) Zeleti, F.A., Ojo, A., Curry, E. (2014)
109	From fixed to variable costs	To achieve a strategic advantage, can you transform fixed cost into variable ones? Like for example instead of hiring employees, can you work with a network of freelancers?		Sniukas M (2012)
110	From push-to-pull, Engineer to Order Product, Deliver	Make production more flexible in order to ideally produce a product just when it is ordered and not upfront as stock article. This pattern describes the distribution of a product	Toyota, Zara, Dell	Gassmann et al. (2014), Romero, M.C., Sánchez, M., Villalobos, J. (2016), Romero, M.C., Sánchez, M., Villalobos, J. (2016), Hora,

	make to order product, Produce only what you (can) sell (just-in-time manufacturing), On demand production, Outsourcing	whose design and production are defined and triggered by the client.		M., Hankammer, S., Canetta, L., (...), Gomez, S., Gahrens, S. (2016), Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
111	Gamification	Gamification primarily refers to a process of making systems, services and activities more enjoyable and motivating. Gamification commonly employs game design elements which are used in so called non-game contexts in attempts to improve user engagement, organizational productivity, flow, learning, employee recruitment and evaluation, ease of use and usefulness of systems, physical exercise, traffic violations, and voter apathy, among others.		Sniukas M (2012)
112	Guarantee	Remove customer risk of lost money or time from product failure or purchase error.		Sniukas M (2012); Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
113	Haggle	Allow the buyers to negotiate over the price	www.hagglezone.com	Bienstock et al. (2002)

114	Horizontal portals (portals, portal (20), infomediation (20))	Create a portal that provides a gateway to Internet's content and offerings, such as search engine, e-mail, news etc.	Yahoo!, Microsoft's MSN, Google, AltaVista (Digital Equipment Corp.), Inktomi, AOL i (NTT DoCoMo & AOL Japan), AOL, ZDNet, MarketSite.net (Commerce One), AOL.com, Askjeeves.com, Compare.com, MSN.com, Personalogic.com, Yahoo.com, Orlando.com, Cnet.com, ec-portal.com, Netmarketmaker.com, Questlink, SmartOnline.com, VerticalNet, WebMD/Healthon	Applegate (2001), Eisenmann (2001), Rappa (2001), Strauss and Frost (2014), Annabelle Gawer, Michael A. Cusumano (2008), John M. Ratliff (2002), B. Mahadevan (2000)
115	HR broker	Match buyers and sellers of human services	Robert Half, EDS	Weill et al. (2005)
116	Incomparable products	Use deep R&D skills to develop and exploit proprietary technology to	Polaroid, DuPont	Linder and Cantrell (2000)

	(incomparable service)	offer unique products that command high margins		
117	Infomediary (information brokers, IP broker) Trusted infomediary pattern	Match buyers and sellers of information or other intangible assets. The infomediary is a trusted third party that helps consumers and vendors connect. The role of our infomediary is to become the custodian, agent, and broker of customer information.	Internet Securities, Individual. com, Valassis	Applegate (2001), Hartman et al. (2000), Rappa (2001), Timmers (1998), Weill et al. (2005), Liu, Z., Bonazzi, R., Fritscher, B., Pigneur, Y. (2011)
118	Information collection	Collect and commercialize information gathered from the Internet	DoubleClick, Google, Bing	Hanson (2000), Peter Weill, Stephanie L. Woerner (2013)
119	Infrastructure services firms (e-business enabler)	Produce and deliver complementary services for the Internet	DoubleClick, Federal Express, Webvan	Applegate (2001), Hartman et al. (2000)
120	Ingredient branding (categorybuilding, component branding)	Build a brand of a product component that is part of an end product	Intel, Carl Zeiss, Bosch	Gassmann et al. (2014), Keleey L, Pikkel R (2014)
121	Integrated offering	Combine otherwise discrete components into a complete experience.		Larry Keeley e Ryan Pikkel (2014)
122	Integrator	Cover most parts of the value chain in-house in order to keep control of innovations, efficiency etc.	Carnegie Steel, Ford, Exxon Mobil	Gassmann et al. (2014), Andrew and Sirkin (2006)

123	Inventor	Create and then sell intangible assets, such as patents and copyrights	Lucent's Bell Labs	Weill et al. (2005)
124	IP trader (bit vendor)	Buy and sell intangible assets	NTL Inc., Apple iTunes Music Store	Rappa (2001), Weill et al. (2005)
125	IT equipment/component manufacturers	Produce IT equipment and components	IBM, Compaq, Cisco, Apple, HTC	Applegate (2001), Raphael Amit, Christoph Zott (2012)
126	Knowledge management [through use of digital technologies]	Transform and store a company's data into useful information and knowledge	Companies using an internal Wiki	Strauss and Frost (2014)
127	Least satisfied	Conventional wisdom targets the most satisfied customers and offers them more of what they want. New opportunities can often be found when looking at the least satisfied customers and asking them what they would like to see instead.		Sniukas M (2012)
128	Leverage customer data (selling	Collect customer data and use them commercially, e.g., for targeted advertising. The Leverage Customer Data pattern benefits from	Twitter, 23 and Me, Facebook	Gassmann et al. (2014), Clemons (2009), Rappa (2001), Martin

	information gathered from online experience, user registration)	present-day technological progress and the consequential ability to systematically collect and process big amounts of data.		Mikusz (2017) Mikusz, M., Jud, C., Schäfer, T. (2015)
129	Leverage new influencers	Win over influencers who support the sales process	Hindustan, Unilever	Johnson (2009)
130	Licensing (the licensor, landlord, license, Intellectual Property)	License or otherwise get paid for limited use of intangible assets. The licensing pattern describes a model based on the acquisition of a product or service through a license, which is bought by a client for a certain amount of time. The pattern starts with a client that buys a license, this generates a request that triggers the distribution of the product	Microsoft, Top 5 robot manufacturing (Yaskawa, Fanuc, Kuka, ABB, Kawasaki). Microsoft (Windows), Procter & Gamble, IBM, Air Products and Chemicals, Qualcomm	Andrew and Sirkin (2006), Gassmann et al. (2014), Rappa (2001), Tuff and Wunker (2010), Weill et al. (2005), Romero, M.C., Sánchez, M., Villalobos, J. (2016), Henry W. Chesbrough (2007), Annabelle Gawer, Michael A. Cusumano (2008), Thomas Kohler (2015), Sanjay Goel, Paul Miesing, Uday Chandra (2010), Keleey L, Pikkell R (2014)
131	Localization (context specific)	Adapt an offering, process, or experience to target a specific culture or region.		Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
132	Lock-in	Lock the customers to your ecosystem by strongly increasing the switching costs through high hurdles	Lego, Hewlett-Packard, Nestlé BabyNes, American Airlines, United Airlines, Microsoft (Windows),	Fleisch et al. (2014), Gassmann et al. (2014), Martin Mikusz (2017) Mikusz, M., Csizar, A. (2015) Richard D'Aveni (2002),

			Sony (Playstation), Nespresso (Nestlé)	Raphael Amit, Christoph Zott (2012)
133	Low-touch approach (no frills, lowprice reliable commodity, standardization, performance simplification)	Offer standardized, low-price version of a product or service that is traditionally customized and higher priced	Southwest airlines, Xiameter, LAN Airlines, Ryanair	Gassmann et al. (2014), Linder and Cantrell (2000), Johnson (2009), Johnson (2010), Ramon Casadesus-Masanell, Jorge Tarzijan (2012), Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
134	Make more of it	Offer internal know-how and other resources also as external service to other companies	Porsche Consulting, Festo Didactic, Amazon Web Services	Gassmann et al. (2014), Paolo Aversa, Stefan Haefliger, Danielle Giuliana Reza (2017)
135	Marketplace exchange	Build a specific form of broker also offering a full range of services covering the transaction process, from market assessment to negotiation and fulfilment for an industry consortium	Orbitz, ChemConnect	Rappa (2001)
136	Mass customization (masscustomized commodity)	Customize a commodity product to the customers' specific preferences. Mass customization represents a predefined set of individualized features.	Dell, mymuesli	Gassmann et al. (2014), Linder and Cantrell (2000), Strauss and Frost (2014), Martin Mikusz (2017) Ruseva, R. (2015)

137	Membership	Charge a time-based payment to allow access to locations, offerings, or services that non-members do not have	Costco, Metro	Tuff and Wunker (2010)
138	Merchant model (sales)	Act as wholesalers/retailer of goods and services	Wal*Mart, Mediamarkt	Bienstock et al. (2002), Rappa (2001)
139	Micro transactions	Sell many items for as little as a dollar – or even only one cent – to drive impulse purchases	Kartrider	Tuff and Wunker (2010), Keeley L, Pikkel R (2014)
140	Misdirection	Send customers to locations different from what they initially searched for if the searched company did not pay sufficient listing fees to the search engine	Google, Yahoo	Clemons (2009)
141	Modular Systems	Provide a set of individual components that can be used independently, but gain utility when combined.		Larry Keeley e Ryan Pikkel (2014)
142	Multi-Level Marketing	Sell bulk or packaged goods to an affiliated but independent sales force that turns around and sells it for you.		Larry Keeley e Ryan Pikkel (2014)
143	Multi-sided platforms (two-	Bring together two or more distinct but interdependent groups of customers,	Visa, Microsoft Windows, Metro Newspaper, Airbnb , Uber, Facebook,	Gassmann et al. (2014), Osterwalder and Pigneur (2010), Laurischkat, K., Viertelhausen, A., Jandt, D.

