

# Modello di business, patrimonio strategico e creazione di valore

Giorgio Donna<sup>1</sup>

Sommario: 1. Introduzione - 2. Il concetto - 3. Gli ingredienti del modello di business - 3.1 Creazione di valore - 3.2. La proposta di valore al cliente (*Customer value proposition*) - 3.3 Il modello economico (tipi di vantaggio competitivo) - 3.4 Il portafoglio delle competenze - 3.5 Il Patrimonio Strategico - 4. Modello di business: a cosa può servire - 5. Conclusioni - Bibliografia - Appendice.

## Abstract

What is a business model and what is it for? How can it be employed as a management tool? These are the main questions the article strives to answer to, proposing to define the concept and to operationalize it in a way both rigorous from a theoretical point of view and easy enough to be understood and practically implemented. In this perspective, the article tries to bring order in the massive but somewhat confusing literature accumulated on the subject. The underlying thesis is that the concept of business model, if appropriately defined, can be an extraordinarily powerful key to give discipline and consciousness to the company strategic reasoning. In particular, the model is designed around the goal of creating economic value and is structured through four interconnected layers: *the customer value proposition, the economic model (or type of competitive advantage), the competences portfolio and the strategic equity*.

**Key words:** business model, creazione di valore, strategia competitiva

## 1. Introduzione

Come è accaduto a tante altre etichette che negli ultimi decenni sono entrate prepotentemente nel lessico aziendale (ad esempio qualità, strategia, creazione di valore, ecc.), anche il termine di *modello di business* sta correndo il rischio delle parole di moda, cui spesso capita di attrarre, conquistando abbondanza di spazio e

---

<sup>1</sup> **Giorgio Donna**, già Professore Ordinario di Economia Aziendale all'Università di Torino e al Politecnico di Torino.

citazioni, ma alla lunga di trasformarsi in denominazioni dal contenuto molto vago e annacquato.

La letteratura è concorde nel ritenerlo un concetto potenzialmente di grande utilità, ma continua a dibattersi tra interpretazioni non sempre univoche e proposte applicative complesse o poco convincenti.<sup>2</sup>

In questo quadro, le pagine che seguono intendono proporre una articolazione del concetto di modello di business adeguatamente robusta sul piano teorico e utile sul piano pratico.

## 2. Il concetto

Proviamo intanto a risolvere il problema del significato del termine. Le numerose definizioni proposte, pure differenziandosi sul piano lessicale, convergono nell'identificare nel modello di business l'illustrazione di come un'azienda<sup>3</sup> intende creare valore.

"Business models are stories that explains how enterprises work ... to deliver value to customers, entice customers to pay for value and convert those payments to profits".<sup>4</sup>

Per trasmettere un concetto analogo Peter Drucker aveva usato il termine *Teoria del business*, che potrebbe essere considerato un perfetto sinonimo, definendolo come "the underlying logic that explains how a firm can deliver value to customers at an appropriate cost".<sup>5</sup>

Derivano da questa assunzione alcuni elementi qualificanti del concetto:

- a) *la finalit  della creazione di valore*. Un modello di business   concepito per identificare come l'impresa intende creare valore a beneficio dei suoi due veri e insostituibili "padroni": i clienti, di cui ha bisogno per sopravvivere; gli azionisti, di cui ha bisogno per esistere. Per entrambi essa   tenuta a creare valore, fornendo loro un beneficio (rispettivamente il prodotto o il profitto) che "valga la pena", cio  che compensi il sacrificio che essi sopportano (il prezzo pagato, l'investimento effettuato)<sup>6</sup>;

---

<sup>2</sup> Tra i lavori che meglio puntualizzano la criticit  del tema, evidenziando la debolezza delle radici teoriche del concetto di business model, la sua opacit  (*fuzziness*) a fini applicativi e la confusione delle lingue provocata dalle differenti definizioni e interpretazioni si vedano, tra gli altri, Magretta (2002), Teece (2010), i numerosi lavori di Amit e Zott (in particolare 2001 e 2010), gli autori che pi  si sono dedicati al tema, e, tra i rari contributi italiani, quello particolarmente apprezzabile di Cinquini (2014).

<sup>3</sup> Si parla volutamente di azienda e non di impresa in quanto il concetto, che l'articolo svilupper  con specifico riferimento alle imprese,   suscettibile di applicazione a tutti i tipi di aziende, compresi gli enti pubblici.

<sup>4</sup> Questa definizione in realt  unisce, attraverso i puntini di sospensione, quelle proposte da Magretta (2002) e Teece (2010).

<sup>5</sup> Cfr. Drucker (1994).

<sup>6</sup> Una terza dimensione della creazione di valore che meriterebbe di essere considerata e che qui viene trascurata per mere ragioni di spazio consiste nella "creazione di valore sociale" dell'impresa, cio  nel contributo che l'impresa pu /deve dare al progresso della societ . Questa dimensione, come   ovvio, assume la caratteristica di prospettiva primaria nel caso di enti pubblici o non-profit.

- b) *la natura olistica o sistemica*. La capacità di creare valore per un'impresa non nasce dalla semplice aggregazione di parti indipendenti, ma dalla integrazione di quelle parti in un sistema unitario. Ne deriva che il modello di business deve identificare i legami più salienti e distintivi che intercorrono tra le componenti dell'impresa;
- c) *la selettività*. Il modello di business non può e non deve essere una descrizione esaustiva di tutte le componenti che operano in un'impresa, perché si ridurrebbe a un disordinato e inutile ammasso di informazioni analitiche da aggiornare costantemente. Al contrario, esso deve permettere di identificare gli elementi salienti e peculiari che qualificano e distinguono un'impresa. Per usare una analogia, si potrebbe dire che il modello di business per un'impresa corrisponde a quella che per uno chef è la sua personale ricetta: quali ingredienti, dosi, modalità di cottura e di presentazione caratterizzano il piatto che intende servire in tavola rispetto all'analogo piatto offerto da altri ristoranti. Anche una cotoletta alla milanese non è la stessa cosa in ogni ristorante! La ricetta non deve descrivere in dettaglio tutti gli elementi, mentre è importante che espliciti ciò che la qualifica e distingue, quei "segreti" grazie ai quali lo chef riesce a rendere quel piatto diverso da come viene cucinato da un cuoco qualunque o suggerito da un libro di cucina;
- d) *il collegamento con la strategia competitiva*. Molti autori che hanno affrontato in chiave teorica il concetto di modello di business si sono interrogati sul rapporto che esso ha con la strategia d'impresa. In merito, chi scrive concorda con la tesi, prevalente in letteratura, che si tratti di temi fortemente interconnessi ma al tempo stesso distinti. In particolare, come si preciserà meglio, la scelta del modello di business rappresenta una componente essenziale di qualunque strategia ma non ne esaurisce il contenuto. Una strategia, in particolare, deve proporsi non solo di definire *quale* modello di business portare avanti, ma anche *come* concretamente quel modello vada implementato (ad esempio in termini di governo della posizione competitiva, modalità di crescita, internazionalizzazione, politiche di finanziamento, ecc.);
- e) *la definizione di business come antecedente*. Infine, a chi scrive sembra opportuno distinguere il modello di business dalla *definizione* di business, intendendo con questo termine la identificazione dell'ambito competitivo in cui l'impresa opera o si propone di operare. Anche se si tratta di temi tra i quali è impossibile tracciare una linea di demarcazione incontrovertibile, ci pare plausibile (e persino ovvia) l'idea che l'identificazione di un modello di business richieda preliminarmente la definizione del "mestiere" che l'impresa intende fare, cioè del settore o segmento in cui vuole operare. D'altra parte, in un'impresa *multibusiness* la struttura strategica (cioè l'articolazione dei business che fanno parte del portafoglio strategico dell'impresa) è una premessa indispensabile perché si possa affrontare il

tema del modello di business: infatti, ogni business non può non caratterizzarsi per un suo specifico modello.<sup>7</sup>

### 3. Gli ingredienti del modello di business

Quali sono, per un'impresa, gli ingredienti qualificanti e distintivi del suo modello di business?

