



Dipartimento di Economia e Management Cattedra di Strategie d'Impresa

TITOLO ELABORATO FINALE

L'evoluzione del Business Model con l'avvento del digital e social media marketing

The evolution of the Business Model with the advent of digital and social media marketing

RELATORE

Prof. Franco Fontana

CANDIDATO

Riccardo Leggi

N. Matricola 663861

CORRELATORE

Prof. Luca Pirolo

ANNO ACCADEMICO 2015 - 2016

INDICE

Introduzione alla tesi	p. 5
1. Il Business Model	
Introduzione al capitolo	p. 7
1.1 Le origini del termine	p.7
1.2 Il legame tra strategia e Business Model	p. 12
1.3 Che cos'è il Business Model?	p. 13
1.4 La configurazione del Business Model	p. 19
1.5 Il Business Model Canvas	p. 20
1.6 Balance Scorecard come strumento a supporto del Business	p. 29
Conclusioni al capitolo	p. 30
2. Com'è cambiato nel tempo il Business Model?	
Introduzione al capitolo	p. 31
2.1 L'avvento dell'era del digital marketing	p. 31
2.2 La progettazione del Business Model	p. 36
2.3 L'Activity system	p. 41
2.4 Innovare con il Business Model: opportunità e barriere	p.44
2.5 Business Model Generation	p. 49
2.6 Blue Ocean Strategy	p. 52
Conclusioni al capitolo	p. 55
3. Case study Apple	
Introduzione al capitolo	p. 56
3.1 Caratteristiche e peculiarità	p. 56
3.2 Analisi del Business Model	p. 63
3.3 Business Model Canvas	p. 66
3.4 Swot Analysis	p. 77
3.5 Analisi finanziaria	p. 86

Conclusioni al capitolo	p. 91
4. Case study Leggi s.r.l.	
Introduzione al capitolo	p. 93
4.1 Caratteristiche e peculiarità	p. 93
4.2 L'innovazione come fattore critico di successo in Leggi s.r.l.	p. 94
4.3 Strategie aziendali	p. 96
4.4 Business Model Canvas	p. 98
4.5 Swot Analysis	p. 102
4.6 Analisi economico - finanziaria	p. 104
Conclusioni al capitolo	p. 108
Conclusione alla tesi	p. 109
Bibliografia	p. 110

Introduzione alla tesi

Il presente lavoro ha l'obiettivo di analizzare lo stretto rapporto esistente tra innovazione di prodotto/servizio e Business Model aziendale, al fine di comprenderne le dinamiche di relazione.

Il Modello di Business, definendo la struttura dei ricavi e dei costi, è la sintesi economica di un'impresa, del suo funzionamento e del suo futuro. Nonostante l'assenza di una definizione ad oggi definitiva e accettata, è risultato che il Business Model riguarda il modo in cui un'impresa organizza le proprie attività e crea tra esse dei legami interdipendenti, al fine di poter creare non solo un output che abbia un certo valore per i propri clienti finali, ma anche mettersi in una posizione tale da riuscire, a sua volta, ad appropriarsi di parte del valore generato.

Dalle analisi effettuate, emerge chiaramente che il modello di business è un concetto relativamente recente e che solo negli ultimi venti anni ha iniziato a catalizzare l'interesse del mondo accademico e di quello aziendale.

L'excurus della storia del termine vuole esporre la sua storia travagliata, segnata da usi impropri in innumerevoli contesti, anche diversi da quello economico. Successivamente si svolge un'approfondita analisi delle nove componenti, cosiddetti "Building blocks", del Business Model Canvas di Alexander Osterwalder, allo scopo di chiarire e "rispolverare" dai fraintendimenti uno strumento eclettico, talvolta usato dalle imprese in maniera inconsapevole. Ampio spazio è dato anche alla relazione intercorrente tra il Business Model e altri concetti di management, con i quali ha avuto, dal 1990 circa fino ad oggi, motivi di contatto. Tra questi, particolare rilevanza è ricoperta dalla strategia, per l'importanza del legame di adeguatezza che la lega con il Business Model.

La letteratura accademica, in conclusione, ha evidenziato l'importanza del Business Model per la creazione di innovazione e la rilevanza dell'innovazione dello stesso modello di business per la creazione di vantaggi competitivi. Il presente lavoro ha, quindi, cercato di apportare un contributo alla discussione analizzando due distinti casi:

1) la Apple Inc., multinazionale, con un fatturato di 54 miliardi di dollari annui, e con una rilevante presenza a livello internazionale, che proprio per via delle elevate dimensioni aziendali e la rigidità che caratterizza il proprio sistema operativo, ha avuto grandi difficoltà nel rinnovare il proprio Business Model. L'azienda ha operato una forte diversificazione, in particolar modo negli ultimi quindici anni, che le ha permesso di acquisire una quota di mercato sempre più rilevante in un settore caratterizzato da un'elevata intensità della concorrenza e soggetto a continui e rapidi cambiamenti. Nell'ambito di questo case study, si è cercato di dare evidenza al legame tra Business Model e performance aziendale, non solo dal punto di vista economico - finanziario, ma anche e soprattutto in termini di dimensione competitiva, ossia nella capacità da parte dell'impresa di soddisfare le esigenze dei clienti e conquistare una soddisfacente quota di mercato. I risultati economico - finanziari segnalano in ritardo le performance raggiunte a seguito delle azioni operative intraprese precedentemente. Pertanto riuscire ad inanellare performance negative o positive richiede sempre almeno uno o due anni prima che la percezione di un cambio di tendenza si concretizzi. In Apple, il

succedersi delle gestioni con Steve Jobs (1976 - 1985), senza Steve Jobs (1985 - 1997) e poi di nuovo con Steve Jobs (1997 - 2011), hanno nei numeri un'evidenza di quanto affermato.

2) la Leggi s.r.l., azienda familiare operante nel settore manifatturiero, avente un fatturato di circa 5 milioni di euro annui e con una presenza limitata al solo territorio nazionale, che proprio in virtù delle sue ridotte dimensioni aziendali, è riuscita a variare con maggior velocità ed efficienza, rispetto ad Apple Inc., il proprio Business Model alle mutate condizioni ambientali. Un'ulteriore differenza rispetto alla Apple Inc. riguarda il settore di appartenenza, che risulta essere molto più statico e con un grado di intensità della concorrenza relativamente basso. La Leggi s.r.l., è riuscita, dal canto suo, a far evolvere il proprio Business Model nell'arco di due generazioni, fino a giungere oggi in un ambiente totalmente diverso rispetto a quello in cui era nata. L'azienda familiare, quindi, è indubbiamente un soggetto "affascinante", nel quale si mescolano tradizione e innovazione, e nel quale si intersecano molteplici piani d'azione (la famiglia, l'azienda, il patrimonio e la governance aziendale) in modo peculiare. Possiamo ipotizzare che questa capacità di sopravvivenza nel tempo corrisponda ad una sorta di intelligenza dell'impresa, che si manifesta nella sua capacità di interpretare l'evoluzione ambientale e di adottare le scelte opportune sui diversi piani: assetto organizzativo, posizionamento competitivo, focalizzazione di prodotto, relazione con il mercato, relazioni interne ed esterne, capacità di innovare.

Per concludere desidero ringraziare vivamente il professor Franco Fontana, non solo per l'opportunità datami nel sviluppare la Tesi con lui, ma anche e soprattutto per la libertà che ho avuto nel scegliere un argomento di mio piacimento e che fosse più consono al mio piano di studi.

CAPITOLO 1: Il Business Model

Introduzione al capitolo

Il Business Model, pur essendo un concetto in fieri già da molti anni nel mondo della finanza e del management in generale, è diventato oggetto di accurati studi, per definire le fasi da intraprendere ,passo dopo passo, per arrivare a raggiungere i risultati prefissi. Astratto e concreto, diverso e connesso alle strategie aziendali, il Business Model non può avere un definizione univoca, bensì tenderà a variare in tutte le sue peculiarità a seconda dell'azienda e del settore presi in considerazione. Negli ultimi anni, dato che la complessità del mercato sta imponendo una sorta di “protocollo” nelle scelte e nelle decisioni aziendali, allo scopo di consentire la massimizzazione dei profitti nel tempo, in un continuo cambiamento ed adeguamento al mercato, il business model è divenuto fattore critico di grande rilevanza nelle aziende. Nella parte iniziale del capitolo si andranno a definire, prima di tutto le origini e la definizione del “Business Model”, dopo di che si analizzerà, da una parte il legame instauratosi nel corso degli anni il tra modello di business e strategia aziendale, e dall'altra il Business Model Canvas e la Balance Scorecard, vista come strumento a supporto del business.

1.1 Le origini del termine

L'idea di Business Model ha iniziato a diffondersi nel mondo del management nel momento in cui alcuni studiosi, lavorando sulla value chain di Michael Porter (Competitive Advantage , 1985), hanno evidenziato le molteplici possibili combinazioni sia per le attività primarie che per quelle di supporto. L'insieme delle attività che le singole imprese configuravano e la loro caratterizzazione poteva essere considerato il loro Business Model. Il Business Model, inoltre, descriveva come le singole imprese avevano deciso di competere nell'arena competitiva da loro prescelta. Così quando nel 2002 Chesbrough e Ronsenbloom proposero con vigore l'utilizzo di questa idea, questa venne accolta quasi come un concetto scontato anzi addirittura come un déjà vu. In realtà non era proprio così. Ci si poteva cascare in questa trappola, poiché gli stessi due studiosi harvardiani, richiamaavano come modello teorico di riferimento quello di Kenneth Andrews (Corporate Strategy, 1971). Questo modello, è appena il caso di ribadirlo, ha influenzato il pensiero di molti studiosi di strategia aziendale e in primis di Michael Porter. La sua precisazione sulle due componenti oggetto di formulazione della strategia aziendale, è e rimarrà un punto fermo della teoria. La prima componente riguarda la definizione di << dove competere >>, dell'arena competitiva nella quale si decide di << scendere in campo >>. La seconda componente riguarda la strategia competitiva e quindi il << come competere >>. Il citato libro di Porter (1985) era proprio concentrato su questi ultimi temi, mentre il << dove competere >> era già stato affrontato in un suo precedente libro Competitive Strategy (1980) e in

questo caso le cinque forze competitive, con la loro intensità, condizionavano l'attrattività/profitability dei singoli business.

Nel loro studio “ The role of Business Model...”, Chesbrough e Rosenbloom, richiamano quanto già delineato da K. Andrews (1971) e propongono la seguente definizione:

<< I sei attributi di un Business Model sono:

- 1) articolare la value proposition che è il valore creato per i clienti attraverso le tecnologie che caratterizzano l'offerta dell'impresa;
- 2) identificare un Market Segment che è l'insieme dei clienti per i quali la tecnologia è utile e ai quali ci si rivolge;
- 3) definire la struttura della value chain attraverso la quale l'impresa crea e distribuisce la propria offerta;
- 4) stimare una struttura dei costi e i potenziali risultati economici prodotti dall'offerta in conseguenza nella prescritta value chain;
- 5) descrivere la posizione dell'impresa nell'ambito del value network che lega fornitori-clienti includendo l'identificazione dei potenziali competitor;
- 6) formulare la strategia competitiva dalla quale l'impresa trarrà vantaggi verso i rivali >>.

In Italia la diffusione del termine Business Model è soprattutto dovuta a Borsa Italiana, che nelle sue pubblicazioni e nelle sue procedure per la quotazione delle imprese in Borsa ha lavorato su questo concetto.

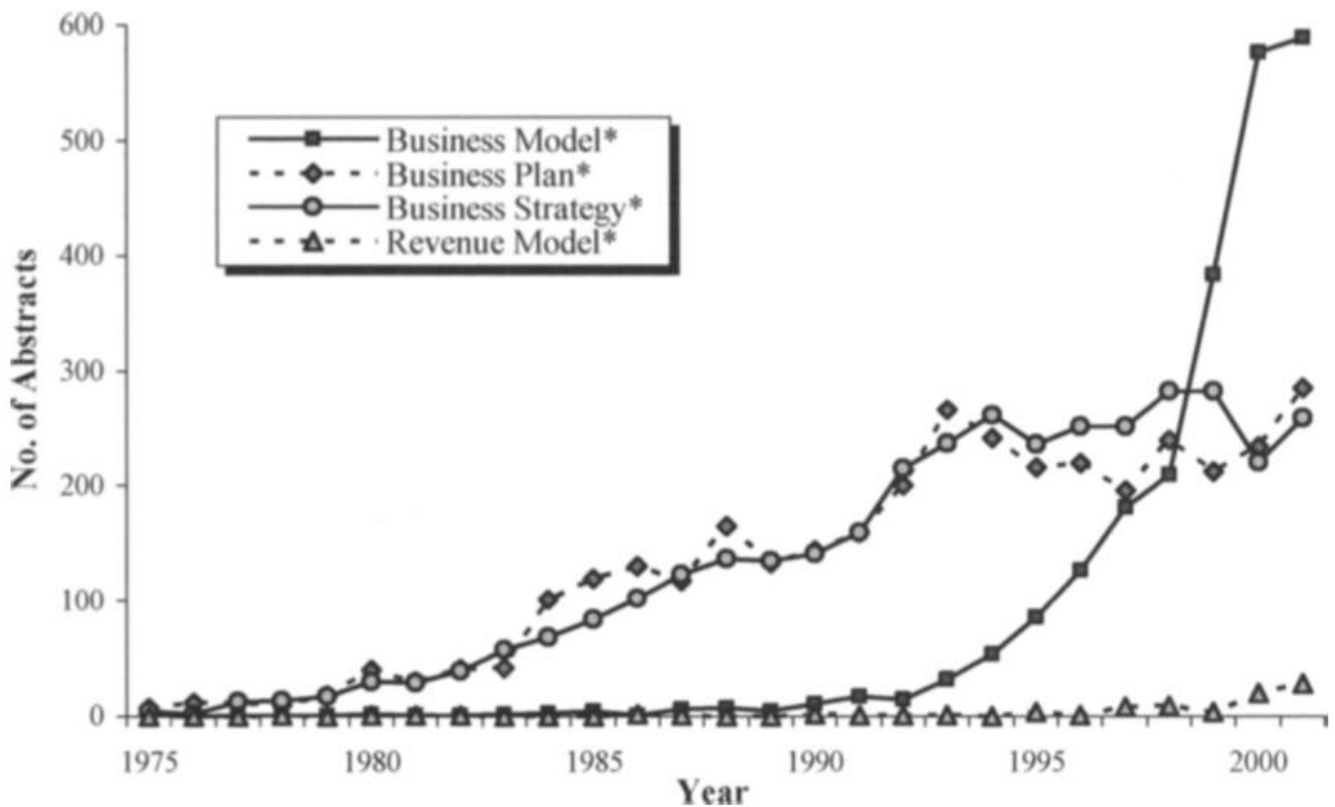
“[...] Possiamo considerare che cosa non è il business model: la strategia. Mentre il business model facilita l'analisi, la prova e la validazione delle scelte strategiche di un'impresa, non è di per sé una strategia” (Shafer, Smith e Linder 2005, p. 203). La prima considerazione da fare è che, come si evince dalla citazione appena riportata, strategia e business model sono due concetti differenti, seppur talvolta possano essere utilizzati quasi come sinonimi e seppure siano strettamente interconnessi, come si vedrà in seguito.

Sebbene Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) rilevino che il termine “business model” sia stato utilizzato per la prima volta in una pubblicazione accademica nel 1957 (Bellman, Clark et al. 1957) e nel titolo di un paper nel 1960 (Jones 1960), la diffusione di studi e ricerche attinenti a questo tema è altresì piuttosto recente.

Più precisamente, è da ricercarsi negli anni novanta, in particolare nel periodo del boom delle società che operavano attraverso il canale dell'e-commerce o che sfruttavano Internet e le nascenti nuove tecnologie allo scopo di erogare i propri servizi, le cosiddette “dot.com” (Shafer, Smith e Linder, 2005, p. 200).

La Figura 2.1 rappresenta i risultati di uno studio condotto da Ghaziani e Ventresca (2005), nel quale viene analizzata la diffusione di alcune espressioni, tra cui anche “business model”, in articoli accademici e riviste specializzate (utilizzando il database ABI/INFORM) nel periodo compreso tra il 1974 e il 2000.

Figura 1.1 Ricorrenza del termine “business model”, 1974-2000



Fonte: Ghaziani A., Ventresca M. J., 2005.

Dal grafico si nota come gli articoli contenenti l'espressione business model sono pressoché inesistenti sino all'inizio degli anni '90, per poi aumentare quasi esponenzialmente sino al 2000.

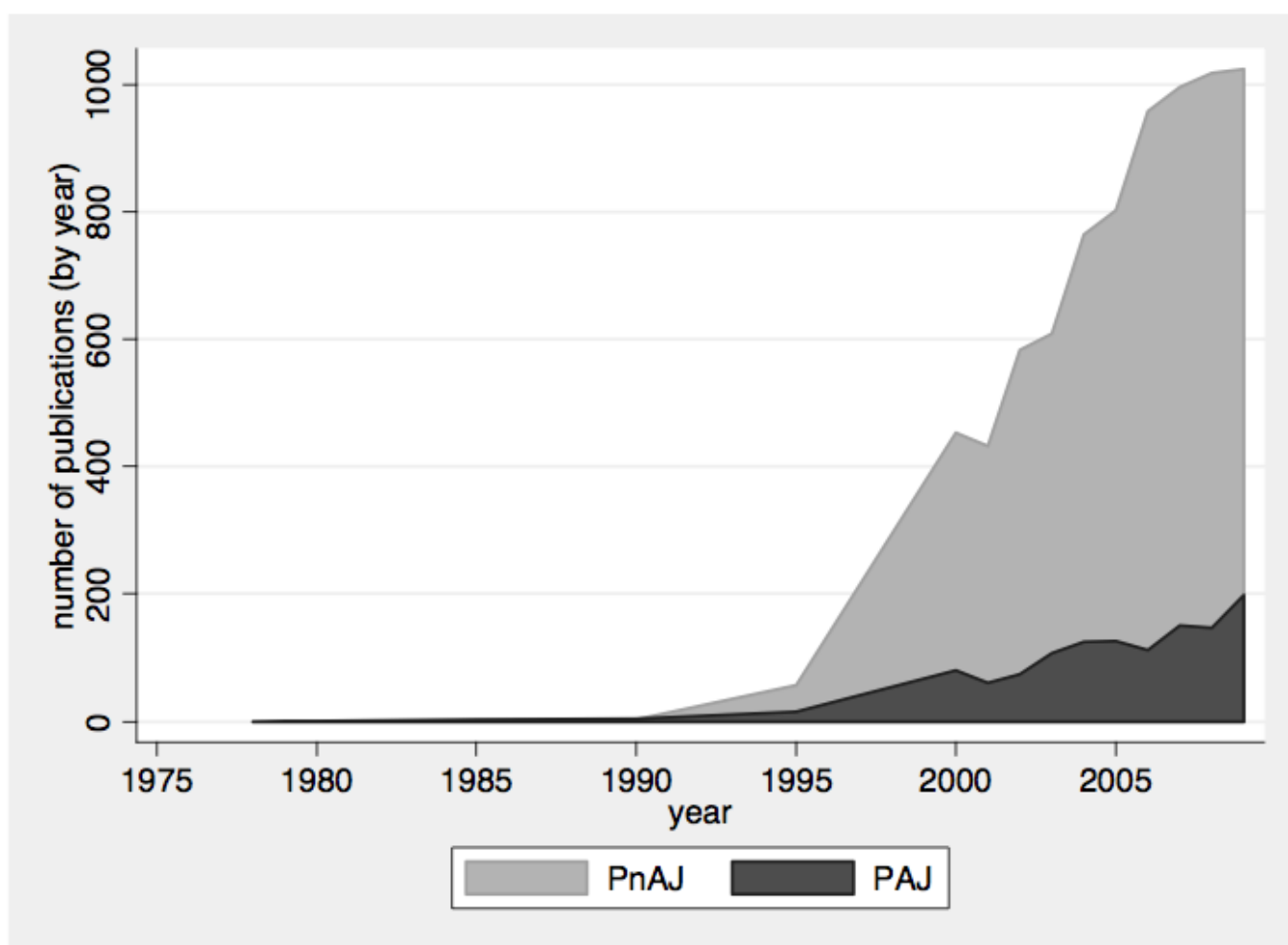
Più precisamente, il totale delle pubblicazioni ammonta a 1729, di cui 1563 sono riconducibili agli ultimi 5 anni presi in considerazione, mentre le rimanenti risalgono al ventennio compreso tra il 1974 e il 1995.