	sided market)	where the presence of each group creates value for the other groups.	Myspace.com, Intel, Google, Qualcomm, Cisco, WideSky (EMC Corp.), SNIA (Storage Networking Industry Association), HD DVD (Toshiba), Blu-ray Disc (Sony), Video Home System (JVC), Betamax (Sony), Macintosh (Apple), VHS (Matsushita Electrical Industrial Co.), Palm Inc., Linux, Netscape Communications Corp., Microsoft Internet Explorer, Etsy, Ponoko (Shapeways), TechShop, CraftyMums, 48hourslogo, AdTournament, Arcbazar, Crowdsite, CustomMade, NeedJingle, Red Clay, Twitch, Yutongo, Zooppa, iStockphoto, The Noun Project	(2016), Martin Mikusz (2017) Mikusz, M., Jud, C., Schäfer, T. (2015)
--	---------------	--	---	--

144	Negative operating cycle (alter the usual formula, float, cash machine)	Generate high profits by maintaining low inventory and having the customer pay up front	Amazon, Next Restaurant, Groupon	Gassmann et al. (2014), Johnson (2009), Johnson (2010), Tuff and Wunker (2010)
145	Network value (5)	Provide a platform that leads to repeated purchases by a core group of loyal customers	Microsoft (8), Netflix, Playstation (8)	Chatterjee (2013), Andrei Hagiu, Simon Rothman (2016), Richard D'Aveni (2002)
146	Networked utility providers	Create and distribute downloadable software programs that facilitate communication	ICQ, Acrobat Reader	Eisenmann (2001)
147	Object self service	Provide physical products with the ability to independently place orders on the Internet. Object Self Service describes a scenario where not humans but machines reorder spare parts or required ingredients.	Smart heating systems, Internet refrigerator, Amaon dash replenishment service	Fleisch et al. (2014), Weinberger, M., Bilgeri, D., Fleisch, E. (2016)
148	One-stop convenient shopping	Use broad selection and ubiquitous access to attract busy buyers who will pay a premium for convenience	WW Grainger	Linder and Cantrell (2000)
149	One-stop low-price shopping, Convenience	Use low price and the convenience of broad selection to attract buyers,	Walmart, SupplyGenie.com, Amazon	Linder and Cantrell (2000), Sniukas (2012)

		then convert volume into purchase discounts		
150	Online advertising and public relations	Buy advertising on products or services of another companies	Product advertising in radio, TV, or Internet	Strauss and Frost (2014)
151	Online brokers (brokerage model, third-party marketplace, marketplace, intermediary, broker, metamediary, e-business storefront, online marketplace (5), market makers (20))	Use the internet to facilitate a transaction between a buyer and a seller	ebay, Airbnb, Etsy, Alibaba, Craigslist, Rakuten, Uber, Groupon, GrubHub Seamless, Lending Club, Lyft, Prosper, Thumbtack, Upwork, VRBO, Living Social, Turo, Motors, Beepi, CoachUp, Handy, HourlyNerd, eBay Motors, Postmates, Washio, Alfred, Enjoy Technology, Luxe and Managed by Q (5), Beyond.com, Chemdex, HoustonStreet.com, FastParts, BizBuyer.com, Arbinet, Autobytel.com, Buy.com, Cameraworld.com, Careerbuilder.com,	Bienstock et al. (2002), Hartman et al. (2000), Rappa (2001), Strauss and Frost (2014), Timmers (1998), Weill and Vitale (2001), Andrei Hagiu, Simon Rothman (2016), Raphael Amit, Christoph Zott (2012), B. Mahadevan (2000)

			Ebags.com, Ebay.com, Etrade.com, NetMarket.com, Priceline.com, Travelocity.com, Ubid.com, @griculture Online, AdAuction.com, AsianSources.com, Bloomberg, ChemConnect, Manheim Auctions, MRO.com, NetBuy.com, PaperExchange.com, PlasticsNet.com, Ultraprise, Works.com, Free Markets Online Inc.	
152	Online sales promotions	Use the internet to send free product samples or discount coupons to customers	Companies selling via Groupon	Strauss and Frost (2014)
153	Open business models (Co-creating manufacturer, Co-creating service provider, Open innovation)	Create innovations by systematically integrating partners into the company's R&D process	Procter & Gamble, Innocentive, BMW, Tiger Electronics, Sony, General Electric, Electronic Arts, Qualcomm, Genzyme, "Chicago", Air Products	Gassmann et al. (2014), Osterwalder and Pigneur (2010), Georg von Krogh (2006), Henry W. Chesbrough (2007), Sebastian Kortmann, Frank Piller (2016), John M. Ratliff (2002), Angot, 2010, Ahmadi Zeleti, F.,

			and Chemicals, IBM, Linux, Beiersdorf (Nivea), i-mode (NTT DoCoMo), TomTom, Giffgaff (Telefónica), Moovel (Daimler AG)	Ojo, A., Curry, E. (2016) Zeleti, F.A., Ojo, A., Curry, E. (2014) Ruseva, R. (2015), Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
154	Open content (public broadcasting)	Develop openly accessible content collaboratively by a global community of contributors who work voluntarily	Wikipedia, The Classical Station, Ok.com, Cadence	Rappa (2001), Clark Gilbert, Matthew Eyring, Richard N. Foster (2012), Georg von Krogh (2006)
155	Open source (alliance)	Develop a product not by a company, but by a public community with all information being available publicly. In open source, the product is developed by programmers who create freely distributed source code by collaborating and communicating over the Internet. This takes place on top of products, services, or simple unpackaged data that are provided for free and in an open format. Data is provided in a totally open format that allows free elaboration, usage and redistribution without any technical barrier. The distribution of source code is governed by an open source license.	Mozilla, Linux, Wikipedia, BMW, Tiger Electronics, Sony, Cadence, General Electric, Electronic Arts, IBM, Linux, Quircky, Qualcomm, Fairphone, Medic Mobile, Open@Citrix, AirCasting, Kaltura, Keen IO, Leap Motion, Mozilla, Pimcore, Red Hat, Salesforce, Twilio, WSO2, IOS (Apple), Android (Google),	Gassmann et al. (2014), Rappa (2001), Tapscott et al. (2000), Zeleti, F.A., Ojo, A., Curry, E. (2014)

			Salesforce, Shapeways, Lulu.com	
156	Orchestrator (value chain) (outsourcing)	Focus on core competencies and outsource/coordinate all other activities along the value chain. A focal company— the platform leader—only focuses on its core competencies, while any other activity along the value network is being outsourced to specialized service providers and actively coordinated by the focal company.	Procter & Gamble, Nike, Li & Fung, TechShop (18)	Andrew and Sirkin (2006), Gassmann et al. (2014), Timmers (1998), Martin Mikusz (2017) Mikusz, M., Jud, C., Schäfer, T. (2015), Larry Keeley e Ryan Pikkel (2014), Sniukas M (2012)
157	Own the undesirable	Seek to serve segments of the market that might not appear immediately attractive	AllLife	Johnson (2009)
158	Pay per use (metered use, metered subscriptions, pay-as-you-go, utility model)	Charge for each use of a product or service. A describes a model in which the business charges for the usage of its product. In this case, a client places an order to use the product (1).	Metered ISPs, Google, Zipcar, Uber, Alibaba, Amazon, Apple iPod, Canon, Dell, Google Adwords, Handy, Interface, Justpark, Lego Factory, Lending Club, Lyft, Philips pay per lux, Ricoh pay per page, Rolls-Royce power-by-the-hour, Ryanair, Salesforce.com,	Gassmann et al. (2014), Hanson (2000), Johnson (2010), Rappa (2001), Tuff and Wunker (2010), Romero, M.C., Sánchez, M., Villalobos, J. (2016), Stelios Kavadias, Kostas Ladas, Christoph Loch (2016), Raphael Amit, Christoph Zott (2012), Thomas Kohler (2015)

			Taskrabbit, Trecent QQ, Washio, Xerox, Zopa, Better Place	
159	Pay what you want (user-defined)	Invite customers to set the price they wish to pay	Radiohead, One World Everybody, Humble Bundle	Gassmann et al. (2014), Tuff and Wunker (2010), Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
160	Peer-to-peer (Person-to-person networking services, Sharing platform operator (18)) (18)	Facilitates a transaction among peers, i.e., two or more consumers, through provision of a platform	ebay, Napster, Airbnb, Uber, Lyft, Lending Club, Getaround, Prosper, Amazon, RelayRides, AirBnB, Share Some Sugar, Freecycle, Neighborhood Goods, Fon, Napster, Gnutella, Freenet, Kazaa	Gassmann et al. (2014), Rappa (2001), Stelios Kavadias, Kostas Ladas, Christoph Loch (2016), Andrei Hagiu, Simon Rothman (2016), Raphael Amit, Christoph Zott (2012), Sebastian Kortmann, Frank Piller (2016), Sanjay Goel, Paul Miesing, Uday Chandra (2010)
161	Perceived value-based	Position company's output as a "want" item and command a price premium —invest in knowledge professionals such as scientists, engineers, programmers, or data experts	Semiconductors, software firms, pharma	Chatterjee (2013)
162	Performance-based contracting	Determine the fee for usage of a product not by frequency of use but rather by the quality of the result from the use	Rolls-Royce, BASF, Xerox	Fleisch et al. (2014), Gassmann et al. (2014)