Anche su questo punto la letteratura è ricca di riferimenti ma non priva di ambiguità sul piano teorico e di opacità sul piano pratico.<sup>8</sup>

L'impostazione che viene illustrata di seguito intende combinare, in un accettabile equilibrio, rigore teorico con semplicità interpretativa e applicativa. Essa trae primariamente origine, sul piano teorico, dalla letteratura in tema di strategia, ed è maturata sulla base di applicazioni sperimentali condotte dall'autore che ne hanno permesso un progressivo affinamento.<sup>9</sup>

Il concetto può essere più facilmente inteso ricorrendo ad una immagine come quella riportata nella Figura 1, dove il modello di business è visivamente assimilato ad un tempio di cui il tetto rappresenta il risultato cui l'impresa mira (la creazione di valore economico) e le parti sottostanti (architravi, colonne, fondamenta) gli elementi portanti necessari a reggere la dimensione e il peso di quel tetto. In particolare, la figura mette in evidenza che:

- a) se l'obiettivo economico che si prefigge il governo strategico dell'impresa consiste nel tutelare e possibilmente accrescere la capacità di creare valore (cioè incrementare la dimensione e il peso del tetto), è necessario che vengano adeguatamente strutturati e bilanciati gli elementi portanti, quelli su cui quel tetto si appoggia;
- b) i due architravi rappresentano le scelte fondamentali di posizionamento strategico dell'impresa nel business. Si tratta, in particolare, della *proposta di valore al cliente* (*customer value proposition*) e del *modello economico*. La prima è costituita dagli ingredienti che caratterizzano l'offerta che l'impresa rivolge al mercato; il secondo definisce quali sono le leve fondamentali attraverso le quali l'impresa conta di trasformare il valore per il cliente in valore per l'azionista. Come si vedrà, tali leve sono fundamentalmente tre, e

---

<sup>7</sup> Sul concetto di business e sul tema delle imprese multibusiness cfr., tra gli altri, Donna (2003).

<sup>8</sup> In particolare, ci sembrano questi i limiti di due modelli che di recente hanno attratto molta attenzione e seguito. Si tratta del *Canvas* proposto da Osterwalder e Pigneur (2010) e del modello sviluppato nell'ambito dell'iniziativa dell'*Integrated Reporting* (2013) da CIMA (Chartered Institute of Management Accountants), IFAC (International Federation of accountants) e dalla società di consulenza e revisione PWC. In entrambi i casi si tratta di proposte di origine non accademica ma manageriale e professionale che, ad avviso di chi scrive, suggeriscono soluzioni apprezzabili ma connotate nel primo caso da un approccio primariamente empirico (oltre che da un legittimo intento commerciale) e nel secondo da una rilevante e forse ridondante complessità, figlia probabilmente di un approccio eccessivamente analitico e poco "strategico", come è naturale data la origine prevalentemente contabile degli autori.

<sup>9</sup> In letteratura le proposte che più si avvicinano a quella qui delineata sono quelle di Johnson, Christensen e Kagermann (2008) e di Hedman e Kalling (2003). Una versione precedente proposta dall'autore, di cui quella qui riportata rappresenta una sostanziale evoluzione, si trova in Donna e Revellino (2004).

corrispondono ai tre diversi tipi di vantaggio competitivo su cui un'impresa può puntare;

- c) all'interno dell'impresa, ogni business può essere definito come un "sistema di processi", cioè un insieme di attività complesse tra loro interrelate. Ma non tutti i processi, come gli ingredienti di una ricetta, sono ugualmente importanti: alcuni valgono più degli altri, nel senso che più degli altri possono fare la differenza per attrarre e trattenere il cliente e per generare un profitto durevole. Se tali processi sono decisivi per creare valore, l'impresa li deve sapere esercitare con particolare perizia. Diciamo che nei loro confronti l'impresa ha bisogno di disporre di una elevata *competenza*. Per essere più precisi, in quei processi l'impresa deve mirare ad essere competitiva, cioè migliore della media dei suoi concorrenti, perché solo così potrà conquistare il vantaggio che è alla radice della capacità di creare valore. In definitiva, in quei processi l'impresa deve possedere una *competenza distintiva*.<sup>10</sup> Nella figura, le competenze cui si richiede di sostenere il peso di tetto e architravi corrispondono alle colonne, che devono risultare, almeno quelle portanti, adeguatamente robuste e bilanciate;
- d) ma anche le colonne hanno bisogno di sostegno, cioè richiedono fondamenta sufficientemente solide e sane per reggerne il peso. Queste fondamenta corrispondono al concetto di *Patrimonio Strategico*, termine con cui si suggerisce di denominare la dotazione di quelle particolari risorse che sono indispensabili perché ogni processo strategicamente rilevante possa funzionare a dovere.

In definitiva, lo schema proposto articola il modello di business in quattro ingredienti (proposta di valore al cliente, modello economico, competenze distintive, patrimonio strategico), la cui connessione logica può essere riassunta nei termini seguenti:

*per creare valore economico in un business, un'impresa deve disporre di un patrimonio strategico adeguato ad alimentare le competenze distintive necessarie per dare competitività ai processi che sono più rilevanti alla luce della proposta di valore offerta al mercato e del modello economico prescelto.*

Per dare concretezza a quanto esposto si riporta, nel Box A, un semplice esempio di modello di business tratto da un caso reale.

L'esempio dimostra che il modello di business è di regola rappresentabile in pochi punti, e su questo principio va concepito. L'esperienza dimostra infatti che i modelli di business vincenti, nella maggioranza dei casi, si distinguono proprio per la loro semplicità e chiarezza. Come sa bene il bravo caricaturista, i tratti che rendono un ritratto efficace e fedele ("è parlante", si dice) sono pochi e ben precisi. E sono questi elementi che egli riesce a cogliere e rappresentare.

Definito il quadro d'insieme, si proverà di seguito a esaminare ogni ingrediente del modello in modo più analitico, al fine di identificarne meglio i contenuti e le reciproche connessioni. Infine, si farà cenno alle possibilità di impiego del modello.

---

<sup>10</sup> Il concetto di competenze distintive come leva strategica fondamentale venne introdotto e sviluppato in particolare da Prahalad e Hamel (1990).

### **3.1 Creazione di valore**

Non è questa la sede per sviluppare in modo circostanziato il concetto di creazione di valore economico, alla luce delle complessità logiche e tecniche che occorrerebbe sbrogliare. Tuttavia l'argomento neppure può essere saltato a piè pari, tenendo conto che si tratta non solo del riferimento principale intorno al quale il modello di business va costruito, ma anche di un tema quanto mai dibattuto e controverso a livello teorico e pratico, oltre che di un termine spesso utilizzato con eccessiva disinvoltura o in modo generico.

Ciò premesso, nel Box B vengono richiamati in modo schematico quelli che, a giudizio di chi scrive, sono gli elementi più qualificanti del concetto.

### **3.2 La proposta di valore al cliente (Customer value proposition)**

La proposta di valore esprime "la formula" attraverso la quale l'impresa intende creare valore per il cliente. Essa può essere scomposta in quattro principali ingredienti: il prodotto, il servizio, l'immagine e il modello di ricavo.<sup>11</sup>

In concreto, all'impresa spetta di definire quali, tra quei quattro, sono gli ingredienti-chiave della propria proposta al mercato e, relativamente ad ognuno, se e per quali aspetti essa si differenzia rispetto a quanto mediamente offerto dai concorrenti.