Un'altra conferma di questo trend viene dal contributo di Zott, Amit e Massa (2010), che conducono un'analisi simile (usando il database EBSCOhost) arrivando però sino al 2010 e distinguendo le osservazioni tra pubblicazioni accademiche e non accademiche.

L'andamento del trend è simile a quello rilevato da Ghaziani e Ventresca (2005): sino al 1990 l'attenzione per questa tematica era pressoché nulla, per poi iniziare una lenta crescita sino al 1995, anno in cui vi è un incremento notevole e costante fino al 2009. Quello che maggiormente risalta da questo grafico è il fatto che la sensibilità a questo concetto sembri essere più elevata nell'ambiente non accademico rispetto a quello accademico (Zott, Amit e Massa 2010, p. 4), che d'altra parte ha faticato e fatica tutt'ora a trovare una definizione che possa risultare universalmente condivisa e conclusiva.

Figura 1.2 Ricorrenza del termine “business model” in articoli accademici e non (2010)

Business Model Articles in the Business/Management Field



Fonte: Zott C., Amit R., Massa L., 2010.

Come rilevato infatti dagli autori, su 103 pubblicazioni riguardanti il business model prese in analisi

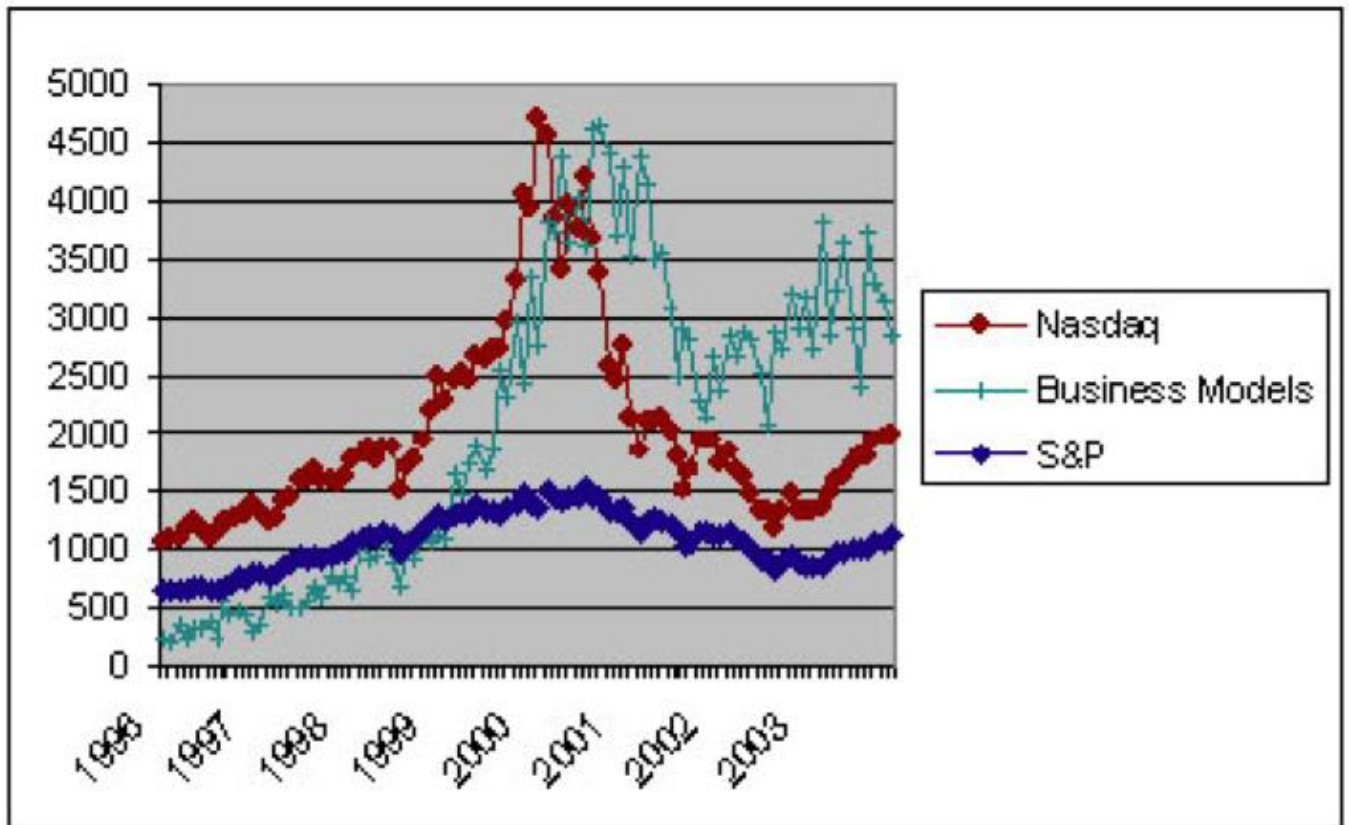
- Il 37% non fornisce una definizione di business model;
- Il 19% rimanda ad altre pubblicazioni per fornire una definizione;
- Meno della metà, soltanto il 44% fornisce una definizione esplicita e ne descrive gli elementi che lo compongono. (Zott, Amit e Massa 2010, p. 5).

È interessante, inoltre, riportare anche il lavoro di Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), nel quale la frequenza dell'uso del termine “business model” in pubblicazioni accademiche tra il 1996 e il 2005 è riportata in un grafico assieme all'andamento degli indici S&P e Nasdaq riferito agli stessi anni. Ciò che si può osservare è che, almeno fino al 2002, l'attenzione della letteratura accademica verso tale argomento segue un andamento che quasi ricalca quello dell'indice Nasdaq, che contiene le quotazioni dei principali titoli tecnologici.

Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) non approfondiscono ulteriormente la somiglianza dei due pattern, ma suggeriscono che potrebbe essere un ulteriore elemento che collega la nascita degli studi sul business model

allo sviluppo della tecnologia.

Figura 1.3 Ricorrenza del termine “business model” e andamento S&P/Nasdaq (2005)



Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., 2005.

Ad ulteriore conferma della mancanza di unanimità su cosa effettivamente sia il business model, la Figura 1.4 riporta i risultati di una ricerca condotta sulla letteratura afferente allo studio del business model condotta da Shafer, Smith e Linder (2005). In questo caso, vengono prese in considerazione 12 definizioni fornite da diversi autori nel periodo compreso tra il 1998 e il 2003.

Shafer, Smith e Linder (2005) evidenziano come ciascun autore abbia adottato una propria prospettiva di analisi che porta a rilevare, complessivamente, un totale di 42 elementi costitutivi del business model; alcuni di questi elementi inoltre ricorrono in più definizioni mentre altri sono considerati da un solo autore.

In particolare, evidenziano come per diversi autori il concetto di business model sia strettamente connesso ai cosiddetti “e-business”, il che è consistente con quanto rilevato in precedenza circa l’origine dell’interesse per questo argomento. Ciò nonostante, ad oggi l’importanza e le potenzialità del business model sono tali da avere varcato i confini delle aziende che operano principalmente online, per essere oggetto d’interesse e attenzione per imprese di ogni genere e dimensione.

Figura 1.4 Componenti del business model (2005)

Context	Components of a business model											
	Timmers (1998)	Hamel (2000)	Aluah and Tucci (2001)	Amih and Zott (2001)	Weill and Vitale (2001)	Dubosson-Torby et al. (2002)	Magretta (2002)	Jaworski (2002)	Van Der Vorst et al., 2002	Hoque (2002)	Chesbrough (2003)	Hedman and Kalling (2003)
	E-Business	Strategy	E-Business	E-Business	E-Business	E-Business	Strategy	E-Business	E-business SCM ^a	Technology	Strategy	IS ^b and strategy
Components												
Value network (suppliers)	X	X			X	X			X	X	X	X
Customer (target market, scope)		X	X			X	X	X		X	X	
Resources/assets		X		X		X	X	X		X		X
Value proposition		X	X			X	X	X	X		X	
Capabilities/competencies		X	X	X		X	X					X
Processes/activities		X	X	X		X	X					X
Revenue/pricing	X	X	X			X			X		X	X
Competitors						X	X				X	
Cost												
Information flows	X			X								
Output (offering)				X				X				X
Product/service flows	X			X								
Strategy		X								X	X	
Branding						X				X		
Customer information		X				X						
Customer relationship		X				X						
Differentiation		X				X		X		X		
Financial aspects						X						
Mission	X									X		
Profit						X	X					
Business opportunities			X									
Cash flows				X								
Create value			X									
Culture										X		
Customer benefits								X				
Customer interface		X										
Economic logic												
Environment							X			X		
Firm identity										X		
Firm reputation										X		
Fulfillment and support		X										
Functionalities									X			
Implementation			X									
Infrastructure-applications									X			
Infrastructure-management						X						
Management												
Product innovation						X						X
Specific characteristics												
Sustainability			X								X	
Transaction content				X								
Transaction governance				X								
Transaction structure				X								

^a Supply chain management.
^b Information systems.

^a Supply chain management.
^b Information systems.

Fonte: Shafer S. M., Smith H. J., Linder J. C., 2005.

1.2 Il legame tra Strategia e Business Model

Quanto detto finora lascia in secondo piano un aspetto molto rilevante del modello di business, il punto di partenza fondamentale per la sua composizione: il legame con la strategia aziendale. Un business model, infatti, unisce gli aspetti più delicati della strategia, cioè le risorse chiave a disposizione, le attività chiave che tali risorse sono chiamate a svolgere, la struttura, i prodotti e i fattori esterni. Dunque, un business model non è altro che il riflesso delle scelte strategiche effettuate dall'organizzazione e, in quanto tale, permette l'analisi, il test, la validazione e l'esecuzione di tali scelte.

In altre parole, la strategia dice cosa fare, il business model dice come farlo, permettendo di spostare la discussione dall'astratto al concreto, favorendo il dialogo tra gli attori aziendali e la creazione di un linguaggio condiviso.

Una strategia di successo si caratterizza per un'elevata coerenza che si esprime a livello di ciascuno dei suoi elementi costitutivi e delle relazioni che legano tali elementi in un unico sistema. Il business model è lo strumento ideale per verificare la presenza di questo allineamento che, generalmente, produce risultati economici positivi. La capacità di anticipare e soddisfare le attese del mercato mediante una proposta di valore efficace si traduce in flussi di ricavi significativi e crescenti nel tempo. L'accurata

gestione e il controllo continuo dei processi chiave, unite alla capacità di costruire un network con attori esterni critici per la realizzazione della proposta di valore, si traduce in una riduzione dei costi di gestione.

L'identificazione puntuale delle risorse e competenze sulle quali concentrare le scelte di investimento in relazione alle evoluzioni del mercato nel medio-lungo termine permette di cogliere un vantaggio di differenziazione rispetto ai propri concorrenti e conseguire livelli di redditività superiori.

La maggior parte delle scuole di pensiero, pur affermando come i due concetti siano distinti, sostengono l'esistenza di una stretta relazione tra essi. Richardson, ad esempio, sostiene che il business model, spiegando l'interazione delle attività che lo compongono, esplica l'implementazione della strategia dell'impresa [Richardson, 2008]. Nella stessa direzione, inoltre, Shafer e altri identificano il business model come "il riflesso della strategia aziendale" [Shafer, Smith, Linder, 2005], definizione simile è stata proposta da Teece nel suo recente lavoro "Business models, business strategy and innovation" che annota "il business model riflette l'ipotesi di cosa vogliono i consumatori, di come gli imprenditori possono rispondere a queste esigenze per venirci poi remunerati per essere stati in grado di farlo" [Teece, 2010].

In definitiva, il business model consente di analizzare, testare, validare e, ove necessario, ridefinire le scelte strategiche dell'organizzazione, affinando la capacità degli attori aziendali di dominare il presente ed anticipare il futuro.

1.3 Che cos'è il Business Model?

Il Business Model (o modello di business) è l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce un **vantaggio competitivo**. In altri termini, ovvero con le parole di Alexander Osterwalder, ideatore del **Business Model Canvas**:

“ Il Business Model descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore”.

Cosa significa "creare valore"?

Un'azienda crea valore per i propri clienti quando li aiuta a:

- Svolgere un compito importante
- Soddisfare un desiderio
- Risolvere un problema

Il successo o l'insuccesso di qualunque business dipende dalla capacità dell'azienda di creare questo **valore** per i propri clienti, nel minor tempo possibile.

La **prima attività da svolgere** per ripensare, rafforzare o migliorare un'azienda, per lanciare un nuovo prodotto/servizio, o per avviare una startup ad alto valore, è quella di creare il proprio **modello di business**. Così si potrà stabilire con precisione ed accuratezza cosa bisogna fare, come bisogna farlo e per quali precisi clienti l'azienda vuole creare valore.

Di seguito sono riportate, in ordine cronologico, alcuni dei contributi più significativi in merito alla definizione di Business Model:

a) Paul Timmers (1998)

Tra i primi studi che parlano espressamente di business model e tentano di fornirne una definizione, vi è quello di Paul Timmers (1998), che lo definisce come:

- “Un’architettura del prodotto, del servizio e del flusso informativo, che include una descrizione dei vari attori del business e dei relativi ruoli;
- Una descrizione dei potenziali benefici per i vari attori del business;
- Una descrizione delle fonti dei ricavi” (Timmers 1998, p. 4).

Un modello di business di per sé non riesce a contribuire isolatamente alla realizzazione della mission aziendale, perché deve essere definita la strategia di marketing per valutarne la sostenibilità commerciale ed economico finanziaria dell’azienda e rispondere a domande del tipo “ qual è il vantaggio competitivo della mia azienda? Qual è il suo posizionamento? Che strategia di prodotto- mercato si deve eseguire?”.

b) Hamel(2000)

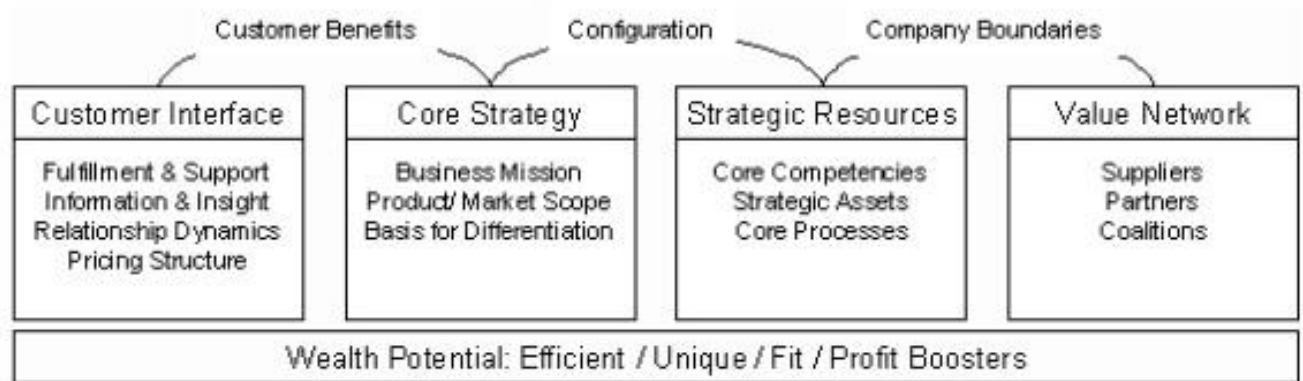
Un altro dei primi accademici a parlare esplicitamente di business model è Hamel (2000, p.65), secondo cui il business model “è semplicemente un’idea di business messa in pratica”. L’autore, inoltre, individua quattro componenti dell’idea di business:

- La strategia core parte dalla definizione della mission e degli obiettivi dell’impresa per arrivare a definire gli elementi di differenziazione dell’offerta;
- Le risorse strategiche riguardano le competenze, gli asset e processi;
- La rete del valore è formata da tutte quelle relazioni esterne (con partner, fornitori ed eventuali alleanze) che contribuiscono a dare valore ai prodotti dell’impresa.
- L’interfaccia cliente ha lo scopo di gestire le relazioni con i clienti, fornendo informazioni e supporto, e di definire la struttura dei prezzi, consentendo in questo modo all’impresa di concretizzare il valore prodotto.

Questi quattro componenti sono tra loro collegati tramite tre “elementi ponte”:

- I benefici del cliente sono la traduzione pratica della strategia core verso l’esterno e quindi si manifestano tramite l’interfaccia cliente;
- La configurazione riguarda l’esplicitazione della strategia verso l’interno che si traduce in una originale e specifica combinazione di competenze, asset e processi;
- Infine i confini dell’impresa sono rappresentati dalla rete del valore e dipendono direttamente dalla selezione delle risorse e della combinazione scelta per impiegarle (Hamel 2000).

Business Model Cont. Hamel Business Model



Fonte: Slideshare.net

c) Amit e Zoff (2001)

Secondo Amit e Zott (2001, p. 511) invece “il business model descrive il contenuto, la struttura e la gestione delle transazioni progettate in modo da creare valore attraverso lo sfruttamento delle opportunità di business”.

Sono quindi tre gli elementi che secondo gli autori sono rilevanti nella definizione del business model e che devono essere tenuti in considerazione durante la fase di progettazione per garantire il successo all'azienda.

Il contenuto delle transazioni riguarda l'oggetto degli scambi che avvengono all'interno dell'impresa e tra l'impresa e l'ambiente esterno, nonché le risorse necessarie per consentire questi scambi; la struttura delle transazioni si riferisce invece al modo in cui le parti che intervengono nello scambio sono organizzate e collegate tra loro e all'ordine in cui avvengono gli scambi; la gestione delle transazioni infine riguarda il sistema di controllo sui flussi di beni, informazioni e risorse e gli incentivi che vengono riconosciuti ai vari attori.

d) Magretta (2002)

Secondo l'autore la parola “Modello” evoca immagini di schede bianche ricoperte di arcane formule matematiche. I modelli di business, però, sono tutt'altro che arcane. Essi sono, in fondo, storie che spiegano come funzionano le imprese. Un buon modello di business risponde a domande antiche di Peter Drucker:

Chi è il cliente? E quali sono i bisogni da soddisfare per il cliente? Essa risponde anche alle domande fondamentali che ogni manager dovrebbe chiedersi: come facciamo a fare soldi in questo business? Qual è la logica economica sottostante che spiega come possiamo fornire valore ai clienti a un costo adeguato?.