163	Physical broker	Match buyers and sellers of physical assets	eBay, Century 21	Weill et al. (2005)
164	Physical freemium	A physical asset that is sold together with free digital services while charging a premium for advanced digital services. Physical Freemium stands for solutions, where a physical good is sold, along with a free digital service.	Android smartphones	Fleisch et al. (2014), Weinberger, M., Bilgeri, D., Fleisch, E. (2016)
165	Physical landlord	Sell the right to use a physical asset	Marriott, Hertz, Airbnb	Weill et al. (2005), Stelios Kavadias, Kostas Ladas, Christoph Loch (2016)
166	Physical manufacturer	Create and sell physical assets	Ford, Pepsi, General Motors, HTC, Wall Street Journal	Applegate (2001), Weill et al. (2005), Raphael Amit, Christoph Zott (2012), Peter Weill, Stephanie L. Woerner (2013)
167	Physical wholesaler (retailer), Asset Sale, Deliver Retail, Deliver Stocked Product	Buy and sell physical assets.	Wal*Mart, Amazon	Rappa (2001), Weill et al. (2005), Romero, M.C., Sánchez, M., Villalobos, J. (2016) Romero, M.C., Sánchez, M., Villalobos, J. (2016) Romero, M.C., Sánchez, M., Villalobos, J. (2016)
168	Pop-Up Presence	Create a noteworthy but temporary environment to showcase and / or sell offerings		Larry Keeley e Ryan Pikkel (2014)

169	Premium (superior product, superior service)	Price at a higher margin than competitors for a superior product, offering, experience, service, or brand.	Lexus	Tuff and Wunker (2010), Ahmadi Zeleti, F., Ojo, A., Curry, E. (2016) Zeleti, F.A., Ojo, A., Curry, E. (2014), Keleey L, Pikkell R (2014)
170	Product as point of sales (17)	Make physical products become sites of digital sales and marketing services that the customer consumes directly at the product or indirectly via another device	Smartphones, cars	Fleisch et al. (2014), Weinberger, M., Bilgeri, D., Fleisch, E. (2016) Mikusz, M., Csiszar, A. (2015), Peter Weill, Stephanie L. Woerner (2013), Mikusz, M (2017)
171	Product Bundling	Put together several products for sale as one combined offering.		Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
172	Product sales (purchase, Transaction-oriented manufacturer (18))	Sell a product for a fixed price	Dell, Inditex (Zara), Uniqlo (18)	Hanson (2000), Rappa (2001), Sebastian Kortmann, Frank Piller (2016)
173	Product/Service Platform	Develop systems that connect with other partner products and services to create a holistic offering.		Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)

174	Quality selling (enhance quality)	Attract customers with high quality and/or hard-to-find products or services for premium prices	Saks Fifth Avenue, Nordstrom, Gillette	Hanson (2000), Linder and Cantrell (2000), Richard D'Aveni (2002)
175	Query-based paid placement	Sell favourable link positioning or advertising keyed to particular search terms in a user query	Google, Overture	Rappa (2001)
176	Razors/blades (cellphone) (Installed base, complements)	Offer a cheap or free basic product ("razors") together with complements ("blades") that are overpriced and thereby subsidize the basic product. Infrastructural razors and blades. A razor-blade business model is about selling a product for a low price in order to generate revenues from the complementary products.	Gillette (12), Nespresso, Amazon Kindle	Gassmann et al. (2014), Johnson (2009), Johnson (2010), Linder and Cantrell (2000), Martin Mikusz (2017) Ahmadi Zeleti, F., Ojo, A., Curry, E. (2016) Zeleti, F.A., Ojo, A., Curry, E. (2014), Keleey L, Pikkell R (2014)
177	Recyclable and upgradable products (Sustainable configuration, Sustainable solution space development, Sustainable usage)	Modularity is a key enabler, particularly within certain industry sectors, for offering a wide variety of finished products while still benefiting from near mass production efficiency. If the product design is undertaken from the beginning, thinking about the whole life cycle, modularity can also facilitate product upgradability and recyclability, promoting the adoption of sustainability clusters such as Circular Economy and Longevity. Production process modification, for instance concerning		Hora, M., Hankammer, S., Canetta, L., (...), Gomez, S., Gahrens, S. (2016)

		disassembly, might be required to enable the application of this SMC pattern.		
178	Reliable commodity operations (guaranteed availability)	Provide predictable commodity products or services for which customers are willing to pay a small premium, as they are reliable	UPS, AT&T, Hilti	Linder and Cantrell (2000), Gassmann et al. (2014)
179	Remote usage and condition monitoring	Equip products with digital technologies that allow to detect errors preventatively and monitor usage. Remote Usage and Condition Monitoring nally refers to how smart o erings are capable of reporting real-time data about their own condition or the environment surrounding them. This allows companies to detect errors and potential problems in advance, control for the correct us- age of the equipment and o er a ordable and e cient maintenance. (Weinberger)	Rolls-Royce, Brother, Konecranes	Fleisch et al. (2014), Weinberger, M., Bilgeri, D., Fleisch, E. (2016)
180	Rent instead of buy (lease instead of sell, leasing, lease). Asset sharing,	Temporarily lend a product to the customer and charge a rent. Sometimes assets may be shared across a supply chain. The sharing typically happens by means of two-sided online marketplaces that unlock value for both sides: I get money from renting my spare room, and you get a cheaper and perhaps nicer	Xerox, fashionette, United Rentals, Airbnb, Uber, Appear Here, Justpark, Liveops, Lyft, M-Pesa, Medicast, Philips pay per lux, Salesforce.com,	Gassmann et al. (2014), Johnson (2009), Johnson (2010), Rappa (2001), Stelios Kavadias, Kostas Ladas, Christoph Loch (2016) Andrei Hagi, Simon Rothman (2016), Paolo Aversa, Stefan

	collaborative consumption	place to stay. Sharing also reduces entry barriers to many industries, because an entrant need not own the assets in question; it can merely act as an intermediary.	Taskrabbit, Washio, Zipcar, Zopa, Healx, Getaround, Blockbuster, Netflix	Haefliger, Danielle Giuliana Reza (2017), Sniukas (2012)
181	Revenue before cost	How can you make money before spending money? By earning before spending, a company can reduce tied up cash (e.g. due to inventory costs), leading to a lower or even negative net working capital (= a cash surplus).	Dell	Sniukas M (2012)
182	Revenue sharing (retail alliances)	Share the revenues with other companies in order to create a symbiotic relationship	Cdnw, Apple AppStore, Groupon	Gassmann et al. (2014), Hanson (2000), Rappa (2001), Martin Mikusz (2017)
183	Reverse auction	Set a ceiling price for a product or service and have participants bid the price down	Elance.com, OnForce.com, Free Markets Online Inc.	Bienstock et al. (2002), Johnson (2010), B. Mahadevan (2000)
184	Reverse engineering	Break down a product of competitors into its components and use this information to build a comparable product	Bayer, Brilliance China Auto, Pelikan	Gassmann et al. (2014)
185	Reverse innovation	Transfer cheaper products from less developed countries to more developed countries	General Electric, Logitech, Renault	Gassmann et al. (2014)

186	Reverse razors/blades	Offer an expensive basic product ("razors") that allows for usage of cheap or even free complements ("blades")	iPod/iTunes, (Apple)	Johnson (2009), Johnson (2010), Raphael Amit, Christoph Zott (2012)
187	Risk sharing	Waive standard fees or costs if certain metrics are not achieved, but receive outsized gains when they are	Progressive	Tuff and Wunker (2010)
188	Robin Hood	Charge wealthy customers more than poorer customers for a product or service	Museums, Aravind Eye Care System, TOMS Shoes	Gassmann et al. (2014)
189	Scaled transactions	Maximize margins by pursuing high-volume, large-scale transactions when unit costs are relatively fixed	Morgan Stanley, Taco Bell	Tuff and Wunker (2010), Raphael Amit, Christoph Zott (2012)
190	Search agent	Search out the price and availability for a good or service specified by the buyer	Idealo.de	Rappa (2001)
191	Secondary Markets	Connect waste streams, by-products, or other alternative offerings with those who want them.		Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
192	Segmented, 1 Asset > Multiple Customer Segments	How can you use one and the same asset for offerings targeted at different customer segments? The classic example is airplanes: one plane caters to the needs of 3 different		Sniukas M (2012)

		customer segments: economy class, business class and first class.		
193	Self-service, Do-it-yourself	Delegate a part of the value chain to the client	McDonald's, IKEA, BackWerk	Gassmann et al. (2014), Sniukas (2012)
194	Selling experience, Community and Belonging	Offer new experiences through participation in a community, often virtually	GameBox, World of Warcraft	Clemons (2009), Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014), Sniukas (2012)
195	Selling online services Software-as-a-Service (SaaS) providers	Offer to use software services online. software provided as a service through the internet	E*Trade, Survey Monkey, LexisNexis	Clemons (2009), Ruseva, R. (2015), Peter Weill, Stephanie L. Woerner (2013)
196	Selling virtual accessories	Sell accessories that would be difficult to earn in online games	World of Warcraft, Second life	Clemons (2009)
197	Sensor as a service	Collect, process, and sell sensor data for a fee	Streetline.com, Google Maps	Fleisch et al. (2014)
198	Service as product	Are you currently selling services? Then one of the biggest challenges lies in the fact that your offering is intangible. Clients must first trust that your work will produce the result that they need. By selling your service as a product you give your service a clearly defined scope, you	Example: a lawyer does not charge a fee per hour, but offers legal advice for founding a company at a flat rate of € 4000.	Sniukas M (2012)