- a) Il primo ingrediente (*prodotto*) fa riferimento agli elementi prestazionali e funzionali dei prodotti dell'impresa (ad esempio il design degli apparecchi di Bang&Olufsen, l'innovatività dei prodotti Apple, la qualità degli elettrodomestici Miele, la cura artigianale delle barche Azimut, il cachemire utilizzato da Loro Piana) o alla ampiezza della gamma offerta complessivamente dall'impresa (Lavazza nel caffè, Barilla nella pasta, Ferrero nelle merendine, Toyota nelle auto).
- b) Il *servizio* riguarda le modalità attraverso le quali viene gestito il rapporto con la clientela. E' dato da elementi come la velocità di rinnovo del campionario (Zara), la puntualità di consegna (Federal Express), la garanzia e l'assistenza post-vendita (Caterpillar), l'attenzione al cliente (Mediolanum), il supporto finanziario (Lavazza nei confronti dei bar o Benetton verso i *franchisee*).
- c) *L'immagine* svolge un ruolo cruciale nei business in cui il cliente non è in grado di apprezzare direttamente la qualità del prodotto o del servizio, e si trova quindi costretto ad affidarsi a referenze e ad altri segnali di reputazione (McKinsey o BCG nella consulenza strategica). L'immagine è importante anche nei casi in cui la motivazione all'acquisto ha importanti valenze emozionali, rendendo il prodotto una sorta di *status-symbol*. (Nespresso, le cravatte Marinella, i foulard Hermès).

---

<sup>11</sup> Una articolazione simile della *customer value proposition* è suggerita da Kaplan e Norton (2004)

- d) Infine, a determinare il valore offerto al cliente concorre il *modello di ricavo* (*revenue model*), termine che identifica la formula attraverso la quale l'impresa si fa pagare dal cliente. Si preferisce utilizzare tale espressione invece di quella, più semplice e tradizionale, di *prezzo di vendita* alla luce delle modalità sempre più sofisticate e differenziate che si sono diffuse sul mercato e che hanno reso il prezzo una variabile sempre più opaca. La crescente rilevanza di questo ingrediente della *customer value proposition* è dimostrata dal fatto che taluni autori lo utilizzano addirittura per identificare tipi di business diversi.<sup>12</sup>

### **3.3 Il modello economico (tipi di vantaggio competitivo)**

La più antica formula conosciuta nell'economia d'impresa dice che il profitto è funzione di tre variabili: il prezzo di vendita, il costo del prodotto e il volume dei prodotti venduti. Variabili che purtroppo presentano il non piccolo problema di risultare tra loro antagoniste: prezzi elevati frenano i volumi, ma minori volumi aumentano il costo del prodotto, riducendo i margini. Come le imprese sanno bene da sempre, il problema sta nel riuscire a trovare la combinazione ottimale tra quelle variabili.

In merito, la teoria e l'esperienza forniscono almeno una certezza: che le formule capaci di produrre i migliori risultati si caratterizzano per il fatto di impennarsi soltanto su una di quelle tre variabili, lasciando alle altre due un ruolo complementare, da gestire in chiave tattica. Per questo ogni impresa *deve scegliere*, identificando quale delle tre debba rappresentare, per così dire, il *gusto* dominante della ricetta per il profitto, e quali invece abbiano il ruolo di *condimenti* da dosare opportunamente.

Come proposto dai classici studi di Porter<sup>13</sup>, per creare valore le imprese devono identificare e perseguire un vantaggio competitivo, che può essere ricercato in due direzioni difficilmente compatibili tra loro: la differenziazione, che permette di ampliare il margine di profitto attraverso un prezzo più alto, o la leadership di costo, che agisce sul margine attraverso l'abbassamento dei costi.

Senza voler minimamente mancare di rispetto a un *guru* presso che intoccabile, ci si permette qui un marginale ma non irrilevante ritocco del modello porteriano, allargando da due a tre i tipi di vantaggio competitivo e quindi la gamma dei modelli economici tra cui scegliere. In particolare, si propone di distinguere:

un modello economico imperniato sul *prezzo*, la cui parola-chiave è *premium price*;

- un modello economico imperniato sul *costo*, la cui parola-chiave è *efficienza operativa*;
- un modello economico imperniato sul *volume*, le cui parole-chiave sono *effetto-scala* e quota di mercato.

---

<sup>12</sup> Ad esempio Johnson (2018) identifica ben 19 *revenue models*.

<sup>13</sup> Cfr. in particolare Porter (1985).

*Modello economico imperniato sul prezzo (vantaggio competitivo di differenziazione)*

E' il modello perseguito dall'impresa che punta a vendere i propri prodotti o servizi a *premium price*, cioè ad un prezzo significativamente superiore a quello praticato in media dai concorrenti. Naturalmente, perché un maggiore prezzo richiesto al mercato dia luogo ad un vantaggio competitivo occorre che non venga controbilanciato da maggiori costi o minori volumi tali da neutralizzarne l'effetto sul margine di profitto. Coincide con il vantaggio che Porter ha definito di *differenziazione*, in quanto presuppone la capacità dell'impresa di offrire al mercato una proposta che "vale di più" rispetto a quanto mediamente offerto dai competitors.

Alla base di questo tipo di vantaggio si possono identificare quattro fattori principali, spesso tra loro interconnessi:

- a) l'offerta di prodotti e servizi altamente innovativi, soprattutto se protetti da brevetti o difficili da copiare (ad esempio le imprese farmaceutiche);
- b) l'offerta di prodotti o servizi percepiti dal mercato di qualità indiscutibilmente superiore a quella dei concorrenti (Apple, Bang&Olufsen, Ferrari, Ducati, ecc.);
- c) il *brand*, che può contribuire significativamente a sostenere un *premium-price* nei casi, già citati in precedenza, in cui l'immagine ha un ruolo importante nella proposta di valore;
- d) la "cattura" del cliente (il cosiddetto *lock-in*) che si ottiene rendendogli particolarmente costosa o scomoda la possibilità di rivolgersi ad un altro fornitore (si pensi al sistema di prodotti di Apple, a SAP nella fornitura di sistemi integrati alle imprese, a eBay nelle aste on-line) soprattutto grazie allo sfruttamento dell'effetto rete (*network effect*), consistente nell'aumento di valore che assume un prodotto o un servizio all'aumento del numero di coloro che lo usano. Questa via di differenziazione è la più difficile da realizzare, ma anche quella con la capacità di creare margini di profitto più ampi e durevoli. Infatti, come indicano i casi citati, essa permette di associare al vantaggio di prezzo anche la leadership di mercato (terzo tipo di vantaggio), con la conseguenza di creare una rendita estremamente difficile da attaccare ed erodere.

*Modello economico imperniato sul costo (vantaggio competitivo di efficienza)*

Come ricordato in precedenza, il classico modello di Porter identifica due soli tipi di vantaggio competitivo, affiancando a quello di differenziazione il vantaggio di costo (*cost leadership*). In questa seconda categoria viene fatto rientrare, come una particolare sottospecie, il vantaggio derivante da *economie di scala*, che qui si ritiene invece opportuno, per i motivi che si vedranno, trasferire in una categoria separata.

Così ridefinito, il vantaggio di costo consiste nella capacità dell'impresa di aumentare il proprio margine di profitto agendo primariamente sui costi operativi che si potrebbero definire variabili o semivariabili, cioè escludendo quelli che derivano da spese di investimento (i cosiddetti *costi di capacità*, come ad esempio gli ammortamenti) o che, pure venendo catalogati tra i costi, hanno essi stessi natura di

investimento (ad esempio spese di ricerca e sviluppo, di marketing strategico, di formazione del personale, di sviluppo dei sistemi informatici).

Naturalmente, in analogia al caso precedente, per tradursi in un vantaggio competitivo il minore livello di costo non deve venire neutralizzato da un corrispondente minore prezzo, come potrebbe accadere ad esempio se il più basso costo fosse motivato da un'offerta di prodotti o servizi di qualità significativamente inferiore.