Importante è anche sottolineare la relazione che secondo Magretta (2002) esiste tra business model e strategia: mentre il primo riguarda, come già detto, il modo in cui gli elementi distintivi di un business vengono connessi tra loro per creare valore, la strategia invece si occupa di mettere in relazione e armonizzare efficacemente questa configurazione con la competizione che ciascuna impresa si trova a dover affrontare nel proprio mercato di riferimento.

e) Chesbrough e Rosenbloom (2002)

Secondo tali autori il modello di business è visto come un dispositivo di messa a fuoco che media tra lo sviluppo tecnologico e la creazione di valore economico. Gli autori sostengono che le imprese hanno bisogno di capire il ruolo conoscitivo del modello di business, al fine di commercializzare la tecnologia in modi che permetteranno alle imprese di acquisire valore dai loro investimenti tecnologici, nel momento in cui le opportunità tecnologiche non si adattano bene con il modello di business della società.

In particolare si attribuiscono al business model sei funzioni:

- Articolazione della proposta di valore, basata sulla tecnologia dell'impresa che viene trasformata e adattata per essere resa fruibile dal cliente finale;
- Identificazione del segmento di mercato, ovvero dei clienti a cui l'impresa si rivolge e per i quali una data tecnologia è utile a soddisfare un bisogno specifico e del modo in cui verranno generati i flussi di ricavi;
- Definizione della struttura della catena del valore necessaria all'impresa per definire la propria offerta e determinazione degli asset complementari necessari per creare e mantenere questa struttura;
- Stima della struttura dei costi e dei profitti potenziali, in accordo con la proposta di valore e il posizionamento nella catena del valore;
- Definizione della posizione dell'impresa all'interno della rete del valore, considerando fornitori, clienti e possibili concorrenti, e formulazione della strategia che permette di stabilire e mantenere il vantaggio competitivo nel medio - lungo termine.

f) Afuah (2004)

L'autore afferma che << il primo fattore determinante della performance di un'azienda è il suo modello di business. Questo è il metodo attraverso cui una società costruisce e utilizza le risorse a disposizione per offrire ai propri clienti un valore maggiore rispetto ai propri concorrenti. Questo modello permette ad una società di acquisire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo e di operare meglio dei propri rivali nel lungo termine. Un modello di business può essere concettualizzato come un sistema che si compone di componenti, tutti collegati, in relazione tra di loro e dinamici>>.

In tal caso l'autore pone quindi la sua attenzione sulle attività dell'impresa che sono proprie e peculiari di un certo settore di mercato, all'interno del quale l'impresa stessa si trova a competere, rilevando quindi l'importanza della scelta strategica (di costo o di differenziazione) e delle forze che agiscono in quel dato mercato.

È infatti importante il contesto entro il quale viene impiegato un dato business model, il quale non può avere un'efficacia universale ma deve invece essere declinato e adeguato secondo l'ambiente competitivo proprio di ciascuna impresa, al fine di garantirne la sopravvivenza nel medio - lungo termine.

g) Shafer, Smith e Linder (2005)

Altro contributo importante è quello di Shafer, Smith e Linder (2005), che per elaborare una definizione di business model si avvalgono dei contributi dei diversi attori da loro analizzati. Dai quarantadue possibili elementi costitutivi di un business model da loro rilevati nella letteratura accademica, ne vengono ripresi alcuni (quelli più ricorrenti) e fatti ricondurre a quattro categorie: le scelte strategiche, la rete del valore, la creazione del valore e l'appropriazione del valore.

La definizione che ne ricavano Shafer, Smith e Linder (2005, p. 202) è la seguente: “[Il business model è] la rappresentazione della logica di fondo e delle scelte strategiche sottostanti di un'impresa per la creazione e l'appropriazione del valore all'interno di una rete del valore”.

Anche in questo caso, così come in Magretta (2002), si pone l'accento sulla necessità di produrre un modello con una “storia che funzioni” e con assunzioni e relazioni di causa effetto che siano sensate e coerenti con le scelte strategiche. A questi quattro elementi che ricorrono nella definizione (logica di fondo, scelte strategiche, creazione di valore e appropriazione del valore e rete del valore) Shafer, Smith e Linder (2005) collegano inoltre quattro possibili errori, che possono essere compiuti nella progettazione di un business model, e che ne possono comprometterne la validità:

- Presupposti errati alla logica di fondo, nel caso in cui le assunzioni di base non siano state sufficientemente testate o risultino eccessivamente semplificate;
- Limitazioni nelle scelte strategiche considerate, ovvero la situazione in cui venga considerata la strategia non in una dimensione globale ma soltanto limitatamente ad alcuni aspetti;
- Fraintendimenti riguardo la creazione e l'appropriazione del valore, e più precisamente un eccessivo sulla creazione di valore a cui corrisponde una scarsa o nulla attenzione alla necessaria e conseguente appropriazione del valore;
- Assunzioni errate sulla rete del valore, la cui configurazione viene talvolta considerata immutabile nel tempo e non invece dipendente da cambiamenti futuri (relativi alla tecnologia o alle preferenze dei consumatori ad esempio).

Infine anche Shafer, Smith e Linder (2005) rimarkano la differenza concettuale esistente tra strategia e business model: se infatti la prima viene intesa dagli autori come l'insieme delle scelte fatte da un'impresa, il secondo ne riflette le conseguenti implicazioni operative e permette l'analisi e la verifica delle relazioni di

causa ed effetto che ne derivano.

h) Morris, Schindehutte e Allen (2005)

Anche Morris, Schindehutte e Allen (2005) si servono di un'analisi della letteratura precedente per proporre una propria definizione. Nella loro ricerca vengono analizzate trenta definizioni che li portano ad individuare tre categorie di definizioni (attinenti al livello economico, operativo e strategico) a cui corrispondono altrettante variabili decisionali, di complessità ed importanza via via crescenti. Da ciò ne deriva la seguente definizione: "Il business model è una concisa rappresentazione di come un insieme di variabili decisionali tra loro correlate relative alla strategia, alla struttura e all'economia di un'impresa sono indirizzate verso la creazione di un vantaggio competitivo in determinati mercati" (Morris, Schindehutte e Allen 2005, p. 727). Sempre basandosi sulla loro ricerca bibliografica, ed in particolare sui punti in comune tra le varie definizioni prese in considerazione, Morris, Schindehutte e Allen (2005) elaborano un framework di analisi per i business model, basato su tre livelli:

1. Livello "fondativo", nel quale ricadono le decisioni generiche relativamente a quali sono le attività dell'impresa;
2. Livello "proprietario", che descrive le specificità dell'impresa che consentono la creazione del valore;
3. Livello "delle regole", contenente i principi guida che regolano le decisioni riguardo i due precedenti livelli sopracitati.

Per ciascuno dei tre livelli, gli autori propongono sei domande chiave a cui un business model dovrebbe dare risposta, ovvero:

1. In che modo l'impresa crea valore?
2. Per chi l'impresa crea valore?
3. Qual è la fonte interna di vantaggio per l'impresa?
4. Qual è il posizionamento dell'impresa sul mercato?
5. Come guadagna l'impresa?

l) Teece (2010)

Altro contributo è quello di Teece (2010), per il quale "il business model articola la logica, i dati e altre evidenze che supportano la proposta di valore per il cliente, e una percorribile struttura di ricavi e costi per l'impresa che consegna quel valore" (p. 179). L'autore rileva inoltre che il compito della strategia dell'impresa deve essere quello di difendere l'eventuale vantaggio competitivo stabilito dal business model applicato dall'impresa, creando i presupposti per renderne difficile l'imitazione.

m) Doz e Kosonen (2010)

L'ultimo contributo preso in analisi è quello proposto da Doz e Kosonen (2010) che distinguono tra definizione oggettiva, ovvero "[...] insieme di relazioni operative strutturate e interdipendenti tra l'impresa e

i suoi clienti, fornitori, partner e altri stakeholder, e tra le proprie unità interne e i diversi reparti” e soggettiva, ovvero “per il management di un’impresa, il business model funziona anche come una rappresentazione soggettiva di questi meccanismi, definendone le convinzioni riguardo a come l’impresa si relaziona al proprio ambiente” (p. 370-371).

Questo contributo ha il merito di evidenziare come non sempre la percezione della realtà in cui opera un’organizzazione risulti uguale per tutti i membri. A tal proposito, l’esplicitazione del modello di business risulta ancora più rilevante al fine di ottenere una comprensione condivisa da parte di tutti, come si vedrà nel paragrafo seguente.

1.4 La configurazione del Business Model

La configurazione del Business Model è un processo articolato che può caratterizzarsi per quattro step. Il primo di questi è quello dedicato all’individuazione dei fattori critici di successo (Fcs) del target di clienti che si desidera servire. Sono questi quei fattori che si pensa di dover soddisfare per confezionare un’offerta in grado di rispondere alle esigenze del cliente e che, ancora meglio, si pensa possono caratterizzare in modo originale l’offerta di un’impresa rispetto a quella dei concorrenti. A titolo puramente esemplificativo si ricordano genericamente come elementi che possono caratterizzare le richieste di un cliente: la qualità del prodotto, la qualità del prodotto/servizio, la notorietà del brand aziendale o del prodotto, la facilità di reperimento del prodotto, l’ampiezza della gamma di prodotti/servizi offerti, la disponibilità dei prodotti, i tempi di consegna, la puntualità delle consegne, il prezzo di vendita.

Un modo nuovo e originale di individuare i Fcs può essere anche quello proposto da Gouillart e Ramaswamy che nel loro “The Power of Cocreation. Questi studiosi suggeriscono due possibili accorgimenti:

- a) coinvolgere il cliente finale nella definizione delle caratteristiche del prodotto/servizio loro destinato (è quello che spesso viene svolto con i focus group);
- b) ma questa volta non chiedendogli cosa vogliono, bensì partendo dai problemi che i loro clienti hanno manifestato, per individuare come l’impresa possa aiutarli per risolverli. Così Lufthansa, ad esempio, si sta preoccupando non solo di offrire dei servizi di trasporto aereo ma di risolvere i problemi di mobilità dei suoi clienti.

Pertanto enucleati, in un modo o nell’altro i Fcs si tratta poi di passare al secondo step: individuare e scegliere quei processi gestionali che si pensa debbano essere attivati per confezionare un’offerta adeguata, un adeguato sistema di prodotti più servizi o semplicemente di servizi se si è un’impresa di servizi. Si delinea così la customer value proposition (cvp), come l’insieme delle attività e dei conseguenti elementi che caratterizzano l’offerta. Quando la cvp è anch’essa delineata si può procedere e completare il Business Model.

Il terzo step è rappresentato dall’individuazione dei processi di supporto alla cvp che si ritiene necessario o opportuno attivare. Ad esempio quale deve essere il ruolo dei processi di informatizzazione dei processi che caratterizzano la cvp, ed anche quali devono essere i processi di gestione delle risorse umane, o che ruolo

deve svolgere l'area amministrativo-finanziaria.

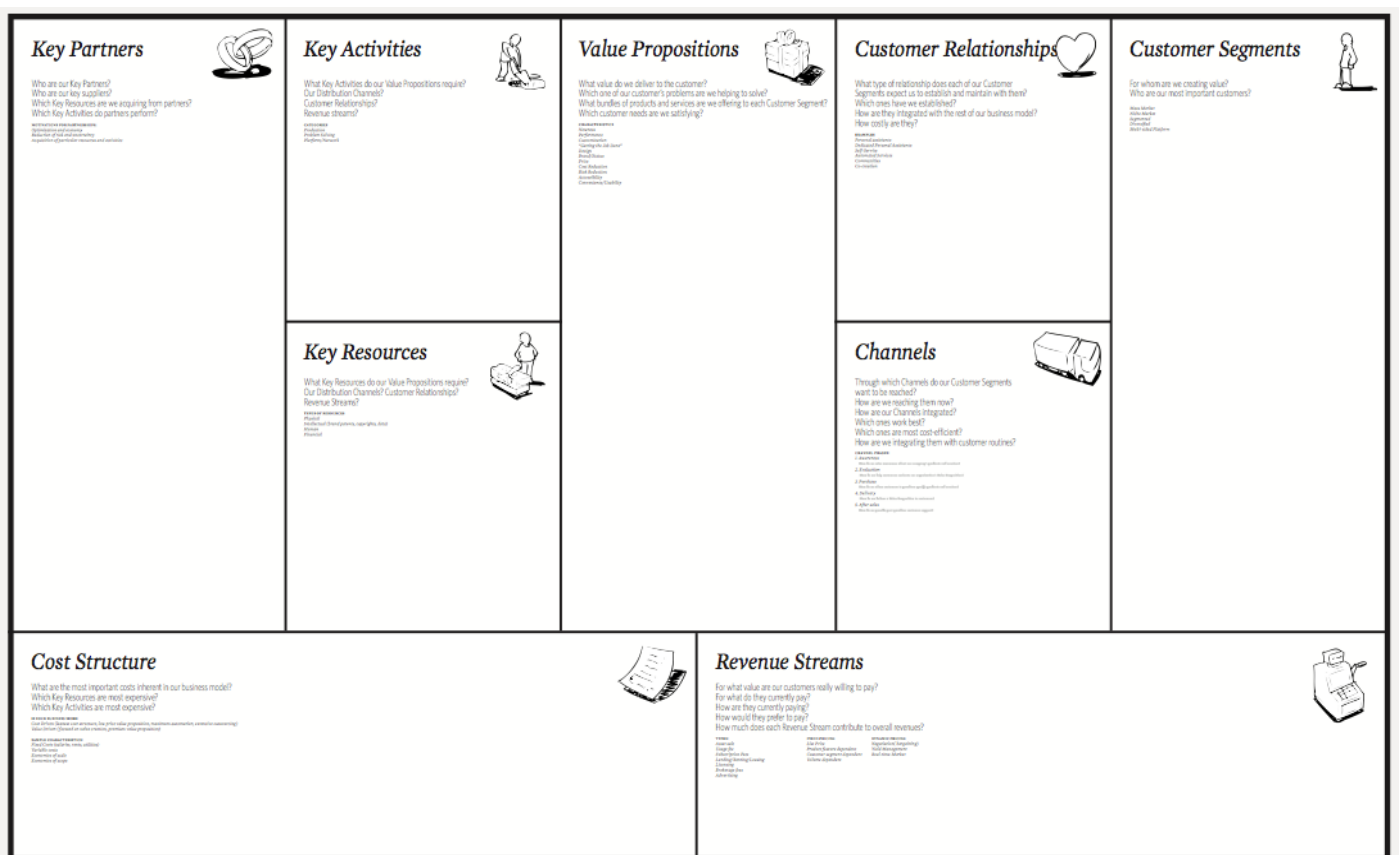
A questo punto terminata anche questa fase , si possono definire le caratteristiche delle risorse chiave necessarie per svolgerli nel modo più efficiente ed efficace possibile. Tali risorse sono tipicamente di tre tipi: persone con le competenze ritenute necessarie, tecnologie e risorse finanziarie. In tal modo il Business Model prende corpo e può anche tradursi, nella fase finale in un conto economico e in un prospetto dei flussi finanziari, con l'individuazione anche dei necessari asset.

1.5 Business Model Canvas

Il Business Model Canvas, ideato e descritto da Osterwalder e Pigneur (2010), è uno strumento visuale che permette di rappresentare graficamente il modello di business di un'impresa. Si articola in nove elementi costitutivi (o building blocks) che sono riconducibili alle quattro aree principali di un business: clienti, offerta, infrastruttura e sostenibilità finanziaria.

Gli elementi disposti sulla sinistra determinano l'efficienza dell'organizzazione, mentre quelli sulla destra sono responsabili della creazione di valore (in tal caso risulta evidente la similitudine con la strategia Oceano Blu, che si fonda anch'essa sulla contemporanea riduzione dei costi e incremento del valore per il cliente finale). La proposta di valore, che occupa la posizione centrale, rappresenta la sintesi tra questi due obiettivi.

Figura 1.6 Il Business Model Canvas (2010)



Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., 2010.

Customer segments

I customer segments definiscono i diversi gruppi di persone o organizzazioni che un'impresa si propone di raggiungere e soddisfare tramite la propria offerta di valore. I gruppi di consumatori rappresentano diversi segmenti se:

- I loro bisogni richiedono e giustificano un'offerta distinta;
- Sono raggiunti attraverso differenti canali distributivi ;
- Richiedono diversi tipi di relazioni;
- Rappresentano diverse profittabilità;
- Sono disponibili a pagare per diversi aspetti dell'offerta;

In questo building block l'azienda cerca di rispondere alle seguenti domande: “ Per chi stiamo offrendo valore?”, “ Quali sono i nostri clienti più importanti?”.

In tal senso, le opzioni di fronte alle quali si trova l'impresa sono molte:

- Mercato di massa, in cui i clienti condividono bisogni e problemi simili che non richiedono all'organizzazione di diversificare la propria offerta;
- Mercato di nicchia, in cui vi sono bisogni di specifici e specializzati segmenti di clienti;
- Mercato segmentato, in cui vari gruppi di clienti hanno esigenze simili ma che richiedono comunque un certo grado di differenziazione e personalizzazione del prodotto finale;
- Mercato diversificato, in cui i segmenti di clientela sono sconnessi tra loro e con bisogni e problemi molto differenti tra di loro;
- Mercato multi-sided, con segmenti di clienti che sono interconnessi tra loro.

Un'organizzazione deve pertanto compiere una scelta consapevole circa quali segmenti servire e quali invece ignorare, per progettare poi il proprio business model attorno agli specifici bisogni dei clienti.

Value Proposition

La value proposition descrive l'insieme di prodotti o servizi che creano valore per uno specifico customer segment; rappresenta il motivo per cui i clienti passano da un'azienda ad un'altra. In tal senso, la Value Proposition è un'aggregazione di benefici che l'azienda offre ai propri clienti. L'azienda, nel definirla, mira a rispondere ad una serie di domande, tra cui:

- Che valore trasmettiamo ai nostri clienti?
- Quale problema dei nostri clienti stiamo cercando di risolvere?
- Quali bisogni dei consumatori stiamo soddisfacendo?
- Quale insieme di prodotti o servizi stiamo offrendo a ciascun Customer Segment?