		assign a time period and give it a price tag. This will make it easier for your clients to buy.		
199	Service-wrapped commodity	Distinguish commodity products by services that are added	Mindspring, Earthlink	Linder and Cantrell (2000)
200	Servitization of products (product-to-service, Servitizing manufacturer, Product as a service	Sell ongoing services in addition to the product or even sell the service the product performs rather than the product	IBM, Hilti, Zipcar, Xerox Global Services (9), Sears, Whirlpool, Bosh-Simens, Carglass, Car2go (Daimler)	Johnson (2009), Johnson (2010), Clark Gilbert, Matthew Eyring, Richard N. Foster (2012), Sebastian Kortmann, Frank Piller (2016), Thomas Kohler (2015), Martin Mikusz (2017), Hora, M., Hankammer, S., Canetta, L., (...), Gomez, S., Gahrens, S. (2016), Sniukas (2012)
201	Shared infrastructure (Complementary partnering)	Share a common infrastructure among several competitors	ABACUS	Weill and Vitale (2001), Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
202	Shop-in-shop (develop unique partnerships)	Build a store within another store	Tchibo, Deutsche Post, MinuteClinic	Gassmann et al. (2014)
203	Social search	Tailor search results based on a user's social network	Facebook, Airbnb (2)	Clemons (2009), Stelios Kavadias, Kostas Ladas, Christoph Loch (2016)

204	Software firms Classic pattern (software), Independent software vendors (ISV), Software customization and upgrades	Create software and license/sell it. The classic pattern for software is the standard software development process of ISVs. They first develop a technology solution, and only after it is completed it is pushed into the sales channel. This pattern only allows for revenue after the product is out of the development process.	Microsoft, Oracle, Siebel, Mobile App, Microsoft Office, Microsoft (Windows), Apple	Applegate (2001), Ruseva, R. (2015), Ruseva, R. (2015), Hora, M., Hankammer, S., Canetta, L., (...), Gomez, S., Gahrens, S. (2016)
205	Solution provider (comprehensive offering, full- service provider)	Provide a full range of services in one domain directly and via allies and attempt to own the primary consumer relationship	Apple iPod/iTunes, Heidelberger Druckmaschinen	Gassmann et al. (2014), Linder and Cantrell (2000), Weill and Vitale (2001), Martin Mikusz (2017)
206	Sponsorship	Sponsorship is when a business is giving its product for free to customers and obtaining revenue from some sponsors. To attract sponsors, business needs to convince its customers to provide something to the sponsors in return.		Ahmadi Zeleti, F., Ojo, A., Curry, E. (2016) Zeleti, F.A., Ojo, A., Curry, E. (2014), Casadesus-masanell & Zhu, 2011; Teece, 2010
207	Status and Recognition, Styling	Offer cues that confer meaning, allowing users—and those who interact with them—to develop and nurture aspects of their identity.		Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
208	Subscription (subscription model (22),	Continuously provide customers with products or services and regularly charge upfront fees	Magazines, Blacksocks, Spotify, Deseret News, Netflix, LexisNexis, i-	Gassmann et al. (2014), Hanson (2000), Johnson (2009), Johnson (2010), Rappa (2001), Tuff and

	subscription club, membership)		mode (NTT DoCoMo) (19), The Noun Project, Rhapsody, Kazaa, Comes With Music (Nokia), PlayNow Plus (Sony Ericsson)	Wunker (2010), Clark Gilbert, Matthew Eyring, Richard N. Foster (2012), Paolo Aversa, Stefan Haefliger, Danielle Giuliana Reza (2017), Peter Weill, Stephanie L. Woerner (2013), John M. Ratliff (2002), Thomas Kohler (2015), Sanjay Goel, Paul Miesing, Uday Chandra (2010)
209	Supermarket (cat-daddy selling)	Offer a large variety of products at a low price	Toys“R”Us, The Home Depot, Staples	Gassmann et al. (2014), Linder and Cantrell (2000)
210	Supplier support [through the internet]	Use the Internet to improve procurement and speed of delivery from suppliers	GE	Hanson (2000)
211	Supply chain management	Connect suppliers and distribution channels more closely	FedEx	Strauss and Frost (2014)
212	Supply-oriented platform	This business model entails the presence of an intermediary business actor having an infrastructural role. In fact, the enabler, following the golden rules of two-sided market, fixes the price according to the degree of positive externality that each side is able to exert on the other one.		Ahmadi Zeleti, F., Ojo, A., Curry, E. (2016) Zeleti, F.A., Ojo, A., Curry, E. (2014)

213	Switchboard	Connect multiple sellers with multiple buyers. The more buyers and sellers who join, the more valuable the switchboard becomes.		Keeley L. e Pikkell R. (2014)
214	Target the poor	Focus on the bottom-tier clients of the income pyramid and sell a large number of cheap products with low margin	Wal*Mart, Aldi	Gassmann et al. (2014)
215	The long tail (21)	Focus on selling a large number of niche products, each of which sells relatively infrequently, Instead of concentrating on blockbuster products or services, the aim is to generate the main part of the revenues through digital niche services	Netflix, eBay, YouTube	Gassmann et al. (2014), Osterwalder and Pigneur (2010), Martin Mikusz (2017), Thomas Kohler (2015)
216	Total Experience Management, Autonomy and Authority	Provide thoughtful, holistic management of the consumer experience across an offering's lifecycle.		Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
217	Transaction service and exchange intermediation (infrastructure provider, meta-mediation (20))	Provide integrated portal to coordinate complex transactions among involved several parties for spot markets	Celarix, Solbright, PrintConnect	Hartman et al. (2000), Linder and Cantrell (2000), B. Mahadevan (2000)

218	Trust intermediary (transaction broker)	Provide a third-party payment mechanism for buyers and sellers to settle a transaction	PayPal (12), Escrow.com, CyberCash	Hartman et al. (2000), Rappa (2001)
219	Trust services	Establish membership associations that abide by an explicit code of conduct, and in which members pay a subscription fee	Truste	Rappa (2001)
220	Trusted product leadership	Develop long-lasting product platform architectures to create a nondisruptive product upgrade path for locked-in customers	Cisco, Intel	Linder and Cantrell (2000)
221	Try Before You Buy	Let customers test and experience an offering before investing in it.		Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)
222	Ultimate luxury	Focus on selling to the top-tier customers of the income pyramid	Lamborghini, Abbot Downing	Gassmann et al. (2014)
223	Unbundling	Unbundle three types of businesses/organizational units within one firm as they all have different imperatives: customer relationship, product innovation, and infrastructure	Mobile telecom industry, private banking industry	Osterwalder and Pigneur (2010)
224	Under the umbrella pricing	Under-price the market leader and use marketing to convince customers	Prime Computer with Digital Equipment in the 1980s,	Linder and Cantrell (2000)

		your offerings are equivalent, fast follow in product/service development	MCI WorldCom with AT&T	
225	User Communities / Support Systems	Provide a communal resource for product and service support, use, and extension.		Larry Keeley e Ryan Pikkel (2014)
226	User designed, User-generated	Customers invent products that afterwards are produced by the company	Apple AppStore, Createmytattoo, Lego Factory	Gassmann et al. (2014), Larry Keeley e Ryan Pikkel (2014)
227	Value chain integrator (value net integrator, supply chain integrator)	Coordinate activities across the value net by gathering, synthesizing, and distributing information	Seven Eleven, ESPRIT project TRANS2000	Timmers (1998), Weill and Vitale (2001), Larry Keeley e Ryan Pikkel (2014)
228	Value chain service provider (layer player)	Only support parts of the value chain such as logistics or payments – but for several companies	Banks, FedEx, UPS	Timmers (1998), Gassmann et al.(2014), Sniukas (2012)
229	Value-added reseller	Sell a comprehensive range of undifferentiated products based on -added services, e.g., through consultative selling, product availability, service, and promotional pricing.	Ingram Entertainment, Pitman Company, Berkshire Computer	Linder and Cantrell (2000), Ruseva, R. (2015)
230	Vertical portals (affinity portals, validation through	Create a portal that specializes in a particular area and provides very	Expedia, TripAdvisor, RateBeer, Seafax	Applegate (2001), Clemons (2009), B. Mahadevan (2000)

	community content)	deep content and functionality in this area		
231	White-label development (Private label)	A white-label product is a new product or service developed by one company but acquired and rebranded by another as theirs. This model enables the opportunity for the business to use its capabilities and competencies to build a new product or service for acquisition by another. In this model the company or business has the control over how much to charge . Moreover, White Label Apps save development time, budget or offer chance to make money.		Ahmadi Zeleti, F., Ojo, A., Curry, E. (2016) Zeleti, F.A., Ojo, A., Curry, E. (2014), Ruseva, R. (2015), (Ferro & Osella, 2013; Howard, 2014), (Hill, 2013), Larry Keeley e Ryan Pikkell (2014)