Il vantaggio di costo può derivare da due ragioni principali:

- la possibilità di accedere a risorse (materie prime, lavoro, servizi, ecc.) acquisibili a prezzi più bassi rispetto ai concorrenti;
- la capacità di gestire determinati processi operativi con un maggiore grado di efficienza.

In queste direzioni possono concorrere fattori come i seguenti:

- a) la *localizzazione* dell'impresa, che può fare la differenza in business caratterizzati da alti costi di trasporto, dall'esistenza di distretti industriali nei quali l'impresa può giovare di una rete di fornitori locali specializzati, oppure nei casi in cui una risorsa che incide in modo rilevante nella struttura dei costi (manodopera, energia, ecc.) è disponibile a prezzi molto diversi in differenti aree geografiche o paesi;
- b) *fattori istituzionali*, corrispondenti alle condizioni di contesto (le cosiddette *esternalità*) di cui un'impresa può giovare o dalle quali al contrario può venire penalizzata (qualità e costo delle infrastrutture e dei servizi di trasporto, delle reti di telecomunicazione, dell'assistenza sanitaria, dell'istruzione, dei sistemi fiscale, giudiziario e burocratico);
- c) *l'esperienza accumulata*, fonte di vantaggio competitivo di particolare impatto nei business caratterizzati da processi molto complessi (ad esempio chimico o dei semiconduttori), nei quali l'efficienza dei processi produttivi aumenta esponenzialmente nel tempo, grazie a piccoli ma continui e progressivi interventi di miglioramento e calibratura delle procedure di lavoro;
- d) *la disponibilità esclusiva di tecnologie proprietarie* (Alcoa nell'alluminio e DuPont nel campo chimico sono esempi storici eccellenti di vantaggi competitivi di costo fondati su brevetti di proprietà) o di determinate *risorse immateriali* (nel campo della produzione cinematografica la Walt Disney, possiede un vantaggio competitivo straordinario in quanto proprietaria delle sue *star* - i protagonisti dei suoi cartoni animati - con i quali non deve mai negoziare alcun contratto!).

In linea generale, tra i tre tipi di vantaggio competitivo quello di costo appare il meno dotato della capacità di durare nel tempo, a causa della maggiore facilità di imitazione cui è esposto: più un vantaggio è replicabile, più in fretta può trasformarsi in uno *svantaggio* per chi non vi si adegua tempestivamente.

*Modello economico imperniato sui volumi (vantaggio competitivo di scala)*

I motivi per dare a questo tipo di vantaggio un rango più elevato di quello assegnatogli da Porter sono principalmente tre:

- a) il vantaggio di costo in senso stretto comporta un atteggiamento imprenditoriale ossessivamente attento all'efficienza e ai costi (si potrebbe dire, estremizzando, "a spendere il meno possibile"), laddove il vantaggio di scala comporta al contrario un forte impegno a spendere, in quanto si regge su significativi investimenti (in capacità produttiva, in ricerca, in marketing, ecc.). Che questo poi conduca a un minore costo del prodotto, grazie ai maggiori volumi, è conseguenza di un maggiore impegno di investimento, non di uno sforzo di risparmio;
- b) come osservano alcuni autori<sup>14</sup>, il vantaggio di scala può essere meglio considerato come una modalità attraverso la quale un'impresa può decidere di giocare una posizione di vantaggio sia di differenziazione e sia di costo. Chi è in grado di offrire al mercato un prodotto di maggior valore può sfruttare questo vantaggio per praticare un *premium-price*, come descritto in precedenza, oppure può proporre al mercato un prezzo competitivo, cioè allineato a quello dei competitors, per accaparrarsi una maggiore fetta di mercato. Nel primo caso il profitto fa leva sul margine prezzo/costo; nel secondo sul volume. Analogamente, l'impresa in grado di realizzare un prodotto a un costo minore dei competitors potrà decidere di allineare il prezzo a quello prevalente sul mercato, in questo modo venendo a beneficiare di un maggiore margine, o invece adottare un prezzo minore, al fine di conquistare la leadership in termini di volumi. Nel decidere quale via seguire l'impresa dovrà innanzitutto considerare l'*elasticità* della domanda al prezzo: maggiore l'elasticità, più risulterà conveniente puntare sui volumi; viceversa, in presenza di una domanda tendenzialmente rigida sarà più conveniente privilegiare la ricerca di un maggiore margine;
- c) se non si dà specifica identificazione a questo terzo tipo di vantaggio, risulta difficile ricondurre ad uno degli altri due tante imprese, spesso quelle di maggiori dimensioni, che devono il loro successo alla dimensione e qualità degli investimenti effettuati, invece che a un prezzo superiore o a una maggiore efficienza. CocaCola, Microsoft, Nike, Barilla, Lavazza, McDonald, Ferrero, Toyota, Enel, Eni, Accenture, SAP, Inditex (l'impresa spagnola più nota per il marchio Zara), le maggiori società di consulenza e revisione contabile (KPMG, Deloitte, E&Y, PWC), le società leader nella gestione di banche dati a utilizzo ripetuto (a livello internazionale Reuters e Bloomberg, in Italia Cerved) sono soltanto alcuni noti esempi di un elenco che potrebbe essere infinito. La riprova sta nel fatto che nei testi di strategia alcuni dei nomi citati, quando vengono richiamati come casi esemplificativi, finiscono per essere associati talvolta al vantaggio di differenziazione e talvolta a quello di costo;
- d) infine, come rilevato da alcuni autori<sup>15</sup>, il vantaggio di scala è tra tutti il più sostenibile nel tempo, in quanto crea una barriera all'entrata nel business difficile da sormontare.

---

<sup>14</sup> Cfr. ad esempio D. Besanko et al. (2007).

<sup>15</sup> Al riguardo, cfr. B. Greenwald e J. Kahn (2005).

Spiegata l'importanza di identificare questo terzo tipo di vantaggio, vediamo ora di qualificarlo meglio. In sintesi si può dire che:

- a) il vantaggio di scala si fonda su investimenti significativamente superiori, rispetto ai competitors, in termini di asset materiali (impianti produttivi, rete distributiva) o immateriali (brand, brevetti, capitale umano, sistemi ICT) che consentono di acquisire un *potere di mercato* sostanzialmente superiore a quello dei concorrenti. In altri termini, grazie agli ingenti investimenti accumulati nel tempo un'impresa può riuscire a mettere una significativa fetta del mercato potenziale in una sorta di "stato di cattività". Il cliente viene in qualche misura imprigionato (*locked-in*), in quanto assoggettato a vincoli o abitudini che gli rendono difficile e costoso rivolgersi ai prodotti di altre imprese concorrenti;
- b) il vantaggio di scala si traduce in una posizione di leadership, dominante o condivisa con poche altre imprese, in termini di volumi e quota di mercato, e si sa che gli oligopolisti non amano combattersi più di tanto;
- c) il vantaggio di scala si traduce in un profitto economico in quanto i maggiori volumi di vendita permettano di assorbire i maggiori costi fissi determinati dai rilevanti investimenti realizzati, generando un margine unitario (tra prezzo e costo dei prodotti) che in sé può anche essere modesto, ma che moltiplicandosi per l'elevata quantità delle transazioni può raggiungere valori ingenti.

Come si diceva, il vantaggio di scala è il più difficile da conquistare: richiede un impegno di risorse elevato e protratto nel tempo; comporta rischi significativi (l'insuccesso può portare facilmente al fallimento); per definizione è esclusivo (una alta quota di mercato non può che essere appannaggio di pochi, tra i concorrenti di un business). Ma proprio per questi motivi il vantaggio di scala è quello che può "valere di più", in quanto difficilmente aggredibile e quindi più a lungo conservabile nel tempo. Diciamo che, più di quello di differenziazione e molto più di quello di costo, presenta una elevata forza inerziale.