Inoltre, vi sono una serie di elementi che possono contribuire ad una maggior creazione di valore per il cliente:

- a) Novità, nel caso in cui l'impresa riesca, solitamente tramite innovazioni tecnologiche, a soddisfare

delle esigenze che nemmeno i consumatori stessi percepivano fino a quel momento;

- b) Performance, ovvero un aumento delle prestazioni di un dato prodotto e/o servizio;
- c) Personalizzazione, ovvero nel caso in cui l'impresa intenda sviluppare un'offerta rivolta specificatamente ad un determinato customer segment;
- d) Design, elemento che sebbene difficile da misurare può permettere ad un prodotto di distinguersi dalla concorrenza. Esempio attuale è rappresentato dai prodotti Apple, che hanno da sempre fatto leva su un design semplice ed essenziale come elemento chiave della value proposition.;
- e) Brand Status, si ha nel momento in cui la reputazione del Brand è talmente elevata che il solo possesso del bene da parte del cliente è già sinonimo di creazione di valore ;
- f) Prezzo, ovvero una proposta comparabile a quella della concorrenza dal punto di vista della soddisfazione di un bisogno ma con un prezzo inferiore. Classico esempio è quello di Ryanair che soddisfa il bisogno dei propri clienti di essere portati dal punto A al punto B, ad un prezzo inferiore rispetto alla concorrenza che è reso possibile dall'essenzialità del servizio offerto;
- g) Convenienza/Usabilità, quando il valore è creato tramite la semplificazione di certe attività quali l'utilizzo di un prodotto o servizio o l'approvvigionamento di alcune risorse. Celebre è il connubio iTunes-iPod/iPad/iPhone, ovvero software e hardware con i quali Apple ha offerto ai propri clienti una facilità di reperimento, di acquisto e di fruizione di contenuti in formato digitale senza precedenti.

Channels

I canali descrivono come un'azienda comunica e raggiunge i suoi Customer Segment per trasmettervi la Value Proposition. La comunicazione, la distribuzione ed i canali di vendita rappresentano l'interfaccia dell'azienda con i clienti. I canali rappresentano fondamentali touch points per i clienti e giocano un ruolo importante nella customer experience. I canali assolvono a diverse funzioni, incluse:

- a) Rafforzare la consapevolezza dei clienti riguardo i prodotti o servizi di un'azienda;
- b) Aiutare i clienti a valutare la Value Proposition di un'azienda;
- c) Permettere ai clienti di acquistare specifici prodotti o servizi;
- d) Trasmettere la Value Proposition ai clienti;
- e) Fornire al cliente un supporto post- acquisto

Anche qui l'azienda risponde ad una serie di domande, tra cui:

- Attraverso quali canali i Customer Segment vogliono essere raggiunti?
- Come le aziende pensano di raggiungerli?
- Come sono integrati i canali? Quale funziona meglio? Qual è il più efficiente in termini di costi?
- Come è possibile integrare i canali con le routines dei clienti?

I canali (della comunicazione, della distribuzione e delle vendite) possono essere distinti in diretti e indiretti, di proprietà e di terzi.

I canali di proprietà possono essere diretti (come ad esempio il sito web ufficiale o la rete commerciale

interna) o indiretti (ad esempio negozi retail gestiti e posseduti dall'azienda). I canali di terzi invece sono chiaramente indiretti e comprendono un ampio ventaglio di possibilità, quali ad esempio la distribuzione all'ingrosso, al dettaglio o tramite siti di e-commerce.

Da notare che sebbene canali di proprietà di terzi siano solitamente associati a minor controllo e margini ridotti, essi permettono all'azienda di espandere notevolmente il proprio raggio d'azione e di ridurre la complessità organizzativa nonché i costi di funzionamento. È necessario pertanto che l'impresa riesca ad individuare il giusto equilibrio tra i diversi tipi di canali, affinché la value proposition raggiunga efficacemente i segmenti di clienti che è stato scelto di servire.

È possibile inoltre individuare cinque funzioni per i canali:

1. Consapevolezza: come generare consapevolezza circa i prodotti e servizi di un'azienda?
2. Valutazione: come aiutare i clienti a valutare la value proposition di un'azienda?
3. Acquisto: in che modo consentire ai clienti l'acquisto di prodotti e servizi specifici?
4. Consegna: in che modo consentire ai clienti di ricevere quanto promesso dalla value proposition?
5. Post-vendita: in che modo offrire supporto post-vendita?

Customer Relationship

Le Customer Relationships descrivono i tipi di relazione che un'azienda intrattiene con i propri customer segment. Un'azienda deve definire i tipi di relazioni che vuole stabilire con ciascun segmento di clienti (le relazioni vanno da personali ad automatiche). Le relazioni con i clienti possono essere guidate dalle seguenti motivazioni:

- a) Acquisizione di clienti;
- b) Ritenzione dei clienti;
- c) Incremento delle vendite;

In questo Building Block l'azienda deve rispondere ad una serie di domande, tra cui:

- Che tipo di relazioni ci si aspetta di stabilire e mantenere con i clienti?
- Quali l'azienda ha stabilito?
- Quanto costano?
- Sono integrate con il business model integrale?

Tali relazioni possono essere ricondotte ad alcune categorie generali:

- Assistenza personale, nel caso in cui il cliente può comunicare (direttamente di persona o anche tramite call center o email ad esempio) con una persona facente parte dell'organizzazione.
- Assistenza personale dedicata, relazione più profonda che s'instaura quando l'impresa si impegna ad assegnare stabilmente al cliente uno specifico addetto. Esempi sono i private banker o i key account manager.
- Self-service, situazione in cui l'impresa si assicura di rendere disponibili tutti gli strumenti necessari affinché i clienti si servano da soli, senza però intervenire direttamente nella relazione.

- Servizi automatizzati, che prevedono una combinazione di servizi self-service e automatizzati, e che talvolta possono simulare anche una relazione personale. Ad esempio su Amazon è possibile accedere alla propria area personale, che fornisce tutti i dettagli riguardanti il proprio account, (acquisti, spedizioni, resi, etc.). Inoltre sono disponibili anche dei consigli sugli acquisti che sono personalizzati in base ai propri interessi (individuati in base agli ordini passati, ai prodotti osservati, agli acquisti di altri utenti con interessi simili, etc.).
- Communities, ovvero relazioni basate sulla costruzione e il mantenimento di comunità di utenti che permettono all'azienda un alto grado di interazione con clienti o potenziali clienti. Sono state favorite, negli ultimi anni, dalla diffusione dei social network che hanno facilitato (e anche obbligato) la creazione di tali relazioni, le comunità online consentono non solo agli utenti lo scambio di conoscenze e la risoluzione reciproca dei problemi ma anche di poter interagire direttamente con l'impresa presa in questione. Impresa che a sua volta può attingere da un incredibile bacino d'informazioni a basso costo che possono risultare fondamentali per lo sviluppo attuale e futuro della propria value proposition.
- Co-creazione, anch'essa una relazione che risulta connessa al trend social di questi anni. Sono infatti sempre di più le aziende che tentano di andare oltre la tradizionale relazione consumatore-venditore, andando invece verso la co-creazione del valore assieme al cliente. Citando nuovamente l'esempio di Amazon, tale azienda incoraggia i clienti a recensire i prodotti acquistati all'interno della propria piattaforma, creando così valore per l'impresa stessa, che a sua volta può dirottare verso gli altri clienti.

Revenue Streams

Il flusso di ricavi rappresenta il cash che un'azienda genera da ciascun segmento di mercato. I relativi costi dovranno essere sottratti dai ricavi per stabilire l'effettivo profitto. Più precisamente da ciascun customer segment l'impresa deve essere in grado di ottenere un flusso di ricavi, ciascuno con il proprio meccanismo di pricing.

Un business model può implicare due diversi tipi di Revenue Streams:

- I ricavi transazionali, derivati da un singolo pagamento dei clienti;
- I ricavi ricorrenti, derivati da pagamenti in corso d'essere, siano essi per trasmettere ai clienti la Value Proposition o per fornirgli supporto post-acquisto.

In questo building block l'impresa deve rispondere ad una serie di domande, tra cui:

- Per quale valore i nostri clienti sono realmente disposti a pagare?
- Per cosa effettivamente pagano?
- Come pagano?
- Quanto vorrebbero pagare?
- Quanto ciascun flusso di ricavi contribuisce ai ricavi generali?

Numerose sono le modalità con cui un'impresa può costruire dei flussi di ricavi:

- Vendita di beni, la modalità tradizionale in cui il flusso di ricavi deriva dalla vendita di un prodotto fisico.

- In caso di commissione sull'utilizzo, viene generato un flusso di ricavi che è direttamente proporzionale all'utilizzo di un dato servizio da parte dei clienti. Nel caso ad esempio di una rete wi-fi a pagamento, il cliente paga un certo importo per utilizzare per un tempo prestabilito la connessione.
- Costo di abbonamento, flusso di ricavi generato dalla vendita di un accesso continuato nel tempo ad un servizio. Ad esempio Spotify è un servizio online che permette ai propri utenti di accedere ad un vastissimo database musicale da diversi apparecchi (PC, tablet, smartphone) in cambio della sottoscrizione di un canone mensile.
- Prestito, noleggio e leasing garantiscono al cliente il temporaneo diritto esclusivo all'utilizzo di un certo bene per un periodo prestabilito in cambio del pagamento di una commissione. I vantaggi per i clienti, infatti, sono legati al fatto di poter beneficiare dell'utilizzo di un dato bene per il tempo necessario senza però sostenere i costi connessi all'acquisto vero e proprio. Il venditore invece beneficia di ricavi ricorrenti provenienti che vanno a ripagare i costi di acquisto del bene e i costi di utilizzo del servizio.
- Il licensing genera flussi di ricavi che si originano dalla concessione ai clienti dell'utilizzo di una proprietà intellettuale in cambio di una commissione. Il concedere la licenza permette al proprietario di generare ricavi senza dover direttamente impegnarsi nella produzione o nella commercializzazione di un prodotto o di un servizio. Può essere il caso di un'impresa dotata di un brand affermato che non ha interesse diretto ad entrare in un settore non di propria competenza, e che pertanto conferisce ad un terzo il diritto di utilizzare tale brand per commercializzare prodotti in quel dato mercato. Tale pratica è diffusa anche nel settore tecnologico, in cui i detentori di brevetti garantiscono ad altre imprese il diritto di utilizzo di una tecnologia brevettata dietro pagamento di un compenso.
- Commissioni di brokeraggio, flusso di ricavo generato da un'attività di intermediazione tra due o più parti. Esempio attuale è quello di Groupon o di altre aziende simili, che hanno realizzato piattaforma in cui dei venditori che offrono i propri prodotti o servizi (ad un prezzo solitamente scontato, tramite il meccanismo del coupon) sono resi visibili ad un gran numero di potenziali acquirenti. Per ogni singola transazione conclusa positivamente, Groupon trattiene per sé una commissione.
- Infine la pubblicità permette di ottenere ricavi in seguito alla pubblicizzazione di un particolare prodotto, servizio o brand. Tradizionalmente, l'industria dei media (tv, giornali, etc.) ha basato i propri flussi di ricavi principalmente su quest'attività. In tempi recenti, anche Facebook ha sfruttato sempre di più tale leva per generare ricavi.

Key Resources

Le risorse chiave rappresentano l'asset più importante affinché il business model funzioni. Tali risorse consentono ad un'impresa di creare e offrire una Value Proposition, raggiungere i mercati, intrattenere relazioni con i Customer Segments ed ottenere ricavi. In base al tipo di business model adottato saranno necessarie differenti risorse chiave.

In questo building block ci si chiede:

- Quali Key Resources richiede la nostra Value Proposition?
- I nostri canali distributivi?
- Le relazioni con i clienti?
- Il flusso di ricavi?

Le Key Resources possono essere:

- Fisiche, quali stabilimenti produttivi, edifici, veicoli, macchinari, sistemi informativi, reti distributive. Amazon, ad esempio, deve necessariamente avere un'infrastruttura informatica e logistica molto sviluppata.
- Intellettuali, quali brand, know-how e competenze, brevetti, partnership e database di clienti. Rispetto alle risorse fisiche sono più difficili da sviluppare, ma, tuttavia, possono essere determinanti per la creazione di un modello di business efficace e che consenta un vantaggio competitivo duraturo. Per aziende quali Coca Cola o Nike il brand risulta certamente una risorsa chiave al cui sviluppo vengono ogni anno dedicati importanti investimenti in marketing e comunicazione. Microsoft è dotata di una vasta proprietà intellettuale e competenze nello sviluppo software che sono state sviluppate nel corso degli anni.
- Umane, ovvero le risorse umane facenti parte dell'organizzazione. Certamente in ogni impresa le risorse umane sono importanti, ma alcuni business model dipendono più di altri da tale tipologia di risorse. Ad esempio, le risorse umane risultano fondamentali nelle imprese che basano la propria attività sulla creatività (ad esempio una azienda di marketing e comunicazione) o sulle conoscenze dei propri membri (è il caso di una società di consulenza legale).
- Finanziarie, che comprendono tutti quei mezzi che assicurano all'impresa di poter mantenere il necessario equilibrio tra entrate ed uscite monetarie per condurre le proprie attività.

Key Activities

Le Key Activities descrivono le azioni più importanti che un'impresa dovrà intraprendere perché il suo business model funzioni. Così come per le risorse chiave, anche alle attività chiave è richiesto di creare e offrire una precisa value proposition, di raggiungere i mercati selezionati, di stabilire e mantenere le relazioni con i clienti e di produrre ricavi. E così come le risorse chiave, è necessario un preciso mix di attività chiave in base al tipo di business model scelto: per McKinsey, le attività chiave riguardano il problem solving, per Microsoft lo sviluppo del software.

In questo building block si risponde ad una serie di domande, tra cui:

- Quali Key Activities richiede la nostra Value Proposition?
- I nostri canali distributivi?
- Le relazioni con i clienti?
- Il flusso di ricavi?

Le attività chiave possono essere ricondotte alle seguenti categorie:

- Produzione, che comprende le fasi di progettazione, realizzazione e consegna di un prodotto. L'attività produttiva è tipica dei business model delle aziende manifatturiere.
- Problem solving, ovvero attività volte alla ideazione di nuove soluzioni ai problemi di clienti individuali. Solitamente nelle società di consulenza, negli ospedali ed in altre organizzazioni di servizi le attività chiave riguardano proprio il problem solving. Come conseguenza diretta di ciò, risultano necessarie al funzionamento del proprio business model anche attività complementari quali la formazione periodica delle risorse umane e la gestione del know-how.
- Piattaforme/network, in cui ricadono tutte quelle attività proprie di aziende i cui business model sono progettati attorno ad una piattaforma o ad un network. Il business model di eBay, ad esempio, è basato su una piattaforma online che permette ai venditori di pubblicizzare i propri prodotti e ai potenziali clienti di fare offerte d'acquisto tramite il meccanismo dell'asta o di effettuare acquisti diretti. Tale meccanismo richiede pertanto che l'azienda investa continuamente le proprie risorse nella gestione di tale piattaforma per garantirne il corretto funzionamento, da cui dipende il business stesso.

Key Partnerships

Le Key Partnership descrivono il network di fornitori e partners che consente al business model di funzionare. Le partnership rappresentano il fondamento del business model. Possiamo distinguere quattro tipi diversi di partnership:

- a) Alleanze strategiche tra non-competitor
- b) Coopetition: partnership strategiche tra competitors
- c) Join Venture per sviluppare nuovi business
- d) Relazioni tra acquirente e fornitore per assicurare forniture affidabili.

Anche in questo building block l'azienda deve rispondere ad alcune domande, in particolar modo:

- Quali sono i nostri Key Partners?
- Quali sono i nostri Key Suppliers?
- Quali Key Resources stiamo acquisendo dai nostri partners?
- Quali Key Activities svolgono?

Circa i motivi che portano le imprese a stabilire alleanze, Faulkner e De Rond (2000) hanno proposto una suddivisione in endogeni ed esogeni. I motivi endogeni sono i seguenti:

- Ottenimento di asset o capacità specifiche necessarie all'impresa per l'espletamento delle proprie attività operative;
- Aumento dell'efficienza di alcuni processi;
- Essere first mover in un certo mercato;
- Acquisizione di risorse con ridotto rischio finanziario.

Quelli esogeni invece:

- Entrata in nuovi mercati, non solo nazionali ma anche internazionali;

- Reagire alla turbolenza e all'incertezza dei mercati internazionali con alternative di penetrazione efficaci, ma non troppo rischiose;
- Disporre di risorse finanziarie adeguate a fronteggiare i mutamenti nelle tecnologie utilizzate e il progressivo accorciamento del ciclo di vita dei prodotti.

Chiarite dunque le ragioni che spingono le imprese verso le collaborazioni, è possibile indicare i principali obiettivi in funzione dei quali vengono stabilite tali relazioni:

- a) Ottimizzazione ed economie di scala; la forma base di partnership è designata proprio per ottimizzare l'allocazione delle risorse e attività. Molte volte tali tipi di collaborazioni vengono svolte con l'intento di usufruire delle economie di scala ed abbattere quindi i costi fissi (ad esempio tramite outsourcing o una condivisione di infrastrutture).
- b) Riduzione del rischio e dell'incertezza, le partnership possono rivelarsi molto utili a ridurre il rischio in particolar modo in tutti quei settori caratterizzati da un elevato grado di incertezza derivante dall'ambiente competitivo.
- c) Acquisizioni di particolari risorse e/o attività, le imprese estendono il proprio raggio di azione appoggiandosi ad altre aziende per la fornitura di particolari risorse e/o per svolgere determinate attività.

Cost Structure

La Cost Structure descrive l'insieme dei costi in cui l'azienda incorre per rendere operativo il proprio business model. Creare e trasmettere valore, mantenere relazioni con i clienti e generare ricavi sono tutte azioni che prevedono dei costi. Alcuni business model sono maggiormente guidati dai costi rispetto ad altri (ad esempio le compagnie aeree che operano con tariffe basse).

In questo building block, l'impresa per operare in maniere efficiente ed efficace deve porsi una serie di domande, tra cui:

- a) Quali sono i costi più importanti relativamente al nostro Business Model?
- b) Quali sono le Key Resources più costose?
- c) Quali sono le Key Activities più costose?

Posto che, comprensibilmente, ogni impresa tende a ridurre quanto più possibile i propri costi di funzionamento, è possibile individuare due differenti tipologie di strutture di costo dei business model:

- Cost driven, in caso di focalizzazione dell'impresa sulla minimizzazione dei costi, che solitamente comporta una struttura snella, una proposta di valore a bassi prezzi, ricorso all'outsourcing per le attività non chiave. Ryanair si basa su un modello di business di tipo cost-driven;
- Value-driven, se la value proposition dell'impresa richiede che gli sforzi siano indirizzati principalmente verso un'offerta di elevata qualità caratterizzata da un'alta personalizzazione del servizio. Restando nel settore dei trasporti aerei, un esempio di azienda con un business model di tipo value-driven è Singapore Airlines.

1.6 Balance Scorecard come strumento a supporto del Business

Il Business Model è qualcosa che nel tempo può e talvolta deve cambiare per garantire la sostenibilità nel medio-lungo termine dell'azienda. Gli stimoli più tangibili al cambiamento possono arrivare da un controllo di gestione che monitori i vari ingredienti di quanto progettato per dare attuazione alla strategia aziendale. Gli strumenti principali per dare attuazione a questo controllo sono i Key Performance Indicator (Kpi) o, meglio per la sua completezza e selettività, la Balance Scorecard (Bsc).