BIBLIOGRAFIJA

- Ahmadi Zeleti, F., Ojo, A., Curry, E., 2016. Exploring the economic value of open government data. *Government Information Quarterly* 33, 535–551. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.01.008>
- Alavi, S., Ahuja, V., Medury, Y., 2011. An empirical approach to ECRM-increasing consumer trustworthiness using online product communities. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 18, 83–96. <https://doi.org/10.1057/dbm.2011.12>
- Allio, R.J., Fahey, L., 2012. Joan Magretta: what executives can learn from revisiting Michael Porter. *Strategy & Leadership* 40, 5–10. <https://doi.org/10.1108/10878571211209297>
- Amit, R., Zott, C., 2012. *Creating Value Through Business Model Innovation*. MIT Sloan management Review
- Andrew, J.P., Sirkin, H.L., Butman, J., 2006. *Payback: reaping the rewards of innovation*. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Andriulo, S., Elia, V., Gnoni, M.G., 2015. Mobile self-checkout systems in the FMCG retail sector: A comparison analysis. *International Journal of RF Technologies* 207–224. <https://doi.org/10.3233/RFT-150067>
- Aversa, P., Iger, S.H., Reza, D.G., 2017. *Building a Winning Business Model Portfolio*. MIT Sloan Management Review
- Barac, D., Ratkovic-Živanovic, V., Labus, M., Milinovic, S., Labus, A., 2017. Fostering partner relationship management in B2B ecosystems of electronic media. *Journal of Business & Industrial Marketing* 32, 1203–1216. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2016-0025>

- Baruch, A., May, A., Yu, D., 2016. The motivations, enablers and barriers for voluntary participation in an online crowdsourcing platform. *Computers in Human Behavior* 64, 923–931. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.07.039>
- Baumgardner, T., Neufeld, C., Huang, P.C.-T., Sondhi, T., Carlos, F., Talha, M.A., 2017. Crowdfunding as a Fast-Expanding Market for the Creation of Capital and Shared Value: Crowdfunding as a Fast Expanding Market. *Thunderbird International Business Review* 59, 115–126. <https://doi.org/10.1002/tie.21766>
- Bass Mentink. 2014. Circular Business Model Innovation-A process framework and a tool for business model innovation in a circular economy
- Bazeley, P., Jackson, K., 2013. *Qualitative data analysis with NVivo*, Second edition. ed. SAGE, Los Angeles London New Delhi.
- Bellman, R., C. Clark, et al. 1957. On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. *Operations Research* 5(4)- 469- 503.
- Bergvall-Kåreborn, B., Howcroft, D., 2013. The Apple business model: Crowdsourcing mobile applications. *Accounting Forum* 37, 280–289. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2013.06.001>
- Berman, S.J., Battino, B., Feldman, K., 2011. New business models for emerging media and entertainment revenue opportunities. *Strategy & Leadership* 39, 44–53. <https://doi.org/10.1108/10878571111128810>
- Biloslavo, R., Bagnoli, C., Edgar, D., 2018. An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap. *Journal of Cleaner Production* 174, 746–762. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.281>

- Bin, C., Qiang, Y., 2007. B2C E-Commerce's Customer Relationship Management Based on the Long Tail. IEEE, pp. 204–209. <https://doi.org/10.1109/ICMSE.2007.4421848>
- Block, J., Hornuf, L., Moritz, A., 2018. Which updates during an equity crowdfunding campaign increase crowd participation? *Small Business Economics* 50, 3–27. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9876-4>
- Bogers, M., Zobel, A.-K., Afuah, A., Almirall, E., Brunswicker, S., Dahlander, L., Frederiksen, L., Gawer, A., Gruber, M., Haefliger, S., Hagedoorn, J., Hilgers, D., Laursen, K., Magnusson, M.G., Majchrzak, A., McCarthy, I.P., Moeslein, K.M., Nambisan, S., Piller, F.T., Radziwon, A., Rossi-Lamastra, C., Sims, J., Ter Wal, A.L.J., 2017. The open innovation research landscape: established perspectives and emerging themes across different levels of analysis. *Industry and Innovation* 24, 8–40. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1240068>
- Boillat, T., Legner, C., 2013. From On-Premise Software to Cloud Services: The Impact of Cloud Computing on Enterprise Software Vendors' Business Models. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research* 8, 7–8. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762013000300004>
- Bolton, R., Hannon, M., 2016. Governing sustainability transitions through business model innovation: Towards a systems understanding. *Research Policy* 45, 1731–1742. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.05.003>
- Borello, G., 2015. The Funding Gap and The Role of Financial Return Crowdfunding: Some Evidence From European Platforms 20, *Journal of Internet Banking and Commerce*, April 2015, vol. 20, no. 1
- Braet, O., Spek, S., Pauwels, C., 2013. Crowdfunding The Movies: A Business Analysis of Crowdfinanced Moviemaking in Small Geographical Markets.

- Journal of Media Business Studies 10, 1–23.
<https://doi.org/10.1080/16522354.2013.11073557>
- Bryman, A., 2006. Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? Qualitative Research 6, 97–113.
<https://doi.org/10.1177/1468794106058877>
- Bucherer, E., Eisert, U., Gassmann, O., 2012. Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management: TOWARDS SYSTEMATIC BUSINESS MODEL INNOVATION. Creativity and Innovation Management 21, 183–198. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00637.x>
- Calmé, I., Onnée, S., Zoukhoua, É.-A., 2016a. La foule: Un nouvel acteur dans l’accompagnement à la création d’entreprise. Revue Française de Gestion 42, 75–87. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00057>
- Calmé, I., Onnée, S., Zoukhoua, É.-A., 2016b. Plateformes de crowdfunding et acteurs de l’écosystème entrepreneurial: Quelle(s) coopération(s), quels business models? Revue Française de Gestion 42, 139–154. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00080>
- Carmel, E., Káganer, E., 2014. Ayudarum: an Austrian crowdsourcing company in the Startup Chile accelerator program. Journal of Business Economics 84, 469–478. <https://doi.org/10.1007/s11573-014-0715-7>
- Cautela, C., Pisano, P., Pironti, M., 2014. The emergence of new networked business models from technology innovation: an analysis of 3-D printing design enterprises. International Entrepreneurship and Management Journal 10, 487–501. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0301-z>
- Chanal, V., Caron-Fasan, M.-L., 2010. The Difficulties involved in Developing Business Models open to Innovation Communities: the Case of a

- Crowdsourcing Platform. *Management* 13, 318.
<https://doi.org/10.3917/mana.134.0318>
- Chatterjee, S., 2013. Simple Rules for Designing Business Models. *California Management Review* 55, 97–124. <https://doi.org/10.1525/cmr.2013.55.2.97>
- Clemons, E.K., 2009. Business Models for Monetizing Internet Applications and Web Sites: Experience, Theory, and Predictions. *Journal of Management Information Systems* 26, 15–41. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222260202>
- Cobben, M., Driessen, H., n.d. Business Model Innovation An iterative approach towards organization-wide value creation
- Cohen, B., Almirall, E., Chesbrough, H., 2016. The City as a Lab: Open Innovation Meets the Collaborative Economy. *California Management Review* 59, 5–13. <https://doi.org/10.1177/0008125616683951>
- Corbin, G., International, M., 2017. In the Hotel Industry, Digital Has Made Itself Right at Home. *MIT Sloan Management Review*
- Coyle, D., 2016. Making the Most of Platforms: A Policy Research Agenda. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2857188>
- Christopher Alexander, Sara Ishikawa, Murray Silverstain. 1977. A Pattern Language
- D'Aveni Richard. 2002. Strikes Back, Counterrevolutionary strategies for industry leaders. *Harvard Business Review*
- Dalle, J.M., Besten, M.D., Martínez, C., Maraut, S., 2017. Microwork platforms as enablers to new ecosystems and business models: the challenge of managing difficult tasks. *International Journal of Technology Management* 75, 55. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2017.085704>
- DaSilva, C.M., Trkman, P., 2012. Business Model: What It Is and What It Is not 34. *Long Range Planning* Volume 47, Issue 6, December 2014, Pages 379-389

- Dehmer, J., Kutzera, A.-A., Niemann, J., 2017. Digitalisierung von Geschäftsmodellen durch plattformbasiertes Value Chain Management: Fallstudie Elektroschrott. ZWF Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb 112, 253–256. <https://doi.org/10.3139/104.111697>
- Devang, a., Kruse, c., Parker, a., Siren, p., 2017. The Next Wave of Business Models in Asia. MIT Sloan Management review Vol. 58, No. 2
- Djelassi, S., Decoopman, I., 2013. Customers' participation in product development through crowdsourcing: Issues and implications. Industrial Marketing Management 42, 683–692. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.006>
- Dr. Klaus H. Krippendorff, 2004, Content Analysis An Introduction to Its Methodology. Sage Publications Inc
- Duriau, V.J., Reger, R.K., Pfarrer, M.D., 2007. A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies: Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements. Organizational Research Methods 10, 5–34. <https://doi.org/10.1177/1094428106289252>
- Ebel, P.A., Bretschneider, U., Leimeister, J.M., 2016. Can the crowd do the job? Exploring the effects of integrating customers into a company's business model innovation. International Journal of Innovation Management 20, 1650071. <https://doi.org/10.1142/S1363919616500717>
- Faullant, R., Dolfus, G., 2017. Everything community? Destructive processes in communities of crowdsourcing competitions. Business Process Management Journal 23, 1108–1128. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2016-0206>
- Fielding, N., Cisneros-Puebla, C.A., 2009. CAQDAS-GIS Convergence: Toward a New Integrated Mixed Method Research Practice? Journal of Mixed Methods Research 3, 349–370. <https://doi.org/10.1177/1558689809344973>