### **3.4 Il portafoglio delle competenze**

Se la proposta di valore definisce che cosa l'impresa intende fare per il mercato e il modello economico come quella proposta può trasformarsi in un veicolo di profitto, occorre chiedersi quali siano le condizioni che possono permettere di mettere in pratica con successo quel duplice disegno. Come anticipato in precedenza, la prima consiste nell'acquisire e/o sviluppare e/o mantenere un certo insieme di *competenze*.

Nel linguaggio comune, questo termine sta a indicare la "capacità di fare bene una determinata cosa". Trasferendo la definizione al contesto aziendale, essa si traduce nella capacità di un'impresa di gestire determinati processi con livelli di performance migliori di quelli che mediamente sanno realizzare i concorrenti.

Sono le competenze che possono dare all'impresa quella "marcia in più" che è decisiva per conseguire uno *spread* (tra redditività e costo del capitale)<sup>16</sup> positivo o comunque superiore a quello medio degli altri.

Naturalmente, non è necessario eccellere in qualunque attività richiesta dall'esercizio di un certo business: non tutti i processi hanno lo stesso impatto sui risultati. Invece è fondamentale per l'impresa distinguersi in alcuni processi, quelli che più risultano determinanti per conquistare e trattenere il cliente (proposta di valore) e per soddisfare l'azionista (modello economico).

Sono queste le competenze che meritano l'aggettivo di *distintive*.

In sintesi, si può affermare che la competitività di un'impresa, che si esprime nello *spread* che essa si dimostra capace di generare, trova origine nel grado di eccellenza con cui è in grado di operare nei processi che svolgono un ruolo-chiave sotto il profilo strategico.

Concettualmente, per analizzare e valutare le competenze distintive occorre sviluppare tre passaggi: la mappatura dei processi di business; la selezione dei processi-chiave; la valutazione della capacità dell'impresa in questi processi.

Non è questa la sede per andare a fondo sulle modalità per condurre questo percorso di analisi. Ci si limiterà pertanto a richiamarne soltanto alcuni punti essenziali.

Una mappa dei processi di business non può essere tracciata secondo schemi predefiniti. Di regola, la via più normale consiste nel seguire un approccio *funzionale*, che li cataloga e distingue in relazione alle funzioni su cui si impernano tradizionalmente le strutture organizzative d'impresa (vendite, produzione, acquisti, progettazione, amministrazione, ecc.), o il modello della catena del valore proposto da Porter, che bene si adattano a un'impresa industriale.

Nella Figura 1, ad esempio, i processi (le colonne) vengono distinti in quattro grandi categorie (ognuna, è bene ricordare, articolabile a sua volta in sotto-processi):

- i processi di *marketing*, che comprendono tutte le attività attraverso le quali l'impresa interagisce con il cliente (promozione, vendita, assistenza post-vendita). Al riguardo, la capacità di Ferrero nell'identificare i bisogni del mercato, di CocaCola nel valorizzare il brand, di Gillette nel promuovere i propri prodotti, di Apple nel servire i clienti, di Caterpillar nel fornire assistenza, sono esempi di competenze distintive di eccellenza;

- i processi di gestione della *supply-chain*, in cui rientrano tutte le attività di natura per così dire "fisica" (acquisti, logistica in entrata, produzione, distribuzione fisica). Ikea, Zara e la giovane Yoox (vendita via internet di capi di abbigliamento di moda) sono esempi di eccellenza nel governo logistico della catena di fornitura, Toyota nel miglioramento continuo dei processi di produzione, Barilla nei processi industriali di produzione della pasta;

- i processi di *innovazione* coinvolgono le attività che rientrano nel classico perimetro della Ricerca e Sviluppo, di cui sono esempi noti Bang&Olufsen per il design, Mapei per lo sviluppo di nuovi prodotti, Technogym, GD e IMA per la

---

<sup>16</sup> Sul significato dello *spread* come condizione di creazione di valore si veda il Box B.

progettazione di macchine rispettivamente per il *fitness*, il confezionamento di sigarette e l'imballaggio di prodotti farmaceutici, cosmetici e alimentari;

- i processi di *supporto* comprendono le attività che contribuiscono indirettamente alla performance dell'impresa, favorendo la qualità e l'efficienza delle tre categorie di processi appena illustrate, alle quali spetta invece di regola il ruolo primario. Ma esistono casi in cui essi hanno assunto dignità strategica: si pensi ai processi di selezione e addestramento del personale di McDonald, a quelli di governo finanziario di Exxon, di pianificazione strategica di General Electric, di gestione delle acquisizioni di ENI, di selezione, coordinamento e incentivazione dei vertici manageriali di Berkshire Hathaway. Di recente, con l'esplosione del fenomeno dei *big data*, una competenza che sta assumendo sempre più rilievo riguarda la gestione dei dati (*analytics*). Non solo, ma in questa quarta categoria si possono fare rientrare le cosiddette *dynamic capabilities*, cioè quei processi, sempre più indispensabili nei contesti competitivi attuali, finalizzati a dare flessibilità strategica all'impresa, aiutandola a identificare per tempo opportunità di cambiamento e innovazione e a perseguirle in modo ordinato e non traumatico.<sup>17</sup>

Come detto, questo schema di articolazione dei processi è in qualche misura convenzionale, e può risultare poco appropriato per rappresentare situazioni aziendali peculiari e talvolta lodevolmente originali. Ogni business d'impresa è, almeno in qualche misura, una storia a sé. Ad esempio, nel mondo dei servizi o dei business digitali l'architettura della catena del valore presenta specificità tali da suggerire il ricorso a schemi di classificazione almeno in parte diversi.<sup>18</sup>

Censiti i processi, l'identificazione di quelli più rilevanti sotto il profilo strategico non può che discendere dalla proposta di valore e dal modello economico prescelti. In merito, è da caldeggiare un approccio selettivo adeguatamente rigoroso: come detto, tutti i processi sono importanti ma pochi sono decisivi per la performance aziendale, e su questi si devono prioritariamente concentrare sforzi e attenzione.

Infine, con riferimento ai (pochi) processi strategicamente rilevanti, occorre esprimere una valutazione in merito al loro grado di qualità. L'obiettivo consiste nel giudicare se e in che misura l'impresa dispone di un livello di competenza migliore, equivalente o peggiore rispetto a quello mediamente posseduta dai suoi concorrenti. Si tratta di un giudizio inevitabilmente opinabile, che tuttavia è importante poter fondare su elementi tali da renderlo plausibile. Il primo requisito in questa direzione consiste, è ovvio, nell'identificazione di indicatori di performance di tali processi, utili per monitorarne l'andamento nel tempo e promuoverne il miglioramento; in più, è evidente che un confronto basato su informazioni acquisite attraverso degli audit realizzati da esperti e consulenti o attraverso analisi mirate di *benchmarking* può aiutare a rendere il giudizio molto più consapevole e fondato.

La valutazione del portafoglio delle competenze è una sorta di cartina di tornasole della capacità di creare valore di un'impresa in un business. Una redditività particolarmente brillante può e deve essere giustificata dall'esistenza di un insieme di competenze di adeguata qualità, così come una performance modesta

---

<sup>17</sup> E' questo il concetto delle *dynamic capabilities* coniato da Teece, Pisano e Shuen (1997) e poi sistematizzato da Teece (2009).

<sup>18</sup> In merito cfr. ad esempio Porter e Heppelmann (2015).

non può non avere alle spalle un profilo di competenze scadente. Per usare un'analogia, si potrebbe dire che la redditività corrisponde al voto medio della pagella di uno studente: come questo è la risultante della media tra i voti conseguiti nelle singole materie, ponderati con il peso relativo di ognuna (i cosiddetti crediti formativi), così la redditività può essere interpretata come il valore medio delle competenze di processo dell'impresa, ponderate in funzione del peso relativo che ogni processo assume nell'ambito della proposta di valore e del modello economico.