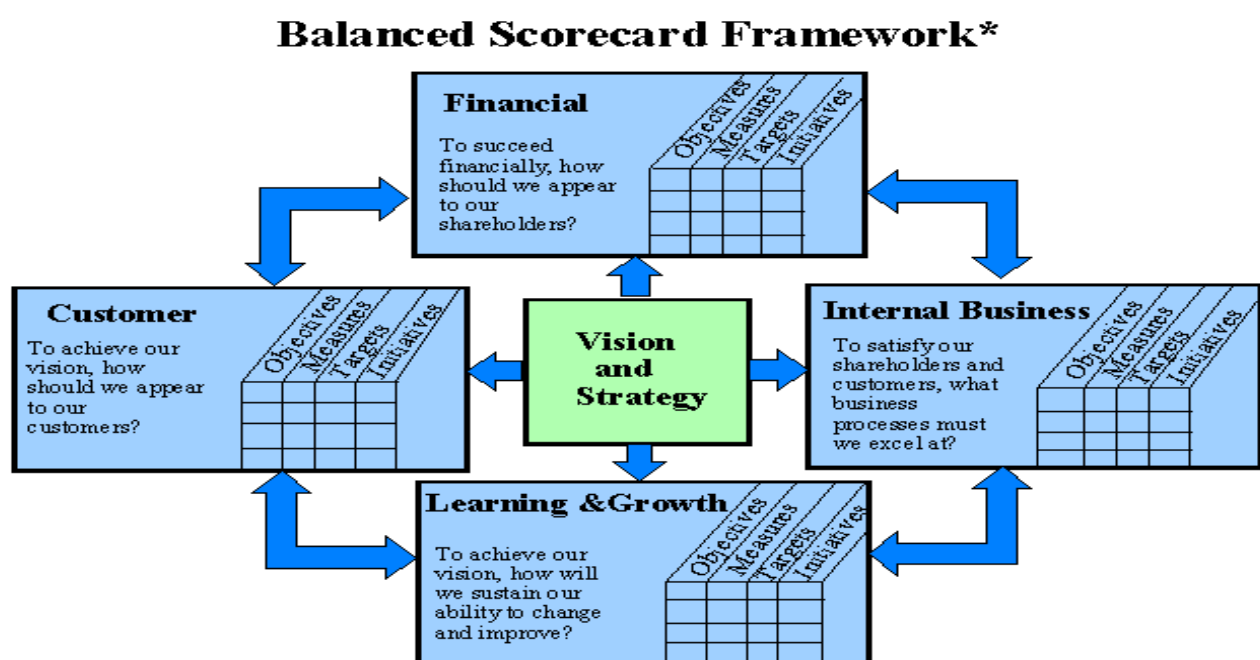
Il modello dei due studiosi Kaplan e Norton muove dallo sviluppo della strategia (fase 1) e in senso antiorario, propone la fase di elaborazione della mappa strategica (fase 2) per concludersi con la misurazione delle performance che attivano: una fase di loro monitoraggio (fase 5 monitoraggio e apprendimento); una fase di stress test dei risultati in termini di redditività, di eventuali correlazioni della strategia realizzata e di eventuali strategie emergenti.

Per monitorare il Business Model non basta un sistema di budget che ricomprenda budget articolati lungo i processi che lo caratterizzano; serve, in aggiunta, come utile integrazione un sistema di Kpi focalizzato sugli aspetti qualitativi dei processi.

Tre sono gli elementi di originalità della Balance Scorecard (BSC o Scheda di valutazione bilanciata):

- la ricerca di misure espressione, a livello di gestione operativa, della missione e delle strategie aziendali;
- l'evidenziazione delle relazioni di causa/effetto fra queste misure chiave, attraverso la Mappa Strategica;
- l'indicazione di quattro prospettive come prospettive prioritarie nella gestione dell'impresa entro le quali organizzare queste misure.

Figura 1.7 La Balance Scorecard (1996)



* Adapted from Kaplan & Norton, 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

Riguardo, invece, le quattro prospettive da tenere sotto controllo, abbiamo:

- la classica prospettiva economico-finanziaria attraverso la quale si è osservati dai mercati finanziari e si pilota la gestione delle risorse finanziarie;
- la soddisfazione del cliente, dal quale dipendono ricavi e margini;
- i processi, dai quali dipende la capacità dell'impresa di soddisfare in modo adeguato alle richieste dei clienti e che generano i costi;
- gli investimenti che l'impresa deve effettuare per svilupparsi, imparando a fare sempre meglio alcune attività/processi e non stancandosi mai di fare innovazione di prodotto/servizio.

La metodologia originale propone i seguenti step nel processo di analisi per l'individuazione, la scelta e la quantificazione dei parametri-obiettivo:

- a) dopo avere definito la Mission e gli Intenti Strategici;
- b) si procede all'elaborazione della Mappa Strategica, alla ricerca delle relazioni di causa-effetto tra la strategia e le variabili di gestione operativa da cui dipende la sua efficace attuazione;
- c) si scelgono i parametri e le misure, non solo economico-finanziari, meglio rispondenti alle singole variabili di gestione operativa individuate come quelle a rilevanza strategica;
- d) per questi parametri si definiscono i target a valere per la gestione futura, con orizzonti temporali anche superiori all'anno;
- e) si individuano le azioni per conseguire questi target che entrano di diritto nei budget aziendali.

I motivi per i quali si può prevedere che la Bsc si potrà diffondere anche in Italia sono:

- 1) La semplicità dello strumento unita alla sua capacità di chiudere con un disegno organico e sistemico numerose proposte delle teorie di management degli ultimi anni;
- 2) La sua implementazione coinvolge attraverso un lavoro di team tutte le persone con ruoli chiave in impresa;
- 3) Costringe ad esplicitare la strategia aziendale (Mission e Intenti strategici) con le eventuali implicazioni dello scoprirsi impresa multi business o multi Aree Strategiche d'Affari (ASA o Strategic Business Area) e quindi con l'esigenza di gestire anche le inevitabili diversità.

Conclusioni al capitolo

Attraverso l'exkursus storico effettuato nel capitolo, resta evidente che l'impresa possa essere sul mercato realizzando profitti nel medio – lungo termine solo attraverso un business model che le consenta di definire uno standard delle scelte aziendali, dando loro una sorta di “modello” cui attenersi, replicandolo all'infinito ma sapendolo variare all'occorrenza, in un mercato globalizzato.

CAPITOLO 2: Com'è cambiato nel tempo il Business Model?

Introduzione al capitolo

L'evoluzione digitale ed un mercato sempre più digitalizzato hanno radicalmente stravolto il business model, avviandolo verso un modello digitale, flessibile e in continuo cambiamento, adattabile alle varie situazioni e condizioni di mercato che repentinamente mutano. Sicuramente la più grande innovazione di quest'era digitale è il "know your customers", cioè l'ascolto del cliente anche attraverso le community dove il cliente si ritrova, condivide e comunica la sua idea di prodotto e/o servizio. Ad oggi, il Business Model di un'azienda può essere innovato tramite la ricerca di nuovi oceani blu, dove poter usufruire di un vantaggio di prima mossa (first mover); risulta, quindi, di fondamentale importanza che l'impresa sia più rapida ed efficiente, rispetto ai propri competitors, nei processi di innovazione, e questo è reso possibile attraverso il principio dell' Open innovation, attraverso cui l'azienda apre i propri "confini aziendali" e permette ai clienti di contribuire con proprie idee alla creazione di valore. Nella parte iniziale del capitolo, quindi, si analizzeranno i cambiamenti fondamentali del Business Model a seguito della digitalizzazione avvenuta a partire dagli anni '80 del secolo scorso; dopo di che si analizzerà nel dettaglio come progettare un Business Model solido ed efficiente, a seguito dei continui mutamenti repentini a cui è sottoposto il mercato quotidianamente. Nella parte finale, invece, si analizzeranno da un lato le opportunità legate al processo di innovazione del Business Model, presentando la cosiddetta Blue Ocean Strategy, e dall'altro gli eventuali rischi ad essa connessi.

2.1 L'avvento dell'era del digital marketing

Nell'attuale contesto ipercompetitivo la strategia aziendale deve ricevere costanti attenzioni da parte dei vertici delle imprese. Sono le dinamiche di ambiente esterno che lo impongono, quelle che qui vengono qualificate con il termine di ipercompetizione. Quest'ultima infatti impone un'elevata flessibilità strategica: la capacità di adattarsi alle mutevoli condizioni di ambiente esterno, frutto di frequenti rivisitazioni della strategia. Nel medio periodo possono e devono rimanere ferme la vision e la mission, ma per perseguirle possono essere necessarie profonde revisioni degli intenti strategici e puntuali interventi del business model. Inutile nascondere la realtà: l'ambiente economico che in questi anni circonda le imprese è molto diverso da quello che si poteva prevedere, vista la continua evoluzione del contesto competitivo avutasì negli anni. Ebbene l'ipercompetizione ha tre ingredienti che si combinano tra di loro, che a loro volta rendono più complesso per l'impresa competere in maniera efficiente sui mercati.

La prima causa è la turbolenza ambientale che dalla metà degli anni settanta (prima crisi petrolifera) caratterizza l'andamento dell'economia e dell'ambiente osservato nelle sue dinamiche socio-politiche. Ma non mancano di caratterizzare la turbolenza anche eventi naturali con impatti devastanti sulle dinamiche

sopra ricordate. Un esempio lampante è rappresentato dallo tsunami che nel dicembre del 2004 ha sconvolto l'Oceano Pacifico e l'economia di tutte quelle aziende che operano nel business system del turismo con mete nell'oriente del mondo.

Proprio questo esempio consente di chiarire anche cosa sia la turbolenza ambientale. Si è in presenza di turbolenza ambientale quando i fenomeni che si verificano sono:

- a) difficilmente prevedibili,
- b) di rapida manifestazione, ma anche di rara intensità.

Negli ultimi trent'anni dalla fatidica prima crisi petrolifera del 1975, si sono verificati molti fenomeni dei quali si temeva il verificarsi; un tipico esempio può essere l'attacco alle Torri Gemelle dell'11 settembre del 2001. Un altro esempio emblematico di un fenomeno di turbolenza ambientale è il più recente ma altrettanto nero settembre 2008.

La turbolenza non ha smesso, quindi, di accompagnarci negli ultimi trent'anni e non lo farà neanche in futuro.

Il secondo ingrediente che tende a qualificare l'ipercompetizione è un fenomeno economico non previsto da molti studiosi di economia industriale. La teoria affermava che nel passare dalle fasi di sviluppo a quelle di maturità nei business si sarebbero verificati dei fenomeni di concentrazione delle imprese, tali per cui il numero delle imprese si sarebbe drasticamente ridotto. Quanto si è verificato, in taluni casi, è stato, invece, esattamente il contrario. Raggiunta la maturità in molti business, il numero dei concorrenti è aumentato. Si pensi a quanto è successo in business come quelli del Personal computer o dei cellulari.

Ci si trova a dover convivere con una capacità produttiva, forse creata in base ad un'ipotesi di crescita infinita, oggi sovradimensionata rispetto alla domanda. E questo ovviamente è un importante fenomeno che aumenta le pressioni competitive.

Il terzo, e forse più critico elemento qualificante l'ipercompetizione, è l'evoluzione del cliente. E' un dato di fatto facilmente rilevabile quanto i clienti siano cambiati nelle loro richieste alle imprese fornitrici.

Quest'evoluzione, nei principali Paesi industrializzati, è iniziata nella seconda metà degli anni ottanta, quando si è ricercata con sempre maggior insistenza una coerenza nella combinazione prezzo/qualità. Ma qualità più alta non significa automaticamente e necessariamente la possibilità di praticare prezzi più alti, anzi spesso si abbina ad una richiesta di prezzi più bassi.

La qualità da qualcuno percepita << come una moda >> è diventata invece un imperativo, una condizione per continuare ad esistere sul mercato. Nel decennio successivo si sono verificati altri due significativi cambiamenti nei bisogni dei clienti.

Il primo è stato il fatto di poter disporre dei prodotti e dei servizi in tempi sempre più rapidi. Si inizia a parlare di Time based competition, dove l'impresa vincente è quella che riesce a soddisfare tempestivamente e prima dei concorrenti le richieste della clientela.

Il secondo mutamento nei bisogni è da collegare alla ricerca da parte dei clienti di una varietà e una gamma sempre maggiore di prodotti/servizi. Questa ricerca della distinzione di prodotto/servizio unico si chiude con

la richiesta da parte del cliente di un prodotto/servizio personalizzato e quindi unico nel suo genere.

Ma il primo decennio di questo nuovo millennio sta riservando ancora nuovi elementi innovativi. Uno di questi viene sottolineato da Pine II e Gilmore nel 2008 nel loro << Economia delle esperienze >>: la ricerca di un'offerta dai contenuti emozionali, in grado di suscitare nel cliente emozioni sempre più intense.

Questi tre aspetti, dal miselarsi dei quali nasce l'ipercompetizione, richiedono alle imprese flessibilità e rapidità di risposta.

Va ricordato, anche per il suo ultimo contributo, Kenichi Ohmae che con << Il prossimo scenario globale >> (2005) invita a riflettere sul fatto che l'economia globale si caratterizzerà per:

- a) assenza di frontiere;
- b) essere invisibile;
- c) essere ciberconnessa;
- d) essere misurata in multipli.

Il concetto di marketing è cambiato radicalmente con l'avvento di internet e dei canali digitali ed in particolare dal 1995 ad oggi, dato che si è assistito ad una trasposizione da una marketing tradizionale ad un marketing mix.

Il digital marketing viene definito come << promozione di prodotti e brand tra consumatori attraverso l'uso dei contact points e canali digitali.

In questo senso non esiste più il concetto delle 4P e cambiano profondamente i contacts point: l'esperienza del cliente diventa talmente emozionante che il cliente la racconta, o in maniera positiva o negativa, ad altre persone.

E' cambiato radicalmente il concetto stesso di relazione che non è più unilaterale ma bilaterale e tra l'altro si tratta non più di una relazione differita ma istantanea, e ciò a molte persone gli semplifica la vita; riguardo la customer relationship, in questo caso, l'azienda dovrà porre estrema attenzione alla gestione del concetto di engagement e come sta evolvendo nel tempo (come convinco, mi rivolgo, parlo, quello che faccio con il cliente è molto diverso da prima).

Nel passaggio da marketing tradizionale a quello digitale l'azienda non ricerca più la loyalty e il commitment, ma le interessa che il cliente entri in una sintonia molto forte con se stessa; al punto che, molto spesso, si parla di co-creation in quanto i clienti contribuiscono alla creazione e al miglioramento del prodotto.

A sua volta si sta cominciando ad utilizzare un sistema di interazione complicato perché l'azienda sa che il cliente si fida molto più del parere di altri clienti piuttosto che del suo e per questo mette a disposizione dei customers una serie di community dove poter visualizzare, analizzare o immettere recensioni.

Anche il concetto di push/pull è fundamentalmente cambiato: le aziende cercano l'invitation e sono open nel prendere eventuali consigli dalla clientela.

Un aspetto fondamentale del digital marketing moderno è la participation, ossia l'ascolto da parte dell'azienda del parere e dei consigli dei clienti. E' fondamentale, da parte dell'impresa, non entrare mai nel

panico soprattutto nei momenti di crisi e/o difficoltà, ascoltando di più perché è lì che si nasconde il vero sentiment del clienti nei confronti del brand.

Figura 2.1 “The mind of a digital marketer” di Soriano Media (2013)



Fonte: Visually

Nel digital marketing si hanno tre leve considerate fondamentali:

- 1) Identity Management, gli individui sono hanno sempre di più una digital identity cioè un'identità non associabile a qualcosa di fisico;
- 2) Digital relationship
- 3) Digital contents, il contenuto diventa sempre più immateriale proprio per via dell'Identity Management; la cosa importante per il cliente odierno è avere il possesso temporaneo e non la proprietà del bene preso in considerazione. Recenti studi dimostrano che la soddisfazione del cliente sia aumentata passando al digitale anche per via del cosiddetto lifecycles (il cambiamento tecnologico è esponenziale, non è lineare e ciò da una parte permette di soddisfare sempre più velocemente le aspettative del cliente ma dall'altro rende più difficile fare previsioni a medio-lungo

termine riguardo il contesto economico-finanziario di riferimento).

Il mondo digital ha, tra i suoi paradossi, il fatto che non è sempre importante quanti soldi si guadagnino; tutte le grandi digital company non sono nate almeno inizialmente per guadagnare ma per fare engagement, per fare massa critica (ossia acquisire clienti) che in futuro consentirà loro di ottenere ingenti ricavi.

I principali cambiamenti di quest'era tecnologica rispetto a quella passata riguardano:

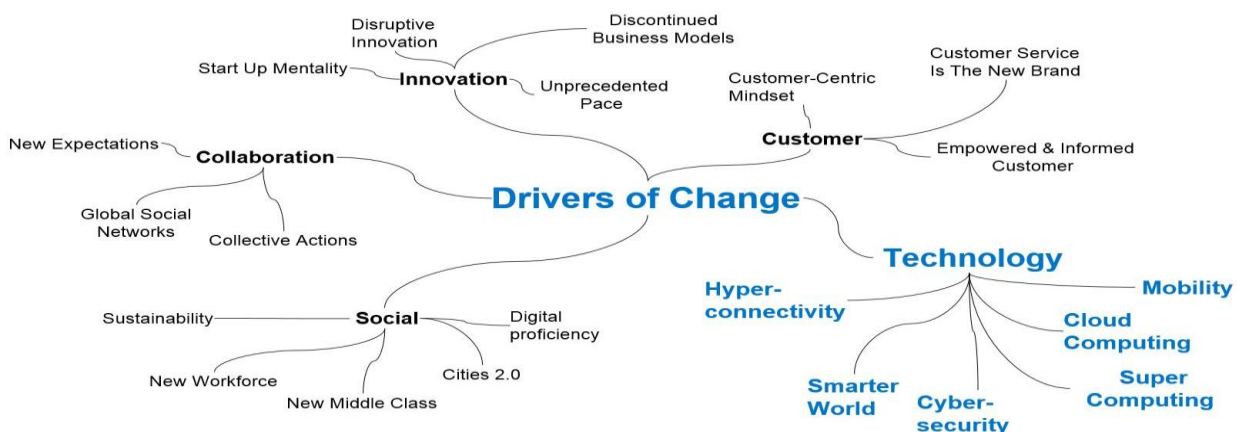
- a) controllo dei canali, prima era un asset, ora un forte impedimento alla relazione con il cliente;
- b) disruption, prima era un pericolo, oggi invece è considerata come una grande opportunità di business;
- c) ragionare in silos, ora visto come un forte ostacolo all'innovazione; l'azienda deve pensare ed agire in maniera veloce e flessibile;
- d) data, prima erano il focus della ricerca, oggi invece sono i driver del processo di decision making;
- e) trasparenza, prima visto come un forte rischio, oggi come necessità per la sopravvivenza dell'azienda;
- f) struttura, prima la gerarchia, oggi la collaborazione.