- Fleisch, E., Weinberger, M., Wortmann, F., 2015a. Business Models and the Internet of Things (Extended Abstract), in: Podnar Žarko, I., Pripužić, K., Serrano, M. (Eds.), *Interoperability and Open-Source Solutions for the Internet of Things*. Springer International Publishing, Cham, pp. 6–10. https://doi.org/10.1007/978-3-319-16546-2_2
- Fleisch, E., Weinberger, M., Wortmann, F., 2015b. Business Models and the Internet of Things (Extended Abstract), in: Podnar Žarko, I., Pripužić, K., Serrano, M. (Eds.), *Interoperability and Open-Source Solutions for the Internet of Things*. Springer International Publishing, Cham, pp. 6–10. https://doi.org/10.1007/978-3-319-16546-2_2
- Forgas, S., Moliner, M.A., Sánchez, J., Palau, R., 2011. La formación de la lealtad de un cliente de una compañía aérea: diferencias entre aerolíneas tradicionales y de bajo coste. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 14, 162–172. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.005>
- Forrest V. Morgeson. 2011. Comparing determinants of website satisfaction and loyalty across the e-government and e-business domains. *Electronic Government, an International Journal* 8, 164. <https://doi.org/10.1504/EG.2011.039835>
- Freund, R., 2010. How to Overcome the Barriers Between Economy and Sociology With Open Innovation, Open Evaluation and Crowdfunding?. *International Journal of Industrial Engineering and Management (IJIEM)*, Vol.1 No 3, 2010, pp. 105 - 109
- Gamble, J.R., Brennan, M., McAdam, R., 2017. A rewarding experience? Exploring how crowdfunding is affecting music industry business models. *Journal of Business Research* 70, 25–36. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.07.009>
- Garrigos-Simon, F.J., Galdon, J.L., Sanz-Blas, S., 2017. Effects of crowdvoting on hotels: the Booking.com case. *International Journal of Contemporary*

- Hospitality Management 29, 419–437. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2015-0435>
- Garrigos-Simon, F.J., Lapiedra Alcamí, R., Barberá Ribera, T., 2012. Social networks and Web 3.0: their impact on the management and marketing of organizations. *Management Decision* 50, 1880–1890. <https://doi.org/10.1108/00251741211279657>
- Gassmann Oliver, Karolin Frankenberger, Michaela Csik. 2014. The St. Gallen Business Model Navigator
- Gawer, A., Cusumano, M.A., 2008. How Companies Become Platform Leaders. MIT Sloan Management Review vol. 49 no.2
- Geri, N., Gafni, R., Bengov, P., 2017. Crowdsourcing as a business model: Extrinsic motivations for knowledge sharing in user-generated content websites. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing* 10, 90–111. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-05-2016-0018>
- Gibbs, G.R., Friese, S., Mangabeira, W.C., 2002. The Use of New Technology in Qualitative Research. Introduction to Issue 3(2) of FQS. *Forum: qualitative social research sozialforschung*. Volume 3, No. 2, Art. 8
- Gierej, S., 2017. The Framework of Business Model in the Context of Industrial Internet of Things. *Procedia Engineering* 182, 206–212. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.166>
- Glova, J., Sabol, T., Vajda, V., 2014. Business Models for the Internet of Things Environment. *Procedia Economics and Finance* 15, 1122–1129. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00566-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00566-8)
- Goel, S., Miesing, P., Chandra, U., 2010. The Impact of Illegal Peer-to-Peer File Sharing on the Media Industry. *California Management Review* 52, 6–33. <https://doi.org/10.1525/cmr.2010.52.3.6>

- Goodijk, R., 2003. Corporate governance and stakeholder management: the ing- case. *Corporate Ownership and Control* 1. <https://doi.org/10.22495/cocv1i1p3>
- Gordijn, J., Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2005. Comparing Two Business Model Ontologies for Designing e-Business Models and Value Constellations. *BLED 2005 Proceedings*. 15.
- Gorissen, L., Vrancken, K., Manshoven, S., 2016. Transition Thinking and Business Model Innovation—Towards a Transformative Business Model and New Role for the Reuse Centers of Limburg, Belgium. *Sustainability* 8, 112. <https://doi.org/10.3390/su8020112>
- Graham, G., Mehmood, R., 2014. The strategic prototype “crime-sourcing” and the science/science fiction behind it. *Technological Forecasting and Social Change* 84, 86–92. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.10.026>
- Guo, H., Su, Z., Ahlstrom, D., 2016. Business model innovation: The effects of exploratory orientation, opportunity recognition, and entrepreneurial bricolage in an emerging economy. *Asia Pacific Journal of Management* 33, 533–549. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9428-x>
- Guthrie, J., Petty, R., Yongvanich, K., Ricceri, F., 2004. Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting. *Journal of Intellectual Capital* 5, 282–293. <https://doi.org/10.1108/14691930410533704>
- Halstead Ted. 2006. Customers Demand Their Slice of IP. *Harvard Business Review*
- Hagiu, a., Rothman, s., 2016. Network Effects Aren’t Enough The hidden traps in building an online marketplace. *Harvard Business Review*

- Heller Baird, C., Gonzalez-Wertz, C., 2011. How top performers achieve customer-focused market leadership. *Strategy & Leadership* 39, 16–23. <https://doi.org/10.1108/10878571111095385>
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P., Gremler, D.D., 2002. Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. *Journal of Service Research* 4, 230–247. <https://doi.org/10.1177/1094670502004003006>
- Heyer, Gerhard (2009). Introduction to TMS 2009. In Gerhard Heyer (Ed.), “Text mining services. Building and applying text mining based service infrastructures in research and industry; proceedings of the Conference on Text Mining Services 2009 at Leipzig University”
- Hora, M., Hankammer, S., Canetta, L., Gomez, S., Gahrens, S., 2016. Designing Business Models for Sustainable Mass Customization: A Framework Proposal. *International Journal of Industrial Engineering and Management*
- Hsieh, H.-F., Shannon, S.E., 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research* 15, 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- International Conference on Enterprise Information Systems, Cordeiro, J., Hammoudi, S., Maciaszek, L., Camp, O., Teniente, E., 2015. Enterprise information systems: 17th International Conference, ICEIS 2015, Barcelona, Spain, April 27-30, 2015, Revised selected papers.
- Isomura, K., Suzuki, K., Tochimoto, K., 2015. The evolution of characters business models in Japan: Duffy, Hello Kitty, and Kumamon. *Strategic Direction* 31, 34–37. <https://doi.org/10.1108/SD-03-2015-0044>
- Jeffrey R. Davis, Elizabeth E. Richard, and Kathryn E. Keeton. 2015. Open Innovation at NASA, A New Business Model for Advancing Human Health and Performance Innovations. *Research-Technology Management*

- Jeon, S., Kim, S.T., Lee, D.H., 2011. Web 2.0 business models and value creation. *International Journal of Information and Decision Sciences* 3, 70. <https://doi.org/10.1504/IJIDS.2011.038842>
- Jian Chung Yuan, B., Tai Ping Chiu, H., Ming Kao, K., Wei Lin, C., 2009. A new business model for the gift industry in Taiwan. *European Business Review* 21, 472–480. <https://doi.org/10.1108/09555340910986682>
- Johnson, R.B., Onwuegbuzie, A.J., 2004. Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher* 33, 14–26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Kesting, P., Günzel-Jensen, F., 2015. SMEs and new ventures need business model sophistication. *Business Horizons* 58, 285–293. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.01.002>
- Klophaus, R., 2005. Frequent flyer programs for European low-cost airlines: Prospects, risks and implementation guidelines. *Journal of Air Transport Management* 11, 348–353. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2005.07.001>
- Kohlbacher, F., 2006. The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. *Forum: qualitative social research sozialforschung* Volume 7, No. 1, Art. 21 January 2006
- Kohler, T., 2015a. Crowdsourcing-Based Business Models: How to Create and Capture Value. *California Management Review* 57, 63–84. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.4.63>
- Kohler, T., 2015b. Crowdsourcing-Based Business Models: How to Create and Capture Value. *California Management Review* 57, 63–84. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.4.63>

- Kohler, T., Nickel, M., 2017. Crowdsourcing business models that last. *Journal of Business Strategy* 38, 25–32. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2016-0120>
- Kohlmann, F., Reitbauer, S., Eckert, C., Alt, R., 2008. Instruments for an Integrated Business Network Redesign in the Financial Industry, in: Veit, D.J., Kundisch, D., Weitzel, T., Weinhardt, C., Rabhi, F.A., Rajola, F. (Eds.), *Enterprise Applications and Services in the Finance Industry*. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, pp. 136–150. https://doi.org/10.1007/978-3-540-78550-7_9
- Kortmann, S., Piller, F., 2016. Open Business Models and Closed-Loop Value Chains: Redefining the Firm-Consumer Relationship. *California Management Review* 58, 88–108. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.3.88>
- Kotarba, M., 2016. New Factors Inducing Changes in the Retail Banking Customer Relationship Management (CRM) and Their Exploration by the Fintech Industry. *Foundations of Management* 8. <https://doi.org/10.1515/fman-2016-0006>
- Koudal, P., Wellener, P., 2003. Digital loyalty networks: continuously connecting automakers with their customers and suppliers. *Strategy & Leadership* 31, 4–11. <https://doi.org/10.1108/10878570310505541>
- Kozinets, R. Dolce, P.Y., and Earley, A. (2014) “Netnographic Analysis: Understanding culture through Social Media Data”
- Kuivalainen, O., Ellonen, H.-K., Sainio, L.-M., 2007. An Online Success Story: The Role of an Online Service in a Magazine Publisher’s Business Model. *International Journal of E-Business Research* 3, 40–56. <https://doi.org/10.4018/jebr.2007070104>
- Kumar, V., 2014. Many start-ups fail to recognize the challenges of this popular business model. *Harvard Business Review*