Come è per le persone, ogni impresa possiede competenze (processi che sa gestire bene) e incompetenze (processi verso cui ha qualche allergia). L'importante è che le competenze riguardino i processi strategicamente rilevanti, e che le eventuali incompetenze siano concentrate su processi di secondaria importanza.

### **3.5 Il Patrimonio Strategico**

Si è appena visto che la competitività di un'impresa dipende dalla consistenza e qualità delle sue competenze distintive: a parità di attrattività del business, un livello di redditività superiore a quello medio dei concorrenti è determinato dalla capacità dell'impresa di eccellere in quei processi che più degli altri, data la proposta di valore e il modello economico prescelti, risultano essere decisivi per "fare la differenza".

Si pone a questo punto una domanda (l'ultima, per fortuna): da cosa traggono origine e alimento quelle competenze? Come le colonne del tempio hanno bisogno di fondamenta che le sorreggano, così le competenze (o incompetenze) distintive si fondano sul *patrimonio strategico*.

Di che cosa si tratta?

La qualità di un processo, quindi il suo livello di performance, è funzione delle risorse su cui quel processo può fare conto. Più la dotazione di tali risorse è abbondante e ricca, più l'impresa in quel processo saprà esprimere una performance superiore (e viceversa).

Questo è il concetto di *patrimonio strategico*, che potremmo definire come la dotazione delle risorse dalle quali dipende la performance dell'impresa nei processi strategicamente rilevanti.

L'importanza di censire, analizzare e valutare il patrimonio strategico è evidente: è questa dotazione che consente all'impresa di risultare competitiva e quindi di generare profitti positivi, elevati e durevoli. In definitiva, nel patrimonio strategico risiedono le *radici della capacità (o incapacità) dell'impresa di creare valore*.

Ne segue un corollario importante: le risorse che compongono il patrimonio strategico sono quelle in cui l'impresa deve prioritariamente investire per conquistare, tutelare o rafforzare una posizione di vantaggio competitivo.

Per catalogare il patrimonio strategico si suggerisce di seguito un modello che ne articola la composizione in sette tipi di risorse, le cui iniziali formano un acronimo facilmente memorizzabile (oltre che perfettamente pertinente al tema): PROFITS.<sup>19</sup>

Vediamone brevemente il significato.

- 1) P sta a indicare il *capitale professionale*, e fa riferimento alla qualità e al potenziale delle risorse umane di un'impresa (in realtà equivale a quello che in letteratura è spesso denominato *capitale umano*). In particolare, rientrano in questa categoria le conoscenze, le esperienze, le attitudini presenti nel personale impegnato nei processi-chiave dell'impresa. Si potrebbe dire che P esprime *i talenti* di cui l'impresa dovrebbe disporre, o la qualità delle sue *famiglie professionali-chiave*. Il valore di tale capitale è particolarmente rilevante nelle imprese "professionali" (consulenza, aziende ospedaliere ed editoriali, studi legali, ecc.), ma più in generale fa riferimento a particolari professionalità non facilmente sostituibili (enologi per le imprese vitivinicole, i cosiddetti "nasi" per quelle di profumi, geologi per le aziende minerarie, designer industriali per le imprese di macchine utensili, ecc.).
- 2) R, che corrisponde al *capitale relazionale*, dipende dalla forza, dalla esclusività, dalla stabilità delle relazioni che l'impresa intrattiene con i suoi principali interlocutori esterni quali clienti, fornitori e partner strategici. Si potrebbe dire che R esprime il capitale di *fedeltà e reputazione* di cui gode un'impresa. Ne sono esempi il rapporto tra la Settimana Enigmistica e i suoi innumerevoli lettori abituali, l'antica e consolidata collaborazione tra Lavazza e l'agenzia pubblicitaria Armando Testa, la partnership creata da GM con il Politecnico di Torino per studiare e sviluppare nuovi propulsori per l'auto del 21° secolo.
- 3) O, il *capitale organizzativo*, comprende tutti i "saperi" che nell'impresa assicurano il buon funzionamento dei processi-chiave. In O possono rientrare fattori diversi:
  - la *conoscenza tacita (tacit knowledge)* che si materializza in prassi, *routine* e modalità di lavoro anche non formalmente codificate ma perfettamente assimilate dalla compagine aziendale. Di una squadra di calcio si direbbe che "gioca a memoria" o che i suoi giocatori "si trovano ad occhi chiusi". E' quanto accade di vedere, ad esempio, nelle migliori società di consulenza;
  - *procedure e meccanismi operativi* in cui trova formalizzazione e codificazione il know-how dell'impresa, che diventa in questo modo risorsa più strutturata e proteggibile (ad esempio i manuali di selezione e addestramento del personale di McDonald);

---

<sup>19</sup> La scelta delle categorie in cui classificare le risorse è in buona misura convenzionale. Al riguardo, la letteratura propone diversi modelli più o meno simili. Ad esempio il modello suggerito dall'iniziativa dell'Integrated Reporting distingue 6 tipi di capitali: Umano, Tangibile, Finanziario, Intellettuale (che riunisce il capitale organizzativo e quello immateriale), Sociale e Relazionale, Naturale (risorse naturali disponibili). Il modello del capitale intellettuale invece distingue tra capitale Fisico, Finanziario e Intellettuale, comprensivo quest'ultimo di capitale Umano, Strutturale e Relazionale. Premesso che ogni impostazione è opinabile, la proposta suggerita nel testo sembra, ad avviso di chi scrive, contenere minori ambiguità interpretative.

- la cosiddetta *cultura* dell'impresa, intendendo per tale quei valori-guida che permeano l'organizzazione e accomunano coloro che vi lavorano, creando un forte senso di identificazione e di appartenenza che spesso vale più della somma di sofisticate competenze specialistiche e altisonanti titoli di studio (in gran parte delle imprese famigliari italiane di successo si tratta di una risorsa di particolare valore);
- 4) F (*capitale finanziario*) qualifica la possibilità di disporre di risorse finanziarie a condizioni economicamente convenienti. La forza finanziaria della compagine degli azionisti, la credibilità dell'impresa sul mercato dei capitali e la capacità di credito di cui gode nei confronti delle banche sono tra i principali fattori che lo alimentano. Come è ovvio, si tratta di una risorsa di particolare rilevanza in business *capital-intensive*, ma può assumere un ruolo significativo anche in modelli di business nei quali la proposta di valore contiene una componente di sostegno finanziario alla clientela (ad esempio la fornitura ai bar di macchine per in comodato gratuito da parte dei produttori di caffè).
- 5) Con la lettera I si fa riferimento al *capitale immateriale*, intendendo per tale i beni intangibili in senso stretto, cioè quelli la cui proprietà è giuridicamente proteggibile. I comprende pertanto i marchi (si pensi a CocaCola, a Ferrari, al portafoglio di *brand* di BasicNet), i brevetti (Geox, azienda di grande successo nata e cresciuta attraverso lo sviluppo di un brevetto specifico: "la scarpa che respira"), copyright e altri diritti di esclusiva (ad esempio per lo sfruttamento di determinati giacimenti).
- 6) T rappresenta il *capitale tangibile*, categoria da non dimenticare soprattutto nei business a più alta intensità di *asset* fisici. Evidenti esempi ne possono essere: la capacità produttiva installata e il grado di aggiornamento tecnologico degli impianti di un'impresa cartaria, cementiera o produttrice di energia; la qualità estetica, la localizzazione e la funzionalità dei siti di una catena alberghiera; la capillarità della rete di agenzie di una banca o della rete di assistenza per una società produttrice di beni durevoli.
- 7) Infine, S definisce il *capitale sociale*, corrispondente alle condizioni di contesto (esternalità) che possono favorire o limitare la competitività. Si tratta in sostanza di quei "beni pubblici" di cui l'impresa può usufruire e che possono rappresentare, per il business, un fattore importante di successo (o insuccesso), come già richiamato delineando i tipi di vantaggio competitivo.