I nuovi value core considerati fondamentali per far sì che l'azienda ottenga un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, sono:

- 1) Creatività: aiuta a leggere in maniera efficiente il contesto (intelligenza sociale);
- 2) Snellezza: struttura snella e soprattutto non gerarchica;
- 3) Empatia: entrare in contatto con persone diverse e/o adattarsi ai vari contesti competitivi che il mondo del lavoro offre all'azienda;
- 4) Integrità: prodotti affidabili e coerenti alle aspettative della clientela;
- 5) Knowledge: l'azienda deve adottare un atteggiamento analitico e data driven;
- 6) Efficienza: l'azienda deve essere agile, proattiva;
- 7) Openess: l'azienda deve essere trasparente, collaborativa e autentica;
- 8) Unity: l'azienda deve essere socialmente responsabile.

Nell'immagine 2.2 è possibile notare anche la relazione che c'è tra la tecnologia e i vari driver di cambiamento:

Figura 2.2 La relazione tra tecnologia e drivers di cambiamento di Dion Hinchcliffe (2013)



Fonte: Adjvui

Un'ultima fondamentale differenza tra il marketing tradizionale e il digital marketing riguardo il cosiddetto digital advertising odierno.

I vantaggi del digital advertising rispetto all'advertising del passato sono:

- a) misurare in maniera scientifica ed efficace i risultati delle azioni condotte da qualsiasi azienda;
- b) maggior velocità di trasmissione;
- c) maggior segmentazione, l'azienda può prendere qualsiasi cliente;
- d) retention molto più elevata;
- e) minor costo per condurre una campagna di advertising;
- f) possibilità di condividere il contenuto della pubblicità su più schermi.

Oggi, accanto ai canali tradizionali quali tv, stampa, radio, compaiono nuovi canali digitali che cambiano radicalmente il concetto di funnel (è il processo che parte dalla conoscenza del prodotto e arriva all'acquisto del prodotto) rendendolo più veloce e misurabile.

Ad oggi quando si parla di advertising, l'azienda sa che si trova dinanzi a tre tipi di differenziazioni da fare:

- 1) scelta tra canali tradizionali e/o digitali;
- 2) andare ad identificare le esigenze diverse a cui risponde la campagna di advertising (action e/o branding)
- 3) nell'ambito delle properties aziendali digitali o nell'ambito dei canali digitali bisogna distinguere tra:
 - Paid Media, che sono canali pagati dall'impresa per avere impression in alcuni siti che non sono di sua proprietà;
 - Own Media, l'impresa decide di comunicare direttamente sui propri canali digitali;
 - Earned Media, campagne condotte su alcuni siti o presenze digitali strettamente legati a quelli dell'impresa, ma non di sua diretta proprietà e che sono fondamentalmente gratis.

2.2 La progettazione del Business Model

Pur nella estrema varietà di opportunità oggi prospettate per le aziende, gli elementi comuni al successo dei ridisegni strategici del business contemplano quattro elementi fondamentali:

- 1) obiettivi semplici, coerenti, a lungo termine;
- 2) comprensione minuziosa dell'ambiente competitivo;
- 3) valutazione obiettiva delle risorse;
- 4) implementazione efficace.

Gli attori del processo economico ma più in generale della società contemporanea hanno sempre meno tempo a disposizione per fare, ma anche per decidere. Le informazioni vengono scambiate in tempo reale, nuovi prodotti e nuove soluzioni si presentano al mercato con ritmo pressante e a volte imprevedibile.

Ora a ben vedere questa caratteristica, per cui il poco tempo a disposizione è accompagnato da un'enorme disponibilità di informazioni, è elemento di interesse sia per l'azienda che per il cliente. Per l'azienda perché

dispone di maggiori informazioni per profilare i propri clienti attuali e potenziali. Per il cliente perché può avere, in questo modo, molti più dettagli riguardo l'offerta dell'azienda e al contempo di quella dei suoi competitors diretti o indiretti. Citando Dina Howel (Chief Executive Officer Saatchi & Saatchi) si può ben dire che – “ i consumatori ci diranno che cosa vogliono e di cosa hanno bisogno nelle loro vite a patto che li ascoltiamo ogni giorno”.

Come ulteriore fenomeno contemporaneo va ricordato che la globalizzazione e la rivoluzione dell'information technology hanno portato ad un crollo degli stessi confini socio-politici che un tempo costituivano delle barriere rassicuranti per la costruzione dei business. In questo contesto si è venuta a creare una nuova opportunità di posizionamento delle aziende che possono così bilanciare il valore del brand con la capacità di creare una relazione di dialogo con il cliente e l'essere pronti ad ascoltarne l'esigenza al momento giusto (teoria dello Zero Moment of Truth).

Sicuramente uno strumento potente per innovare il proprio business model è quindi quello di analizzare le evoluzioni dei propri competitors, per ispirarsi o, confrontandosi con l'analisi dettagliata delle esigenze anche latenti dei clienti, per individuare delle possibili nicchie libere dove poter operare.

La conoscenza in questo modo diventa arma di competizione.

Per attivare un processo di evoluzione del Business Model è necessario prima di tutto concentrare l'attenzione sul futuro. In termini di business questo significa rispondere alla seguenti domande:

- a) Quali sono e saranno le nuove opportunità in termini di prodotti/servizi stimolati dall'evoluzione della situazione attuale?
- b) Come evolveranno i desideri e le abitudini di consumo dei propri clienti?
- c) Quali innovazioni legislative potranno determinare delle variazioni nello scenario competitivo?
- d) Quali innovazioni saranno lanciate dai competitors?

Come giustamente evidenzia Nirmalya Kumar, per avere un giusto peso nelle scelte strategiche aziendali il marketing dovrebbe essere << more strategic, cross functional and bottom line-oriented >>.

Infatti se è vero che lo scopo del business è creare e mantenere clienti è evidente che chi si deve occupare di ciò non solo ha un ruolo fondamentale ma dovrebbe anche essere in grado di stimolare profondi cambiamenti nel momento in cui il contesto muta ed è necessario rivedere addirittura la modalità di creazione del valore.

Il marketing secondo questa accezione dovrebbe essere in grado di definire la strada verso la quale procedere con il business, in una proiezione sul futuro. E naturalmente, un'attività di marketing più strategica , cross-funzionale e orientata al risultato del conto economico, necessariamente sarà attenta a tagliare anche tutti i costi che non creano un valore aggiunto per l'azienda.

Bisogna, quindi, adottare un approccio customer-based; si pensa che lo sviluppo di una relazione intima con il cliente, sia esso consumer o business, sia ben interpretata dall'Empaty Map (2012) proposta da Dave Grave.

Per Grave è fondamentale visualizzare il cliente e sintonizzarsi con le sue emozioni, il suo punto di

percezione dei prodotti/servizi , le sue paure, le sue aspettative, perché solo in questo modo sarà possibile costruire dei business veramente focalizzati e incentrati sui bisogni della clientela. Le diverse sezioni della mappa rispondono infatti alle seguenti domande:

- Che cosa vede il cliente nel suo ambiente circostante?
- Cosa sente?
- Cosa pensa e prova veramente?
- Cosa dice e cosa fa?
- Quali sono le sue paure?
- Cosa ci guadagna dalla relazione con il nostro prodotto/servizio?

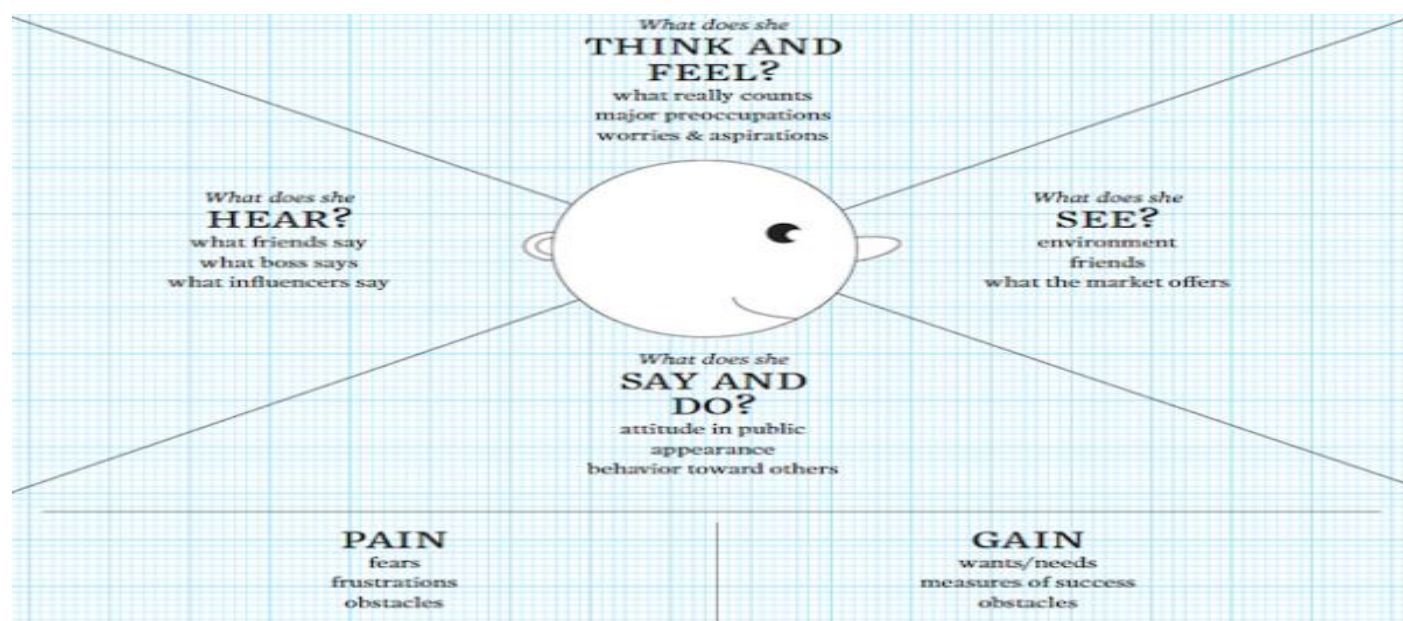
Si tratta di domande, in teoria, apparentemente semplici e che potrebbero sembrare adatte esclusivamente ad un'analisi di consumer marketing; in realtà Grave ha dimostrato più volte l'utilità anche in un contesto di business nella quale il modello ci costringe di fatto a rispondere alla domanda: << La nostra Value Proposition risponde veramente ai bisogni del cliente? ; Quanto sarebbe disposto a pagare per ottenere il valore che gli stiamo offrendo?.

Kumar nel suo libro Marketing as a Strategy diceva che se un tempo la segmentazione era uno standard di mercato adesso è strategica. La segmentazione strategica del mercato implica la selezione dei gruppi di clienti che l'impresa desidera servire, adattando ai loro specifici bisogni la sua offerta di valore, attraverso l'organizzazione delle sue risorse, capacità e competenze.

Il gruppo di clienti diviene un segmento se è:

- omogeneo;
- raggiungibile;
- misurabile;
- consistente.

Figura 2.3 Empaty Map di Dave Grave (2013)



Fonte: George Selmer

Un altro aspetto strettamente collegato all'ottica customer-focused è il fatto che ci si sposta dall'idea di vendere i prodotti per mettersi nella condizione di vendere soluzioni; e le soluzioni passano non solo attraverso il momento dell'acquisto ma, successivamente, anche attraverso quello del consumo.

Ovviamente oltre ad analizzare il cliente attuale e nelle sue evoluzioni future il marketing per anticipare il futuro, dovrà anche necessariamente confrontarsi con chi altro offre questo tipo di soluzioni. Ricordiamo che per Sun Tzu e, per tutti quelli che dopo di lui hanno scritto di strategia, conoscere il nemico era uno dei tre elementi fondamentali del successo di una competizione. Invece di concentrarci troppo sui dettagli, è meglio guardare la situazione dall'alto ed a questo scopo riprendere prima di tutto il modello di Porter delle cinque forze competitive, che ci invita a considerare in modo macro la concorrenza diretta ma anche quella che può entrare in conflitto con la nostra azienda. L'analisi dei competitors è utile per incrociare desideri con l'offerta già esistente e quindi per individuare nuovi spazi competitivi, ma la sola analisi dei competitors potrebbe condizionare un approccio da "follower" utile solo in circostanze di vantaggio di costo, quindi non rientrando nelle tipologie di evoluzione del Business Model di cui stiamo parlando.

Nel momento in cui un'azienda conduce un progetto di riorganizzazione aziendale per adattare il proprio business model ad eventuali mutamenti contestuali esterni la prima cosa da effettuare è un'analisi interna, ossia una Swot Analysis. In questo caso si vanno ad evidenziare le capacità e le risorse, di cui l'impresa è in possesso e che non sono adeguatamente sfruttate, il cui corretto e rinnovato impiego può garantire un recupero della fiducia da parte degli stakeholders, ma anche un'accurata e dettagliata analisi dei propri punti di debolezza, oltre alla valutazione delle opportunità mai sfruttate e delle potenziali minacce che si possono presentare nella realizzazione del nuovo piano strategico.

Figura 2.4 Swot Analysis (2014)



Fonte: pestleanalysis.com

I principali interlocutori cui l'azienda deve far riferimento per risanare le proprie prospettive economico-finanziarie e riavviare lo sviluppo sono:

- a) sul fronte competitivo: clienti, concorrenza e forniture, cambiamenti tecnologici e trends di mercato;
- b) sul fronte produttivo: lavoratori e collaboratori;
- c) sul fronte finanziario: banche, altri finanziatori;
- d) sul fronte del governo: management e proprietà di governo;
- e) sul fronte sociale: la comunità e gli altri interlocutori sociali.

Che cosa significa, però, esattamente scegliere il modello di business? Nel momento in cui si deve effettuare la scelta, è possibile capire se quel modello è il più adatto per la propria attività d'impresa? A tal proposito, Zott e Amit (2010) riportano l'esempio di un'azienda che realizza un'innovazione tecnologica in grado di ridurre del 15% l'attrito nei macchinari di produzione e assemblaggio, trovandosi quindi di fronte alle seguenti possibili alternative:

- Diventare un'impresa manifatturiera, producendo macchinari che integrano la nuova tecnologia e vendendoli alle altre imprese;
- Occuparsi solo dell'attività di produzione o di assemblaggio per conto di imprese terze, che ricorrerebbero all'outsourcing per quella parte della produzione che richiede la nuova tecnologia;
- Diventare un'impresa di servizi, limitandosi a vendere la nuova tecnologia alle imprese che producono i macchinari (tramite contratti di licensing).

Ciascuna di queste scelte comporta una specifica allocazione di risorse, uno specifico investimento di capitale e, quindi, uno specifico modello di business. Tale decisione rappresenta una delle fasi cruciali nella storia dell'impresa: che sia presa nel momento in cui un imprenditore avvia una nuova attività o nel momento in cui si rende necessario innovare, è una decisione da cui difficilmente si può tornare indietro. Infatti, implementare un modello di business significa non solo avere a disposizione le risorse necessarie ma anche poi impiegarle e svilupparle in modo funzionale all'attività scelta: a quel punto cercare di modificarlo comporterebbe numerose difficoltà a causa della resistenza al cambiamento e alla rigidità di alcune conseguenze che potrebbero scaturire da questa decisione (Casadesus- Masanell e Ricart 2010).

Secondo Casadesus-Masanell e Ricart (2010), un business model efficace dovrebbe inoltre essere "calibrato" in modo da generare alcuni "cicli virtuosi", ovvero delle successioni di tipo causa-effetto di elementi che si rinforzano progressivamente e vicendevolmente. A tal proposito gli autori prendono ad esempio Ryanair: la scelta di avere prezzi bassi porta ad avere alti volumi, che consentono di avere un elevato potere contrattuale con i fornitori, il quale permette quindi di ottenere buone condizioni nell'approvvigionamento delle risorse necessarie, portando ad avere quindi bassi costi fissi. In tal modo, si ha un consolidamento dell'offerta a basso prezzo.

Ma quali sono gli strumenti che i manager possono utilizzare per progettare il futuro modello di business della propria impresa?

Uno di questi è l'activity system, definito da Zott e Amit (2010, p.217) come "una serie di attività

organizzative interdipendenti incentrate su un'impresa, guidate sia dall'impresa stessa, sia dai propri partner, fornitori, clienti e così via". L'activity system permette all'impresa non solo di creare valore con i propri partner, ma anche di appropriarsi di una quota del valore stesso.

L'interdipendenza delle attività è un elemento centrale del concetto di activity system: essa è creata da quegli imprenditori o manager che disegnano le attività organizzative e le relazioni tra di esse dando origine a un unico sistema. E' proprio questa l'essenza del business model design: l'intreccio di attività interdipendenti che si svolgono entro e oltre i confini dell'impresa tramite diversi attori. Le attività rilevanti saranno svolte dall'impresa stessa, altre dai fornitori e altre ancora dai clienti o dai partner; è l'architettura dell'activity system che evidenzia come l'impresa si dovrà insinuare nei network circostanti e che definisce chi saranno i potenziali fornitori, partner, clienti e concorrenti. Ovviamente, più agguerrita sarà la concorrenza del modello di business scelto, più difficile sarà accaparrarsi una quota del valore creato.

L'orientamento alla creazione di valore per tutte le parti coinvolte è una caratteristica cruciale del business model: quanto più forte sarà il potere contrattuale dell'impresa nei confronti dei partners con cui si relaziona, tanto maggiore sarà la quota di valore creato di cui si approprierà (Zott e Amit 2010).

2.3 Activity System

L'obiettivo generale del modello di business di un'impresa è quello di sfruttare un'opportunità di business, creando valore tra le parti interessate, ossia per soddisfare le esigenze dei clienti e a sua volta tralasciando un surplus di profitto per l'azienda e i suoi partner. Questo obiettivo si riflette nella proposta di valore di un'impresa, come descritto da Magretta nel suo libro "the value creating insight on which the firm turns". Un'attività nel modello di business, può essere vista come l'impegno congiunto di risorse umane, fisiche e/o del capitale di ognuna delle parti (l'azienda, clienti finali, fornitori ecc.) verso il raggiungimento di uno scopo finale.

L'activity system è, quindi, un insieme di attività interdipendenti, incluse quelle condotte anche da propri partner o mediatori o clienti, organizzate e incentrate su un'impresa.

L'activity system può prescindere dall'azienda focale e abbracciare nuovi confini ma rimarrà sempre firm-centric per permettere, da una parte di creare valore anche per eventuali partners e dall'altro per appropriarsi di una parte di questo valore, massimizzando i profitti.

Le interdipendenze tra le attività sono fondamentali per la creazione di un activity system efficiente ed efficace all'interno dell'azienda, consentendo l'evoluzione e l'adattamento nel tempo del contesto aziendale ai cambiamenti esterni dell'ambiente competitivo preso in questione. Queste interdipendenze sono create da imprenditori e/o manager che formano e definiscono sia le attività organizzative che i vari legami che tendono a unire il sistema. Dopo di che alcune attività, rilevanti per il modello di business, saranno eseguite dalla ditta stessa mentre altre saranno elargite da fornitori, clienti o comunque partner esterni.

L'architettura dell'activity system (forma della scelta delle attività da porre in essere e dei legami che li uniscono) evidenzia come l'azienda si inserisce nella sua ecologia, cioè come definisce le molteplici reti di

fornitori clienti e/o partner esterni con cui l'azienda può entrare in contatto in maniera sistematica.

Zott e Amit (2010) descrivono due tipi di parametri che permettono di costruire l'activity system: i design element e i design theme. I primi vanno oltre il concetto dell'interdipendenza tra le attività e comprendono, come già visto nel capitolo precedente, il contenuto, la struttura e la governance.