- Kuckartz, Udo (2007). QDA-Software im Methodendiskurs: Geschichte, Potenziale, Effekte. In Udo Kuckartz (Ed.), *Qualitative Datenanalyse computergestützt. Methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis* (2nd ed., pp.15-31). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lakshman, C., 2012. Structured content analysis in leadership research: a new method for international contexts. *Leadership & Organization Development Journal* 33, 477–493. <https://doi.org/10.1108/01437731211241265>
- Lam, H.Y., Ho, G.T.S., Wu, C.H., Choy, K.L., 2014. Customer relationship mining system for effective strategies formulation. *Industrial Management & Data Systems* 114, 711–733. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2013-0329>
- Langley, D., Wijn, R., Epskamp, S., van Bork, R., 2015. Should I get that job? Exploring influence to encourage vaccination via online social media. *AIS Electronic Library (AISEL)*.
- Larry Keeley, Helen Walters, Ryan Pikkell, Brian Quinn. 2013. Ten types of innovation, the discipline of building breakthroughs
- Laurischkat, K., Viertelhausen, A., Jandt, D., 2016. Business Models for Electric Mobility. *Procedia CIRP* 47, 483–488. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.03.042>
- Lee, M.C., Chang, T., 2007. Linking knowledge management and innovation management in e-business. *International Journal of Innovation and Learning* 4, 145. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2007.011690>
- Liang, C.-C., Pei-Ching, W., 2015. Internet-banking customer analysis based on perceptions of service quality in Taiwan. *Total Quality Management & Business Excellence* 26, 550–568. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.856546>
- Linder, J., Cantrell, S., n.d. *Changing Business Models: Surveying the Landscape* 15.

- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Liu, H.Y., Huang, S.Y., 2014. Fostering a customer-centric e-government through customer relationship management readiness assessment. *International Journal of Business and Systems Research* 8, 51. <https://doi.org/10.1504/IJBSR.2014.058008>
- Liu, Z., Bonazzi, R., Fritscher, B., Pigneur, Y., 2011. Privacy-Friendly Business Models for Location-Based Mobile Services. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research* 6, 16–17. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762011000200009>
- MacMillan, K., Koenig, T., 2004. The Wow Factor: Preconceptions and Expectations for Data Analysis Software in Qualitative Research. *Social Science Computer Review* 22, 179–186. <https://doi.org/10.1177/0894439303262625>
- Mahadevan, B., 2000. Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy. *California Management Review* 42, 55–69. <https://doi.org/10.2307/41166053>
- Malone, T.W., Weill, P., Lai, R.K., D’Urso, V.T., Herman, G., Apel, T.G., Woerner, S., 2006. Do Some Business Models Perform Better than Others? SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.920667>
- Mamonov, S., Malaga, R., 2018. Success factors in Title III equity crowdfunding in the United States. *Electronic Commerce Research and Applications* 27, 65–73. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2017.12.001>
- Mariani, a., Cataldo, a., Vastola, a., 2014. Consumers’ Engagement in Co-Creation of Value and Crowdfunding: Naked Wine as a Best Practice. *QUALITY MANAGEMENT* 15, 4.

- Marom, S., 2017. Social responsibility and crowdfunding businesses: a measurement development study. *Social Responsibility Journal* 13, 235–249. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2016-0118>
- Marren, P.B., 2011. Once you can fake sincerity *Journal of Business Strategy* 32, 52–54. <https://doi.org/10.1108/02756661111180140>
- Marotzki, W., Holze, J. And Verstanding, D. (2014) “Analyzing Virtual Data”
- Massaro, M., Dumay, J., Guthrie, J., 2016. On the shoulders of giants: undertaking a structured literature review in accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 29, 767–801. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2015-1939>
- Matzler, K., Bailom, F., Friedrich von den Eichen, S., Kohler, T., 2013. Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy* 34, 30–37. <https://doi.org/10.1108/02756661311310431>
- Medved, T., Lakic, E., Zupancic, J., Gubina, A.F., 2017. A review of business models for small prosumers in a post-RES subsidy and post-priority dispatch world. *IEEE*, pp. 1–6. <https://doi.org/10.1109/EEM.2017.7981998>
- Mikusz, M., Csiszar, A., 2008. Cps platform approach to industrial robots: state of the practice, potentials, future research directions.
- Mikusz, M., Jud, C., Schäfer, T., 2015. Business Model Patterns for the Connected Car and the Example of Data Orchestrator, in: Fernandes, J.M., Machado, R.J., Wnuk, K. (Eds.), *Software Business*. Springer International Publishing, Cham, pp. 167–173. https://doi.org/10.1007/978-3-319-19593-3_14
- Min, Hokey, Min, Hyesung, Joo, S.J., Kim, J., 2008. Data Envelopment Analysis for establishing the financial benchmark of Korean hotels. *Int. J. Services and Operations Management*, Vol. 4, No. 2

- Morgado, A., 2008. Logoplaste: innovation in the global market: From packaging to solution. *Management Decision* 46, 1414–1436. <https://doi.org/10.1108/00251740810912028>
- Morland, L., 2017. Rounton Coffee and Bedford Street Coffee Shop: From rural coffee roaster to urban coffee shop. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 18, 256–263. <https://doi.org/10.1177/1465750317742325>
- Multikonferenz Wirtschaftsinformatik, 2016. Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI) 2016: Technische Universität Ilmenau, 09. - 11. März 2016. Universitätsverlag Ilmenau, Ilmenau.
- Ng, H.Y., 2017. Categorization of business model patterns and mapping of their relations with business model building blocks. *IEEE*, pp. 1767–1771. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2017.8290195>
- Nucciarelli, A., Li, F., Fernandes, K.J., Goumagias, N., Cabras, I., Devlin, S., Kudenko, D., Cowling, P., 2017. From value chains to technological platforms: The effects of crowdfunding in the digital game industry. *Journal of Business Research* 78, 341–352. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.030>
- Oleinik, A., 2011. Mixing quantitative and qualitative content analysis: triangulation at work. *Quality & Quantity* 45, 859–873. <https://doi.org/10.1007/s11135-010-9399-4>
- Olmedilla, M., Martínez-Torres, M.R., Toral, S.L., 2016. Harvesting Big Data in social science: A methodological approach for collecting online user-generated content. *Computer Standards & Interfaces* 46, 79–87. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2016.02.003>
- Onwuegbuzie, A.J., Leech, N.L., 2005. On Becoming a Pragmatic Researcher: The Importance of Combining Quantitative and Qualitative Research

- Methodologies. *International Journal of Social Research Methodology* 8, 375–387. <https://doi.org/10.1080/13645570500402447>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley, Hoboken, NJ.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C.L., 2005. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems* 16, 28.
- Park, Y.J., Skoric, M., 2017. Personalized Ad in Your Google Glass? Wearable Technology, Hands-Off Data Collection, and New Policy Imperative. *Journal of Business Ethics* 142, 71–82. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2766-2>
- Pesse, M., Erat, P., Erat, A., 2006. The network is the customer: Setting the stage for fundamental change in pharmaceutical sales and marketing. *Journal of Medical Marketing* 6, 165–171. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jmm.5050038>
- Peter Lindgren and Ole Horn Rasmussen. 2013. The Business Model Cube. *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*, 135-182.
- Peters, C., Blohm, I., Leimeister, J.M., 2015. Anatomy of Successful Business Models for Complex Services: Insights from the Telemedicine Field. *Journal of Management Information Systems* 32, 75–104. <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1095034>
- Podnar Žarko, I., Pripužić, K., Serrano, M., SoftCOM (Eds.), 2015. *Interoperability and open-source solutions for the internet of things: international workshop, FP7 OpenIoT project, held in conjunction with SoftCOM 2014, Split, Croatia, September 18, 2014 ; invited papers, Lecture Notes in Computer Science*. Springer, Cham Heidelberg.