#### *La valutazione del patrimonio strategico*

Se il patrimonio strategico è elemento tanto rilevante per detenere un vantaggio competitivo e per apprezzarne l'entità e la durata, diventa di conseguenza importante disporre di chiavi di analisi che permettano di identificarlo, valutarlo e gestirlo in modo appropriato.

Senza entrare in dettaglio sul tema, intorno al quale si è accumulata una voluminosa letteratura collegata al filone della cosiddetta *Resource-based view*<sup>20</sup>, in questa sede ci si limita invece a ricordare quali sono gli attributi principali che consentono ad una risorsa di meritare la considerazione di ingrediente del patrimonio strategico.<sup>21</sup>

In particolare, una risorsa può a buon diritto essere considerata un *asset strategico* (o una *passività strategica*, se l'impresa ne è inadeguatamente dotata) quanto più essa è *rara e rilevante*. È evidente infatti che:

- se una risorsa è ampiamente disponibile sul mercato non può rappresentare fonte di vantaggio competitivo, ma diventa semplicemente un *fattore igienico* per competere (una risorsa necessaria per giocare, ma non sufficiente per vincere);
- per avere rilevanza strategica, una risorsa deve contribuire in modo significativo ad alimentare la competenza dell'impresa nei processi-chiave, cioè deve permettere all'impresa di eccellere nel "modo di giocare" che essa ha scelto attraverso la proposta di valore e il modello economico/tipo di vantaggio competitivo.

Da quali attributi dipende il *valore* di una risorsa? Anche in questo caso se ne possono identificare principalmente due: la *appropriabilità* e la *sostenibilità*.

- 1) Perché contribuisca in modo durevole a creare valore, una risorsa deve "appartenere" all'impresa. Disporre di Cristiano Ronaldo può aiutare a vincere campionati e coppe, ma non garantisce la creazione di valore economico a beneficio del club calcistico che lo ha acquistato e che gli paga i più che cospicui emolumenti. Detto in altri termini, sicuramente l'esercizio della professione di calciatore crea valore per Ronaldo, mentre non è detto che lo faccia per il club di appartenenza. Per questo motivo, per apprezzare il valore di una risorsa occorre tenere in conto in che misura l'impresa ha diritto di disporre in modo esclusivo. Così, per tornare all'esempio calcistico, è possibile che valga di più il patrimonio che è contenuto nei giovani che il club sta crescendo nel proprio vivaio (si pensi alla famosa *cantera* del Barcellona), anche se composto da figure ancora anonime, pagate poco o niente e che, in molti casi, non avranno una carriera di rilievo nel mondo calcistico.
- 2) Una risorsa ha tanto più valore quanto più a lungo nel tempo può durare il suo contributo alla competitività dell'impresa. Un impianto si usura e può diventare tecnologicamente obsoleto, un brevetto ha una scadenza, un individuo deve fare i conti con l'età: se un'impresa fonda il proprio vantaggio competitivo su risorse come queste, è evidente che il suo vantaggio competitivo ha un arco di vita oggettivamente limitato e definito nel tempo.

---

<sup>20</sup> Il primo a proporre e strutturare questa impostazione, che esalta il ruolo delle risorse nella creazione di valore dell'impresa, è stato J. Barney (1991), cui hanno fatto seguito moltissimi autori. Tra gli altri contributi, si segnalano ad esempio quelli di Grant (ultima edizione 2016), cap.V, e dello stesso Barney (2002). Sul tema di come gestire le risorse per creare valore un contributo interessante è fornito da Sirmon, Hitt e Ireland (2009).

<sup>21</sup> Un recente contributo italiano ispirato al modello qui presentato si trova in Bianchi e Cocco (2013).

Altri tipi di risorse sono per natura più resistenti, se adeguatamente mantenute: si pensi ai marchi (ne esistono di più che centenari) o a fattori di capitale organizzativo o tangibile (ad esempio, alberghi situati in posizioni uniche). Ma non è sufficiente che una risorsa abbia una capacità di vivere a lungo senza deteriorarsi perché essa possa continuare a creare valore. Occorre in più che essa sia difficilmente *trasferibile* e *replicabile*. Un'impresa può avere un venditore o un progettista molto bravo, ma essi potrebbero decidere di cambiare azienda o di smettere di lavorare. Invece, un'impresa che ha costruito nel tempo una rete di vendita o un team di progettisti con valori, competenze, procedure, esperienze integrate e consolidate, dispone di una risorsa molto più solida e durevole, perché ben più difficile da imitare.

#### 4. Modello di business: a cosa può servire

“Nulla è più pratico di una buona teoria”, diceva Einstein, ma, ammesso e non concesso che quanto esposto possa rappresentare un riferimento teorico convincente, è comunque opportuno specificare meglio a cosa possa concretamente servire.

In estrema sintesi, si potrebbe dire che il modello di business aiuta a comporre il *puzzle* della creazione di valore, spiegando quali ne sono gli elementi determinanti e come questi elementi stanno (o dovrebbero stare) insieme. In tale direzione, esso rappresenta un potente strumento di “consapevolezza strategica”, utile a capire quali sono le chiavi fondamentali attraverso le quali un'impresa può alimentare il motore della creazione di valore in ognuno dei business in cui compete. In questo senso un modello di business rappresentato in modo organico può permettere:

- se l'impresa sta creando valore, di identificare quali sono le leve fondamentali per preservare nel tempo tale condizione;
- se l'impresa manifesta una performance di creazione di valore a break-even, di capire come può irrobustire la propria competitività o evitare il rischio che essa si degradi entrando in una zona di distruzione di valore;
- nel caso in cui l'impresa stia distruggendo valore, di valutare se e come sia possibile trasformare sostanzialmente la situazione, anche intervenendo a modificare il modello di business.

In più, lo schema può costituire un riferimento di eccezionale utilità nel tentativo di disegnare nuovi modelli di business, permettendo sia di valutarne in anticipo la coerenza interna e le condizioni di successo e sia, successivamente, di operarne le opportune ritature.<sup>22</sup> In questo senso, “business model is the managerial equivalent of the scientific method: you start with an hypothesis, which you then test in action and revise when necessary”.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> L'utilità del concetto a supporto dei processi di innovazione strategica è forse la nota più ricorrente nella letteratura sul business model. In merito, tra gli altri, cfr. Johnson, Christensen e Kagermann (2008), Amit e Zott (2012), Porter (2014), Amit e Han (2017).

<sup>23</sup> Cfr. Magretta (2002).

Infine, tracciare in modo strutturato le coordinate del modello di business è una premessa indispensabile al disegno di sistemi di controllo e reporting adeguati a supportare il governo della strategia e della creazione di valore, invece che soltanto la formazione del risultato di esercizio.<sup>24</sup>

## 5. Conclusioni

Come accade alle persone, anche le imprese sono spesso vittime di tabù o convinzioni semplicistiche, che il modello descritto può aiutare a rimuovere e superare.

Così, è frequente che un'impresa tenda a sopravvalutare i propri punti di forza e a sottostimare le proprie debolezze. Ad esempio, spesso accade che un'impresa che si dichiara ricca di virtù ma la cui performance segnala una distruzione di valore, ne scarichi la responsabilità sul business. Se questo è solo un alibi consolatorio, come avviene nella maggioranza dei casi, il modello è in grado di scoprirlo.

All'inverso, può accadere che un'impresa di successo non abbia piena consapevolezza di quali sono i fili fondamentali ai quali è appesa la sua capacità di creare valore, con la conseguenza di trascurarne la manutenzione che è necessaria per il loro consolidamento. Anche in questo caso, il modello aiuterà la riflessione strategica, rendendola più puntuale e consapevole.