- Il contenuto dell'activity system si riferisce alla selezione delle attività che svolgerà l'impresa. Per esempio, in aggiunta alle normali attività bancarie, la Bancolombia aggiunse l'offerta del microcredito, diretto a quel 60% della popolazione del Paese che non poteva avere accesso ai servizi bancari: per svolgere tale attività, la banca dovette istituire il proprio management, assumere e formare nuovi dipendenti, sviluppare nuove competenze e legare la nuova attività al sistema già esistente (piattaforme, modulistiche e canali).
- La struttura dell'activity system descrive come le attività sono legate tra loro (per esempio la sequenza di svolgimento delle stesse) e quanto ciascuna attività è importante per il business model (per esempio se l'attività svolge una funzione centrale, periferica o di supporto). Il caso IBM risulta molto esplicativo: a seguito della crisi finanziaria dei primi anni Novanta, l'impresa decise di spostare il proprio focus da fornitore di hardware a venditore di servizi, lanciando una serie di nuove attività di consulenza e assistenza tecnologica; nel 2006 più di metà delle entrate di IBM derivava da queste nuove attività, che prima rivestivano invece un'importanza marginale.
- La governance dell'activity system definisce chi esegue le attività. Per esempio, l'approccio al sistema di franchising adottato dall'imprenditore giapponese Toshifumi Suzuki permise di superare i limiti imposti dalla legislazione americana che limitava le dimensioni e il numero di aperture di negozi giapponesi negli Stati Uniti. Grazie a questo tipo di governance, Suzuki riuscì a creare valore tramite la gestione di manager qualificati e l'adattamento locale (Zott e Amit 2010). In sostanza, i design element dell'activity system descrivono come l'impresa decide di condurre il proprio business e racchiudono l'essenza stessa del business model. I design theme, invece, comprendono le diverse configurazioni che possono esistere tra i design element. I design theme più comuni sono:
 - Originalità: un activity system incentrato sull'originalità è un sistema che adotta delle nuove attività (ossia il contenuto dell'activity system), e/o dei nuovi modi di legarle tra loro (la struttura), e/o un nuovo modo di gestirle (la governance). Un classico esempio della letteratura (Zott e Amit 2010, p 221), è quello di Apple che, attraverso lo sviluppo dell'iPod e del relativo software (iTunes) per scaricare musica (contenuto), divenne la prima azienda elettronica in grado includere la distribuzione di musica tra le proprie attività (struttura), spingendosi ad ulteriori sub-attività incentrate sulla legalità del download della musica (governance).
 - Lock-in: un activity system di questo tipo permette all'impresa di attrarre e mantenere terze parti come partecipanti al proprio business model. Per esempio, gli utenti di Facebook tipicamente investono diverso tempo nel personalizzare la propria pagina, e questo tipo di impegno forma un forte impedimento dallo spostarsi ad altri fornitori di social network (fidelizzazione della clientela).

- Complementarietà: essa è presente ogni qual volta l'accorpamento di diverse attività produce maggior valore di quando esse sono svolte separatamente. Per esempio, nel mondo bancario l'attività di deposito può essere un'importante risorsa per l'attività di finanziamento, così come nel mondo farmaceutico l'attività di ricerca e sviluppo può creare nuovi farmaci da inserire nelle attività di marketing e distribuzione dell'azienda stessa.
- Efficienza: si riferisce a come le imprese disegnano il proprio activity system per puntare ad una maggiore efficienza attraverso la riduzione dei costi di transazione. Esempi tipici sono la verticalizzazione di un'impresa, adottata per evitare di dipendere dai propri partner commerciali, oppure al contrario l'outsourcing, adottato per esternalizzare delle attività che l'impresa non ha convenienza a condurre internamente (Zott e Amit 2010).

Secondo gli autori, l'activity system può essere utile ai manager nella definizione del proprio business model per due motivi principali.

In primo luogo, una focalizzazione sulle attività è una prospettiva che gli imprenditori adottano naturalmente quando si occupano di progettazione del business model. Date le attività X e Y, quali sono centrali per l'impresa? Sono gestite fuori o all'interno dei confini della stessa? Come gestirle nel miglior modo possibile, dati i punti di forza e di debolezza, le competenze e le incapacità dell'impresa?

In secondo luogo, la prospettiva incentrata sulle attività incoraggia le imprese ad adottare un pensiero sistematico e globale, non più concentrato su scelte isolate e individuali come make or buy. Un ottimo esempio per spiegare questo tipo di scelte è Zara, il cui modello di business si basa su una serie di scelte apparentemente inefficienti: si occupa direttamente della tintura, taglio e stiratura dei capi e dà in outsourcing la cucitura a piccole imprese localizzate vicino ai propri stabilimenti di produzione spagnoli. Entrambe le scelte potrebbero sembrare inappropriate, ma guardando oltre le singole decisioni si scopre che questo tipo di attività permette di portare i capi dal disegno della vendita in tempi record: in confronto ai mesi dei concorrenti, Zara si misura in giorni (Zott e Amit 2010).

Nella progettazione del business model inoltre è necessario prestare attenzione anche alla sostenibilità.

Secondo Teece (2010), la sostenibilità è raggiungibile se il business model viene progettato partendo dalla segmentazione del mercato e proseguendo con la creazione di una value proposition per ciascun segmento, implementando poi i meccanismi necessari a catturare del valore prodotto.

È necessario inoltre che l'impresa individui delle soluzioni che impediscano ai competitor di imitare facilmente il proprio business model e ai fornitori e ai clienti di liberarsi dall'intermediazione dell'impresa stessa. Escludendo i rari casi in cui è possibile brevettare e pertanto difendere uno specifico modello di business, è frequente che i competitor dopo una fase iniziale in cui un'impresa beneficia dei vantaggi connessi con l'essere first mover riescano a replicarne la configurazione delle attività.

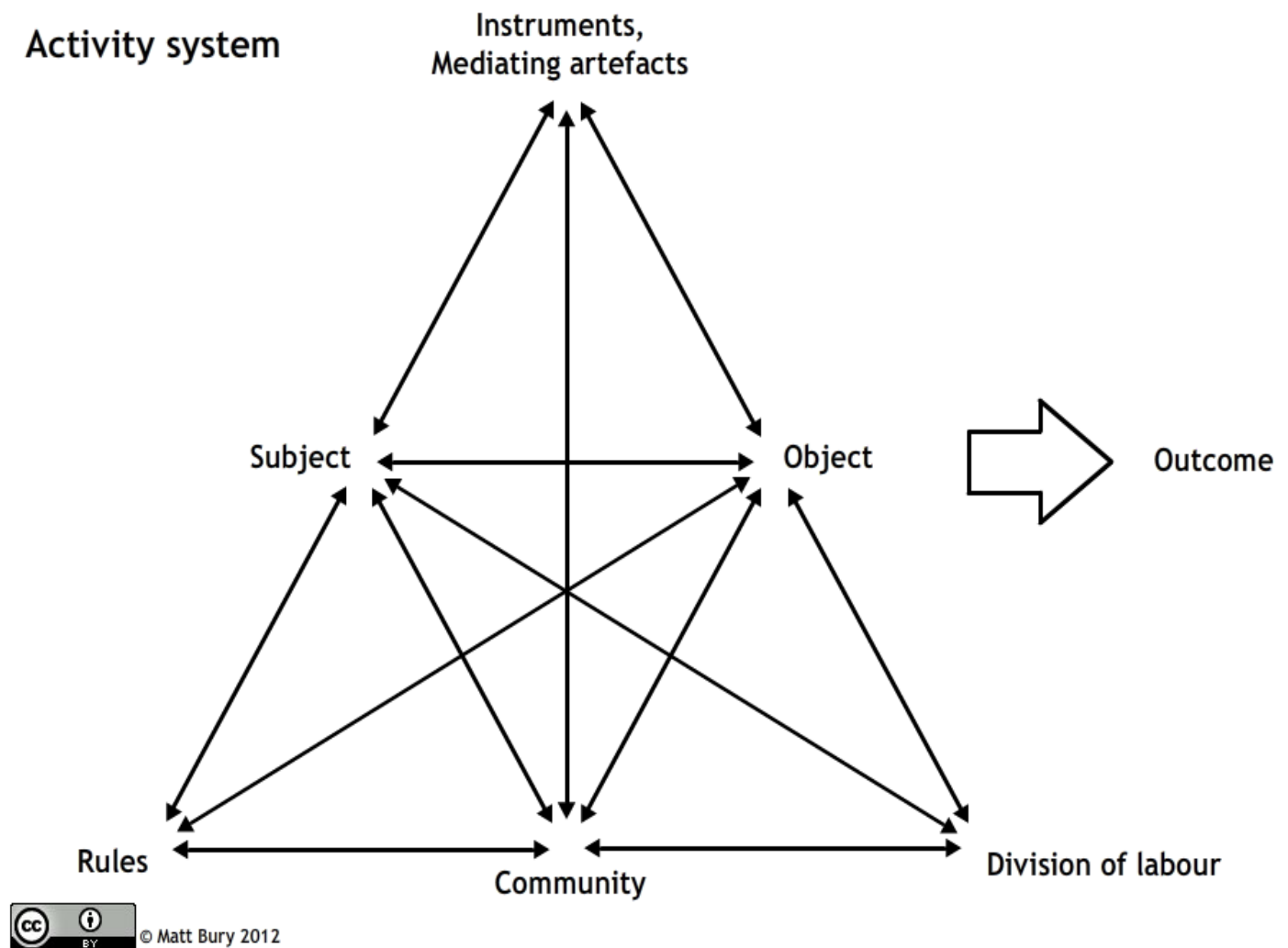
Ma quali possono essere i fattori rilevanti che intervengono nell'impedire l'imitazione del business model? Secondo Teece (2010) sono tre:

- L'implementazione di un modello di business specifico alle caratteristiche dell'azienda potrebbe richiedere

sistemi, processi e asset che sono difficili da replicare da parte dei competitor;

- La presenza di un certo grado di ambiguità causale potrebbe impedire ai competitor di comprendere pienamente la configurazione delle attività e l'effettiva implementazione delle risorse;
- Infine, un competitor potrebbe decidere di non entrare in un certo settore nel caso in cui ci fosse il rischio di erodere quote di mercato già possedute in altri settori o di alterare relazioni preesistenti nel proprio value network.

Figura 2.5 Activity System (2012)



2.4 Innovare con il Business Model: Opportunità e Barriere

Globalizzazione e informatica, spesso etichettata con nomi come web 2.0 sono di fatto dei processi di evoluzione delle gerarchie sociali. La nostra società, spesso definita post-industriale, non si caratterizza ormai per la produzione di beni ma per lo scambio di informazioni e conoscenza, e passa da una visione puramente verticistica ad una visione laterale. Le informazioni non seguono la gerarchia. Le informazioni sono tipicamente orizzontali. E in questo anche i meccanismi di evoluzione del mercato, il ridisegno delle filiere del valore.

Le azioni da avviare per poter supportare l'evoluzione del proprio business model prevedono, come primo passo, l'individuazione delle nuove opportunità, e come secondo passo, la focalizzazione delle proprie risorse verso una direzione. La fase successiva richiede di attivare dei processi per definire le priorità del progetto e per individuare la velocità di esecuzione delle attività. Infine, nell'ultima fase vengono affrontati i sistemi di incentivazione per gli individui, sia nel breve che nel lungo periodo.

Una strategia attenta e vincente, in grado di identificare l'evoluzione del business model aziendale, deve essere seguita da un'implementazione altrettanto efficace. Come evidenzia Lawrence Hrebiniak in “Making Strategy Work” (2013) implementare una strategia è spesso molto più complesso che delineare la strategia stessa. Nell'esecuzione di un disegno di evoluzione del business model aziendale è spesso necessario superare alcuni ostacoli prevalentemente legati agli aspetti umani delle organizzazioni: resistenze al cambiamento, conflitti di potere, difficoltà nel comprendere e ad appropriarsi del nuovo modello di business, scarsa motivazione al cambiamento.

Di seguito si riporta una rappresentazione illuminante sulle possibili dinamiche del business model, basato sulle quattro combinazioni possibili di strategia e tattica:

- a) la prima combinazione: strategia corretta/tattica efficiente, porta conseguentemente ad una situazione di relax dovuto all'ottimizzazione di efficacia ed efficienza;
- b) la seconda combinazione: strategia corretta/tattica inefficiente, quindi un rallentamento nelle fasi di implementazione che a sua volta comporta uno spreco di risorse ed un “affaticamento” della struttura aziendale;
- c) la terza combinazione: strategia errata/implementazione lenta, che si traduce in un business model privo delle fondamenta per la creazione di valore che si realizza a fatica e quindi rallenta il “suicidio aziendale”;
- d) la quarta combinazione: strategia errata/tattica efficiente, comporta una situazione ancor più pericolosa della precedente con una morte certa e veloce.

La maggior parte delle aziende, in particolar modo negli ultimi 10-15 anni, è stata costretta a rivedere il proprio approccio al mercato, troppo spesso focalizzato solo sul prodotto e sulle sue caratteristiche tecniche; è stata costretta a ripensare all'approccio utilizzato per le proprie attività di R&S, spesso troppo costosa per essere finanziata interamente dall'impresa; è stata costretta a rivedere la propria organizzazione operativa, spesso strutturata per realizzare grandi lotti di produzione, lotti che invece si sono ridotti sempre di più per volumi e sono aumentate, invece, per il numero di varianti a causa della complessità creata dal cliente e dalle sue richieste di prodotti personalizzati, generando come risultato finale la crescita smisurata del numero di attrezzamenti e conseguentemente il crollo della produttività oraria; è stata costretta a rivedere i propri modelli di costing che, proprio a causa delle riduzioni dei volumi prodotti, creano delle distorsioni circa il costo unitario dei prodotti realizzati. Tutto questo ha determinato uno spostamento del potere dal produttore al cliente finale, che va indagato e conosciuto in tutte le sue aspettative, non solo quelle espresse, ma soprattutto, quelle inesprese che agiscono nel suo processo decisionale di acquisto.

Tali mutamenti repentini del mercato portano, molto spesso, varie imprese in crisi ed il fenomeno al quale si assiste in queste situazioni è la totale perdita di lucidità strategica che caratterizza l'operato dell'imprenditore in crisi, perdita di lucidità che lo porta, molto spesso, a commettere svariati errori nella gestione dei rapporti coi clienti, o riducendo il prezzo inseguendo aumenti di volumi che mai arriveranno, o perdendo commesse profittevoli proprio a causa dei non appropriati modelli di costi adottati; o ancora errori nella gestione della produzione e degli stock di magazzino per essere pronti ad accontentare un mercato "schizofrenico" che richiede sempre minori tempi di consegna per arrivare prima del nostro concorrente.

Finalità (mission e vision) e valori possono guidare le persone nella ricerca di nuovi prodotti e/o servizi, di nuovi modelli organizzativi, di nuove alleanze strategiche, portando, in altri termini, ad una costante evoluzione del business model e consentendo all'impresa di innovarsi, di crescere e di dare continuità ai profitti, garantendo al tempo stesso l'evoluzione delle persone che nell'impresa vi operano, e quindi all'intera società.

La logica, fondata sulle finalità e sui valori, crea una sorta di ammortizzatore contro l'incertezza ed il cambiamento a favore dello sviluppo duraturo e della sostenibilità economico-finanziaria dell'impresa.

Quanto è avvenuto in questi ultimi anni sul fronte della tecnologia e della globalizzazione ha mutato radicalmente gli scenari, lo sviluppo tecnologico ha trasformato i modelli aziendali, in modo sempre più crescente li ha collegati all'esterno; l'innovazione – intesa come il dare risposte nuove e non note a problemi noti – è divenuta via obbligata per la competizione nei mercati globali, trasformandosi da innovazione di prodotto a innovazione di sistema.

Un'impresa innovativa coinvolge i propri dipendenti nella ricerca continua non solo di prodotti e servizi, ma di nuove modalità operative, di comunicazione, e, più in generale di fare impresa. Tale approccio è, e dovrebbe esserlo, applicabile a tutte le imprese, anche le più piccole, dove spesso il concetto di valori di appartenenza si radicano in modo forte, tanto quanto nelle imprese di grandi dimensioni che fanno, o dovrebbero fare, della comunicazione e diffusione dei valori aziendali e dell'innovazione uno strumento di gestione e di sviluppo. Si rischia che l'anello debole della catena diventino le imprese di piccole e medio dimensioni, da sempre alla base del tessuto industriale nazionale, ove i modelli di gestione sono spesso ibridi.

Per poter mantenere e raggiungere nuovamente l'equilibrio del sistema aziendale occorre una consapevole conoscenza di come le logiche aziendali operano ed interagiscono; e per essere tempestivi nell'accorgersi che l'azienda- anche di successo- sta avviandosi al suo declino, è necessario possedere una vision aziendale attenta, adeguata e ispirata all'osservazione dei segnali negativi del cambiamento.

Un altro fattore per avere successo nel mercato odierno, è la corretta scelta dei beni/assets da conservare in continuità aziendale o da liquidare, compresi interi rami aziendali non più strategici per l'impresa ed eventualmente idonei a generare liquidità immediata a supporto del risanamento.

Oggi le aziende difficilmente riescono a ragionare in modo individuale. Sempre più emerge il concetto di rete d'impresa, non solo come semplice accordo commerciale (es. consorzi all'export) ma come vero e

proprio ridisegno della catena del valore che talvolta arriva al punto di includere sulle sue maglie anche il cliente finale. Concentrare l'attenzione sul cliente come stimolo per l'evoluzione del business model porta necessariamente a ripensare i modelli di business del valore, anche dal punto di vista delle collaborazioni. In questo modo si pongono le basi per la costruzione di sinergie tipicamente definite coopetition.

Se l'alleanza parte dal cliente, considerando le sue esigenze e i suoi comportamenti, può portare ad un disegno organizzativo molto più funzionale rispetto ai modelli reticolari tipicamente orientati al prodotto. Le cause del fallimento di numerose iniziative aggregative di rete sono spesso riconducibili alla mancanza di un chiaro disegno rispetto al cliente, che tenga conto di chi sia il cliente, chi lo manterrà, chi lo svilupperà ecc. Molte volte, quindi, le imprese devono scegliere se svolgere le proprie attività aziendali da sole o in collaborazione con partner, sulla base di un'attenta analisi interna.

Con lo sviluppo autonomo l'azienda ha l'esclusività del potere di controllo e dei profitti, mentre con la collaborazione ha la possibilità di raggiungere obiettivi più ambiziosi con maggior rapidità e minor costi e rischi.

Figura 2.6 Reti d'Impresa (2015)



Fonte: 3notai

L'imprenditore, quindi, per garantire la sostenibilità economica e finanziaria dell'azienda nel medio- lungo termine dovrà valutare l'opzione di entrare a far parte o anche dar vita a reti d'impresa; in caso positivo dovrà certamente valutare l'articolazione della distribuzione dei diritti residuali tra i partner e la forma organizzativa più adeguata in funzione delle risorse possedute.