- Ponelis, S.R., 2001. Book review: Digital capital: Harnessing the power of business webs, by Don Tapscott, David Ticoll, & Alex Lowy. *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 52, 438–439. [https://doi.org/10.1002/1532-2890\(2001\)9999:9999<::AID-ASI1082>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/1532-2890(2001)9999:9999<::AID-ASI1082>3.0.CO;2-4)
- Prabhaker, P., 2001. Integrated marketing-manufacturing strategies. *Journal of Business & Industrial Marketing* 16, 113–128. <https://doi.org/10.1108/08858620110384141>
- Pritvorova, T.P., Ayaganova, M.P., 2017. The Nonprofit Sector as a Basis for Social Entrepreneurship in Kazakhstan: Potential and Models. *Revista Espacios* Vol. 38 (No 49) Year 2017. Page 10
- Ratliff, J.M., 2002. NTT DoCoMo and its i-mode Success: Origins and Implications. *California Management Review* 44, 55–71. <https://doi.org/10.2307/41166132>
- Rayna, T., Striukova, L., 2014. The Impact of 3D Printing Technologies on Business Model Innovation, in: Benghozi, P., Krob, D., Lonjon, A., Panetto, H. (Eds.), *Digital Enterprise Design & Management*. Springer International Publishing, Cham, pp. 119–132. https://doi.org/10.1007/978-3-319-04313-5_11
- Remane, G., Hanelt, A., Tesch, J.F., Kolbe, L.M., 2017. The business model pattern database a tool for systematic business model innovation. *International Journal of Innovation Management* 21, 1750004. <https://doi.org/10.1142/S1363919617500049>
- Rich, M., 2011. Student Research in a Web 2 world: Learning to use new Technology to Gather Primary Data. *Electronic Journal of Business Research Methods* Volume 9 Issue 1 2011
- Robert K. Yin. 2008. *Case Study Research, Design and Methods*. SAGE Publications

- Rosen, P.A., 2011. Crowdsourcing Lessons for Organizations. *Journal of Decision Systems* 20, 309–324. <https://doi.org/10.3166/jds.20.309-324>
- Roger Brown. 2001. How We Built a Strong Company. *Harvard Business Review*.
- Roth, S., Schneckenberg, D., Tsai, C.-W., 2015. The Ludic Drive as Innovation Driver: Introduction to the Gamification of Innovation: The Ludic Drive as Innovation Driver. *Creativity and Innovation Management* 24, 300–306. <https://doi.org/10.1111/caim.12124>
- Ruseva, R., 2015. Patterns for startup business models. In proceedings of 20th European Conference on Pattern Languages of Programs, EuroPLOP 2015. 11 pages. <https://doi.org/10.1145/2855321.2855328>
- Sale, J.E.M., 2002. Revisiting the Quantitative-Qualitative Debate: Implications for Mixed-Methods Research. *Quality & Quantity* 36: 43–53, 2002
- Sánchez Montesinos, F., Arias Aranda, D., 2014. Servitization: An essential tool on future media firms management. *Intangible Capital* 10. <https://doi.org/10.3926/ic.503>
- Schall, D., 2012. Crowdsourcing Task Marketplaces, in: *Service-Oriented Crowdsourcing*. Springer New York, New York, NY, pp. 7–30. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5956-9_2
- Schneider, S., Spieth, P., Clauss, T., 2013. Business model innovation in the aviation industry. *International Journal of Product Development* 18, 286. <https://doi.org/10.1504/IJPD.2013.055010>
- Shelton, R., 2009. Integrating product and service innovation. *Research Technology Management*
- Sigala, M., 2006. e-Customer Relationship Management in the hotel sector: Guests' perceptions of perceived e-service quality levels 54. *Preliminary communication* Vol. 54, No. 4/ 2006/ 333-344

- Souchkov, V., 2010. TRIZ and Systematic Business Model Innovation. Global ETRIA Conference "TRIZ Future 2010" in Bergamo, Italy, November 3-5, 2010
- Steve Stemler. 2001. An Overview of Content Analysis. Practical assessment, research and evaluation Volume 7, Number 17, June, 2001
- Stone, M., Aravopoulou, E., Gerardi, G., Todeva, E., Weinzierl, L., Laughlin, P., Stott, R., 2017. How platforms are transforming customer information management. The Bottom Line 00–00. <https://doi.org/10.1108/BL-08-2017-0024>
- Strauss, J and R Frost (2014). E-Marketing, 7th edn. Upper Saddle River, NJ, México-Pearson Prentice Hall..pdf, n.d.
- Sweeney, J., Swait, J., 2008. The effects of brand credibility on customer loyalty. Journal of Retailing and Consumer Services 15, 179–193. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.04.001>
- Tapscott, D., Lowy, A., Ticoll, D., 2000. Digital capital: harnessing the power of business webs. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Täuscher, K., 2017. Leveraging collective intelligence: How to design and manage crowd-based business models. Business Horizons 60, 237–245. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.008>
- Timmers, P., 1998. Business Models for Electronic Markets. Electronic Markets 8, 3–8. <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>
- Tsaplin, E., Bushelenkova, S., Puchkova, A., 2013. Crowdsourcing in Telework as a New Scalable Business Model. IEEE, pp. 412–415. <https://doi.org/10.1109/CBI.2013.66>
- Tuff, g., Wunker, S., 2014. Beacons for Business Model Innovation. Perspectives series by Monitor Group

- Turi, A.N., Domingo-Ferrer, J., Sánchez, D., Osmani, D., 2017. A co-utility approach to the mesh economy: the crowd-based business model. *Review of Managerial Science* 11, 411–442. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0192-1>
- Tyrväinen, P., Selin, J., 2011. How to Sell SaaS: A Model for Main Factors of Marketing and Selling Software-as-a-Service, in: Regnell, B., van de Weerd, I., De Troyer, O. (Eds.), *Software Business*. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, pp. 2–16. https://doi.org/10.1007/978-3-642-21544-5_2
- University of Arkansas, Venkatesh, V., Brown, S.A., University of Arizona, Bala, H., Indiana University, 2013. Bridging the Qualitative-Quantitative Divide: Guidelines for Conducting Mixed Methods Research in Information Systems. *MIS Quarterly* 37, 21–54. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.1.02>
- Vasileiadou, E., Huijben, J.C.C.M., Raven, R.P.J.M., 2016. Three is a crowd? Exploring the potential of crowdfunding for renewable energy in the Netherlands. *Journal of Cleaner Production* 128, 142–155. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.06.028>
- Vealey, K.P., Gerding, J.M., 2016. Rhetorical Work in Crowd-Based Entrepreneurship: Lessons Learned From Teaching Crowdfunding as an Emerging Site of Professional and Technical Communication. *IEEE Transactions on Professional Communication* 59, 407–427. <https://doi.org/10.1109/TPC.2016.2614742>
- Verhoeven, B., Johnson, L.W., 2017. Business Model Innovation Portfolio Strategy for Growth Under Product-Market Configurations 5, 16.
- Wadman, R., Hütt, R., 2004. The need for a new go-to-market strategy in Europe: How to survive and thrive in the new more complex healthcare marketplace. *Journal of Medical Marketing* 4, 154–162. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jmm.5040156>

- Waldner, F., Poetz, M.K., Bogers, M., 2016. Crowdsourcing Business Model Innovation. *Academy of Management Proceedings* 2016, 10034. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.10034abstract>
- Weill, P., Woerner, S., 2015. Optimizing your digital business model. *IEEE Engineering Management Review* 43, 123–131. <https://doi.org/10.1109/EMR.2015.7059380>
- Weinberger, M., Bilgeri, D., Fleisch, E., 2016. IoT business models in an industrial context. *at - Automatisierungstechnik* 64. <https://doi.org/10.1515/auto-2016-0054>
- Weppe, X., Warnier, V., Lecocq, X., Fréry, F., 2012. Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques. La « théorie des ressources » selon J.B. Barney. *Revue française de gestion* 38, 253–268. <https://doi.org/10.3166/rfg.228-229.253-268>
- White, M.D., Marsh, E.E., 2006. Content Analysis: A Flexible Methodology. *Library Trends* 55, 22–45. <https://doi.org/10.1353/lib.2006.0053>
- Wiedemann, G., 2013. Opening up to Big Data: Computer-Assisted Analysis of Textual Data in Social Sciences. *Forum: qualitative social research sozialforschung*. Volume 14, No. 2, Art. 23
- Wilson-Jeanselme, M., Reynolds, J., 2005. Growth without profit: explaining the internet transaction profitability paradox. *Journal of Retailing and Consumer Services* 12, 165–177. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2004.06.001>
- Wirtz, B.W., Pistoia, A., Ullrich, S., Göttel, V., 2016. Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning* 49, 36–54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>

- Wirtz, B.W., Schilke, O., Ullrich, S., 2010. Strategic Development of Business Models. Long Range Planning 43, 272–290. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.005>
- Wirtz, D.B.W., 2011. Business Model Management Design – Instruments – Success Factors.
- Yablonsky, S., 2016. Crowdfunding innovations. International Journal of Services, Economics and Management 7, 246. <https://doi.org/10.1504/IJSEM.2016.081870>
- Zeleti, F.A., Ojo, A., Curry, E., 2014. Emerging business models for the open data industry: characterization and analysis. ACM Press, pp. 215–226. <https://doi.org/10.1145/2612733.2612745>
- Zogaj, S., Bretschneider, U., Leimeister, J.M., 2014. Managing crowdsourced software testing: a case study based insight on the challenges of a crowdsourcing intermediary. Journal of Business Economics 84, 375–405. <https://doi.org/10.1007/s11573-014-0721-9>
- Zott, C., Amit, R., Massa, L., 2011. The Business Model: Recent Developments and Future Research. Journal of Management 37, 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
- Župič, I., 2013. Social Media as Enabler of Crowdsourcing, in: Bondarouk, T., Olivas-Luján, M.R. (Eds.), Advanced Series in Management. Emerald Group Publishing Limited, pp. 243–255. [https://doi.org/10.1108/S1877-6361\(2013\)0000012016](https://doi.org/10.1108/S1877-6361(2013)0000012016)