## Bibliografia

- Amit, R., Zott, C. (2001). Value Creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- Amit, R., Zott, C. (2012). Creating Value through Business Model Innovation. *Sloan Management review*, spring, 41-49.
- Amit, R., Han, X. (2017). Value Creation through Novel Resource Configurations in a Digitally Enabled World. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, 228-242.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Prentice-Hall.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley M., Schaefer, S. (2007). *Economics of Strategy*. Wiley.
- Bianchi, M., Cocco, G.C. (2013). *Valorizzare il patrimonio strategico d'impresa*. Guerini.
- Cinquini, L. (2014). *Business Model e Integrated Reporting: un percorso di approfondimento*. NIBR – Network Italiano per il Business Reporting.
- Donna, G. (1999, 2003, 2007). *La creazione di valore nella gestione dell'impresa*. Carocci.

---

<sup>24</sup> E' questa, in particolare, la prospettiva in cui si muovono iniziative meritevoli come quella già citata dell'*Integrated Reporting* o del WICI (*World Intellectual Capital Initiative*).

- Donna, G. (2003). *L'impresa multibusiness*. EGEA.
- Donna, G., Revellino, S. (2004). Creazione di valore e asset intangibili, in AA. VV., *Knowledge management e successo aziendale*, Atti del XXVI Convegno Nazionale AIDEA, Arti Grafiche Friulane.
- Drucker, P. (1994). The Theory of Business. *Harvard Business Review*, 72(5), 95-104.
- Grant, R.M. (2016). *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Il Mulino.
- Greenwald, B., Kahn, J. (2005). *Competition Demystified*. Penguin Group.
- Hedman, J., Kalling, T. (2003). The Business Model Concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information System*, 12(1), 49-59.
- IIRC - International Integrated Reporting Council (2013). *Business Model: background paper for <IR>*.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., Kagermann, H. (2008). Reinventing your Business Model. *Harvard Business Review*, 87(12), 52-60.
- Johnson, M. W. (2018). *Reinvent your Business Model*. Harvard University Press.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: converting intangible assets in tangible outcomes*. Harvard University Press.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Porter, M., Heppelmann, J. E. (2014). How Smart, Connected Products are transforming Competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88.
- Porter, M., Heppelmann, J. E. (2015). How Smart, Connected Products are transforming the Companies. *Harvard Business review*, 93(10), 96-114.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D. (2009). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box. *The Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
- Tece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford University Press.
- Tece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 173-194.
- Zott, Z., Amit, R., Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

## Appendice

Figura 1. IL TEMPIO del MODELLO DI BUSINESS



### BoxA. Il modello di business della società Fibonacci

La società Fibonacci (nome di fantasia), una impresa monobusiness di dimensione medio-piccola, ha una posizione di rilievo su una nicchia di mercato. Ha come clienti i bar italiani di livello medio-alto, ai quali vende cioccolata (il suo prodotto storico) e altri prodotti di qualità che interessano ai bar per arricchire la loro offerta alla clientela (prodotti che il bar considera non "basici", come invece è il caffè, ma "di complemento"). Di seguito viene schematicamente tracciato il profilo del suo modello di business, dando evidenza agli elementi che lo qualificano.

#### A) Proposta di valore (*Customer Value proposition*)

- Tipologia dell'offerta (ampiezza della gamma, qualità dei prodotti, sistematica presentazione di novità)
- Intimità con il cliente (tempestività di rifornimento, servizio di merchandising),

#### B) Modello economico

- *Premium price* (vantaggio competitivo di differenziazione)

#### C) Processi-chiave

- Customer acquisition
- Customer retention
- Aggiornamento offerta
- Gestione dei crediti

#### D) Patrimonio strategico

- Know-how nella cioccolata

- Brand
- Rete di vendita
- *Offer-value designers*

### **Box B – Cos'è la Creazione di Valore Economico?\***

Per creare valore economico un'impresa deve riuscire durevolmente a generare un volume di ricavi superiore ai suoi costi, compreso tra questi il costo del capitale investito. Perché questo accada occorre che esista uno divario positivo (*spread*) tra il tasso di redditività che l'impresa si dimostra in grado di realizzare e il tasso di costo del capitale, il quale è funzione del grado di rischio dell'impresa stessa.

Volendo riassumere il concetto in una formula, il migliore modo di esprimere la Creazione di Valore Economico è rintracciabile nella misura di quello che si potrebbe definire lo *Strategic Equity*, cioè il maggior valore che l'impresa ha, per i suoi azionisti, rispetto al capitale (Equity) che gli azionisti stessi hanno investito<sup>†</sup>. Almeno sotto il profilo concettuale, nulla di nuovo sotto il sole: lo *Strategic Equity* è perfettamente assimilabile all'antico concetto di *Goodwill o Avviamento* dell'impresa ben presente nella tradizione dell'economia aziendale<sup>‡</sup>.

In definitiva, se  $V$  è il valore dell'impresa e  $E$  (equity) l'entità del Patrimonio Netto, lo Strategic Equity  $SE$  sarà dato dall'espressione  $SE = V - E$ .

Come insegna la teoria economica,  $SE$  è pari al valore attuale dei Profitti futuri attesi, intendendo con tale termine quello che in letteratura viene di regola definito *Economic Profit (EP)* o *Residual Income*, cioè il risultato economico annuale al netto del costo del capitale investito.

Si ha perciò:  $SE = \sum EP_i / (1 + c)^i = \sum [E_i \times (r_i - c_i)] / (1 + c)^i$ , per  $i$  che va da 1 a  $n$ . Assumendo per semplicità che  $r$  (la redditività "normale") e  $c$  (il costo del capitale) siano costanti nel periodo  $n$  di durata dello *spread*, e che  $g$  corrisponda al tasso annuale di sviluppo realizzabile in tale periodo, la formula precedente si semplifica nella seguente:  $SE = EP_1 \times [1 - (1+g)^n / (1+c)^n] / (c - g)$ ,

che segnala come le variabili fondamentali che concorrono a determinare il valore di  $SE$  siano quattro:

- la dimensione iniziale del capitale investito ( $E$ );
- l'entità della differenza (*spread*) tra la redditività attesa ( $r$ ) e il costo del capitale ( $c$ );

---

\* Una descrizione articolata del concetto si trova ad esempio in Donna (1999), con la differenza che quello che qui viene denominato Strategic Equity in quel lavoro era etichettato come Creazione di Valore Totale (CVT).

† Per chiarezza, si precisa che come espressione del valore dell'impresa non si fa riferimento al valore di borsa delle imprese quotate, in quanto tale misura, oltre ad essere disponibile soltanto per le poche imprese quotate, non rappresenta necessariamente una stima attendibile del valore economico di un'impresa. In più, il dato di mercato non permette di valutare i singoli business di un'impresa. Piuttosto, si fa riferimento a quello che la teoria definisce il fair value dell'impresa (o di un suo business), che corrisponde alla stima del valore che si può estrarre dai fondamentali strategici. In merito, cfr. Donna (1999).

‡ Di nuovo non ci sono le formule ma piuttosto i contenuti, che oggi possono essere declinati in modo più rigoroso utilizzando i paradigmi della strategia d'impresa, che l'economia aziendale antica aveva esplorato in modo inevitabilmente superficiale.

- la durata dello spread (n);

- la crescita attesa (g).

Provando a esplorare cosa “sta dietro ai numeri” si può vedere che, in estrema sintesi, la Creazione di Valore è funzione di tre variabili:

- il grado di *attrattività* del business, funzione a sua volta di elementi quali il tasso di crescita, la pressione competitiva, il rischio di possibili discontinuità;

- la *competitività* dell'impresa, le cui radici stanno nel modello di business prescelto (vedi il tempio di Figura 1) e nella qualità con cui l'impresa riesce a interpretarlo;

- la *strategia* che l'impresa intende perseguire, in termini di governo della posizione competitiva (rafforzamento o mantenimento o sfruttamento), crescita (investimenti/disinvestimenti, sviluppo per via interna o attraverso acquisizioni), politiche finanziarie, ecc.