Inoltre, l'azienda dovrà decidere con chi operare e vi sono una serie di soggetti con cui può entrare in

contatto, tra cui:

- Individui;
- Imprese;
- Università;
- Enti Pubblici di ricerca;
- Organizzazioni no – profit e fondazioni private.

I vantaggi chiave , da parte di un'impresa, nell'entrare a far parte di un network di imprese sono:

- a) Tempo e competenze, infatti la collaborazione:
 - Accelera il processo di sviluppo;
 - Da la possibilità di sfruttare i vantaggi di prima mossa;
 - Da la possibilità di stabilire il primato tecnologico;
- b) Ripartizione dei costi e dei rischi:
 - Dal punto di vista economico si può ridurre l'ammontare di risorse investite, sfruttando anche economie di scala, di scopo e di esperienza;
 - Dal punto di vista finanziario si ripartisce su più soggetti l'eventuale insuccesso;
- c) Eliminazione di duplicazioni di investimenti, la duplicazione dello sforzo porta ad una diminuzione della produttività delle risorse;
- d) Apprendimento, allargamento della base di risorse e competenze interne:
 - La collaborazione dà accesso a risorse immateriali quali know how e competenze tecniche;
 - Finestra tecnologica consente all'impresa di apprendere attraverso la relazione
 - Possibilità di spill over;
- e) Stabilire uno standard , ricordando che il valore stand alone di un bene è dato dal valore disponibilità dei beni complementari più il valore creato dalla base di installazioni;

Per quanto concerne i punti di debolezza che un'azienda ha nel momento in cui entra a far parte di un network di imprese, abbiamo:

- 1) Incremento della rigidità della struttura organizzativa dell'impresa;
- 2) Possibili rallentamenti nell'implementazione dei processi operativi;
- 3) Incrementi dei costi in risorse umane;
- 4) Possibili influenze negative da parte di altre imprese presenti nel network che possono tradursi in un peggioramento delle performance economico – finanziarie dell'azienda;
- 5) Possibili disaccordi tra le imprese presenti nel network.

Attualmente, un'azienda dispone di tre diverse possibilità tramite cui innovare il proprio modello di business:

- a) Industry Model Innovation: consiste nell'innovare la value chain muovendosi in direzione di nuove industrie, ridefinendo industrie esistenti o creandone di nuove;
- b) Revenue Model Innovation: per cui l'innovazione è rappresentata dal modo in cui i revenues sono

generati, per esempio attraverso una re – configurazione del mix di valore prodotto – servizio oppure attraverso nuovi modelli di prezzo;

- c) Enterprise model Innovation: cambiare il ruolo che un'impresa ricopre nella value chain, che può implicare cambiamenti sia all'interno dell'impresa stessa che nel network con dipendenti, fornitori, clienti ed altri, inclusa la configurazione degli asset e delle competenze.

Di seguito si riportano tre esempi di Business Model Innovation:

- 1) Open innovation: un sistema di innovazione attraverso cui le imprese, piuttosto che fare affidamento su idee interne per innovare il proprio business, guardano fuori dai confini aziendali per sfruttare anche eventuali fonti di idee esterne (Chesbrough, 2003). In questo modo l'azienda ha la possibilità di poter rinnovare il proprio modello di business molto più rapidamente ed a costi anche più contenuti;
- 2) Collaborative Entrepreneurship: che è definito come “ la creazione di un valore economico basato su nuove idee emerse dalla condivisione di informazioni e conoscenza” (Miles et al., 2006). Tramite le collaborazioni con altre aziende e/o organismi, l'azienda ha la possibilità da un lato di acquisire maggiori informazioni ad un costo certamente più contenuto ed in tempi molto più ridotti e dall'altro di ridurre il rischio economico e finanziario ed avere maggiori capitali finanziari a disposizione per investimenti futuri;
- 3) Open Business Model: le imprese aprono i propri business model cercando attivamente e sfruttando idee dall'esterno e consentendo ad inusuali tecnologie interne di fluire verso l'esterno, dove altre aziende possono sbloccare il proprio potenziale economico latente. L'argomento centrale è che il valore delle tecnologie in – house potrebbe non essere evidente alle aziende proprietarie (Chesbrough, 2007).

2.5 Business Model Generation

Tutti i modelli di business hanno bisogno di essere progettati. Tale attività comporta:

- 1) la capacità di immaginare ciò che ancora non esiste, atto a soddisfare un futuro bisogno della clientela;
- 2) conoscere le tecniche di progettazione fondamentali; esse sono:
 - La comprensione dei clienti. Adottare la prospettiva dei clienti è il principio cardine di tutto il processo di progettazione di un modello di business. La prospettiva dei clienti dovrebbe influenzare le scelte relative al valore offerto, ai canali distributivi, alle relazioni con i clienti e ai flussi di ricavi. Uno strumento utile per tracciare i profili dei segmenti di clientela è la mappa dell'empatia, che è considerato come un semplice “ creatore di profili”.
 - L'ideazione. E' il processo creativo che porta alla generazione di idee e alla selezione delle migliori per produrre modelli di business efficienti ed è considerata come vera e propria “arte”. Ci sono

alcune regole da seguire, tra cui: ignorare lo status quo (non preoccuparti dei problemi operativi); non guardare indietro (dimentica il passato); non guardare i concorrenti; sfida l'ortodossia. Un approccio generale da seguire è quello di: a) comporre, per prima cosa, un team quanto più diversificato, proveniente cioè da diversi settori, con età diverse, competenze diverse e caratteristiche culturali diverse; b) immersione, bisogna capire quali elementi studiare prima di creare idee, tramite ricerche, analisi dei clienti, nuove tecnologie e workshop; c) espansione, bisogna immaginare quale innovazione sia necessaria per ogni elemento alla base del modello Canvas (quantità e brainstorming, cioè rimanere concentrati, far rispettare le regole, pensare in modo visuale); d) criteri di selezione, bisogna decidere i criteri da adottare per assegnare le priorità alle idee da implementare. Tra questi criteri troviamo il tempo, la redditività, resistenza dei clienti ecc. ; e) prototipazione, schematizzare e discutere ogni idea superstita come prototipo di modelli.

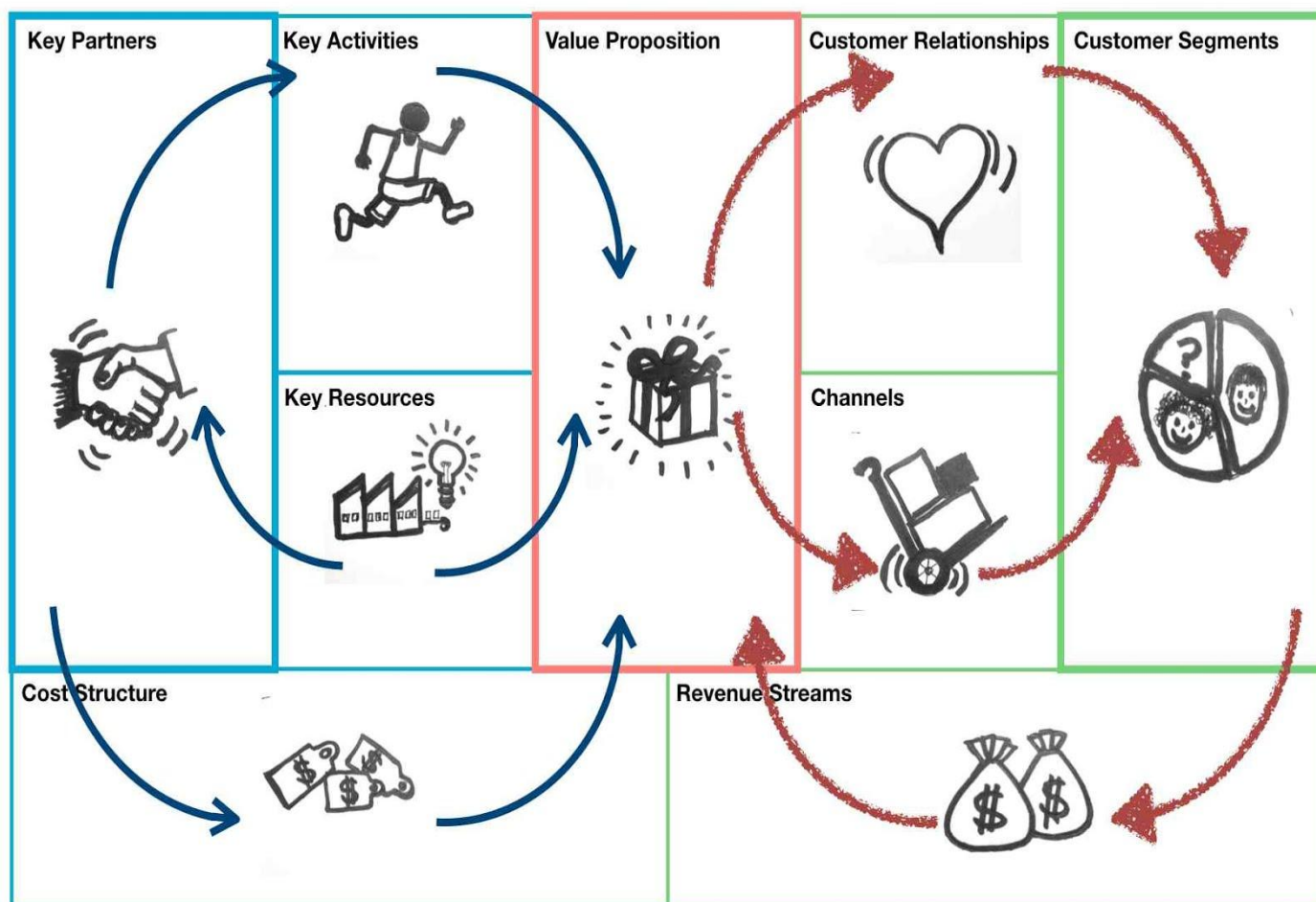
- Il pensiero visuale, si intende l'uso di strumenti quali immagini, schizzi, grafici e note sui Post-it per costruire e discutere un'idea (è molto difficile costruire un modello senza una sua rappresentazione grafica). Bisogna, quindi, riuscire: a) a trasmettere e comunicare il quadro generale; b) spostare la discussione dall'astratto al concreto; c) far emergere le lacune logiche facilitando la discussione.
- La prototipazione, è un processo che rende tangibili i concetti astratti e facilita l'esplorazione di nuove idee (è un concetto molto comune nelle discipline ingegneristiche, meno nel management del business). Può rappresentarsi come uno schizzo, un concetto sviluppato con Canvas e/o un foglio di calcolo che simula il funzionamento finanziario. E' uno strumento molto utile perché aiuta ad esplorare le diverse direzioni in cui si potrebbe sviluppare un modello di business (esempio: cosa succede se aggiungessi un altro segmento di clientela?). E' un nuovo modo di pensare: 1) abbiamo modelli multipli di business e non pochi modelli dominanti all'interno dello stesso settore o trasversali tra settori diversi; 2) i modelli di business trasformano il settore e non è il settore a definire il modello; 3) sviluppo di un pensiero opportunistico e non lineare; 4) ricerca esplorativa del modello di business e non precoce se non con un'adeguata valutazione in merito; 5) incentrato sulla progettazione e non sull'implementazione.
- La narrazione o storytelling, è un'arte sottovalutata e poco usata, anche se negli ultimi anni le aziende le stanno incominciando ad attribuirle la giusta importanza nell'ambito dell'espletamento delle proprie funzioni aziendali. Aiuta a comunicare efficacemente di cosa si tratta (le buone storie attirano gli ascoltatori). Sfrutta il potere evocativo dei modelli di Canvas e serve a superare incredulità verso ciò che non è familiare. Perché la narrazione: 1) rende tangibile la novità (raccontare è come dare colore alla tela); 2) rende tutto più chiaro, favorisce l'adesione per poi poter spiegare in dettaglio il modello; 3) coinvolge le persone, dato che le persone sono più coinvolte dalla storia che dalla logica. Rende più facile mettersi in relazione con gli ascoltatori.
- Gli scenari (scenario planning), la loro funzione principale è dare vita al processo di sviluppo del modello di business, illustrando in dettaglio il contesto nel quale si intende applicarlo. Esistono molti

scenari, in questo caso ne consideriamo solamente due: a) costruire sulla comprensione della clientela (come vengono usati i servizi, quali tipologie di clienti, i loro desideri, quali obiettivi ecc.) ; b) descrivere gli ambienti futuri in cui il modello di business si troverà a competere.

Le aziende solitamente, riguardo il processo di “ Business Model Generation” , seguono tre step per ottenere un vantaggio competitivo sostenibili nel medio-lungo termine:

- 1) Costruire una mappa del business model, così da poter definire il processo sottostante. Le mappe, poi, anche grazie al processo dell’Open Innovation, diventano fonte di sperimentazione per considerare le combinazioni alternative dei processi;
- 2) Conferire autorità all’interno della gerarchia dell’organizzazione per la sperimentazione. Il processo, tuttavia, non dovrebbe considerare soltanto gli aspetti strutturali dell’organizzazione formale, ma dovrebbe focalizzarsi anche sulle dinamiche relazionali a livello dell’organizzazione informale, evidenziando l’importanza degli aspetti comportamentali che la business model generation implica;
- 3) Le aziende devono promuovere un rinnovo del business model prendendo parte alla sperimentazione. La sperimentazione è concettualizzata come un processo di scoperto finalizzato all’apprendimento in conseguenza ad una serie di fallimenti prima di scoprire una valida alternativa al business model.

Figura 2.7 Business Model Generation (2014)



Fonte: Association of professional futurists

2.6 Blue Ocean Strategy

C'è un particolare approccio strategico che può considerarsi attinente al processo di innovazione del business model, ovvero la strategia Oceano Blu; soprattutto in momenti di crisi del settore o dell'azienda, è, infatti, importante che l'impresa non si focalizzi solo ed esclusivamente in settori red oceans ma ricerchi nuovi orizzonti, all'interno dei quali acquisire quote di mercato e ottenere un vantaggio competitivo di lunga e difficile erosione.

Per comprendere tale strategia, è necessario innanzitutto riportare la classica distinzione, in ambito strategico, proposta da Porter (1985):

- Strategia di leadership di costo (o impresa product-driven): la strategia di leadership di costo, legata al vantaggio di costo, è la capacità di un'impresa di produrre prodotti uguali o comunque simili a quelli dei competitor, ad un costo però inferiore rispetto a questi ultimi, focalizzandosi quindi sull'efficienza complessiva dell'impresa. Questa strategia è propria di quei settori in cui la standardizzazione del prodotto è elevata e la competizione riguarda principalmente il prezzo finale.
- Strategia di leadership di differenziazione (o impresa market-driven): la strategia di differenziazione, cui attiene il vantaggio di differenziazione, è la capacità di un'impresa di produrre un bene con contenuti unici ed esclusivi (include anche la cosiddetta "personalizzazione del prodotto") che le permettano di chiedere al mercato ed ottenere un premium price che sia superiore ai costi sostenuti per raggiungere la differenziazione. Il focus in questo caso è pertanto sulla value proposition dell'impresa (Porter 1985).

Questo approccio strategico è nato grazie al contributo dato da Cham Kim (consulente dell'Unione Europea) e Renée Mauborgne (ricercatrice dell'Insead). La loro opera dal nome, Blue Ocean Strategy, è il frutto di un decennio di lavoro di analisi su trenta settori merceologici nel corso di un periodo di centoventi anni (1880-2000). Per poter affrontare in maniera chiara quest'argomento è necessario prima di tutto distinguere i due tipi di oceani attualmente esistenti in ogni mercato:

- a) Red Oceans: rappresentano tutte le industrie esistenti oggi, dove i loro confini sono ben definiti e accettati così come le regole competitive. Le imprese cercano di superare la performance dei rivali per aumentare la propria quota di mercato; tuttavia all'aumentare del numero di imprese in un settore, i profitti si riducono e la crescente competizione “ insanguina l'acqua”.
- b) Blue Oceans: rappresentano tutte le industrie non esistenti oggi, quindi si fa riferimento a mercati non noti, privi di competizione. Negli oceani blu la domanda è creata e c'è ampia opportunità di crescita rapida e profittevole, tuttavia vi sono ampi costi. Ad oggi, ci sono due modi per creare un oceano blu: a) in qualche caso le imprese danno luogo a industrie completamente nuove, ad esempio Ebay; b) più spesso un oceano blu è creato all'interno di uno rosso, quando un'impresa altera i confini dell'industria, ad esempio Cirque du Soleil ha aperto un varco tra circo e teatro.

Figura 2.8 Differenze tra Blue Oceans e Red Oceans (2015)

www.valuebasedmanagement.net	
Red Ocean and Blue Ocean Strategy	
Red Ocean Strategy	Blue Ocean Strategy
Compete in existing market space.	Create uncontested market space.
Beat the competition.	Make the competition irrelevant.
Exploit existing demand.	Create and capture new demand.
Make the value/cost trade-off.	Break the value/cost trade-off.
Align the whole system of a company's activities with its strategic choice of differentiation or low cost.	Align the whole system of a company's activities in pursuit of differentiation and low cost.

Gli Oceani blu non sono una novità, sono sempre esistiti infatti se guardassimo indietro di cento anni vedremo che molte delle industrie oggi esistenti, tipo automobili, aerei, prodotti farmaceutici, petrolchimici, registrazioni musicali, consulenze manageriali, non esistevano o comunque stavano per emergere.

Un'azienda cerca i cosiddetti oceani blu per alcuni motivi, in particolare:

- 1) Crescente competizione, infatti l'offerta supera la domanda in un sempre maggior numero di industrie, le barriere al commercio cadono, l'informazione sui prodotti e sui prezzi diviene disponibile in maniera istantanea e globale e continuano a scomparire monopoli e mercati di nicchia.
- 2) Differenziazione più difficile, infatti i prodotti sono spesso di uso quotidiano, c'è una guerra continua di prezzo tra le imprese, i margini di profitto per le aziende sono ridotti, differenti marche producono prodotti sempre più simili così che la scelta d'acquisto venga influenzata sempre di più dal prezzo e in industrie sovraffollate la differenziazione diviene più difficile in ogni ciclo economico.

Da un'analisi su centootto nuovi business, l'86% era estensioni di offerte esistenti, mentre il 14% cercavano di creare nuovi mercati e industrie; anche se la maggior parte delle strategie implementate dalle aziende sono orientate agli oceani rossi, dato che il termine ha origine nella strategia militare e quindi nella competizione (battere il nemico).

La strategia blu ocean, invece, cerca luoghi ove il business non c'è; vuole creare un nuovo territorio anziché dividere quello esistente. La prima cosa da fare per un'impresa sarà trovare e sviluppare questi nuovi spazi di mercato, al fine di ottenere il vantaggio di prima mossa rispetto ai propri competitors; dopo di che dovrà sfruttarli e proteggerli per limitare eventuali imitazioni (rischio di imitazione).

Gli oceani blu non nascono per l'innovazione tecnologica, neppure nelle industrie hi-tech ma collegano la tecnologia esistente a ciò che è valutato positivamente dai consumatori e la semplificano; quindi la chiave

non è certo investire pesantemente in attività di ricerca e sviluppo; sono spesso creati dagli incumbent , all'interno del loro core business e contribuiscono alla creazione ed alla sostenibilità nel medio-lungo termine del brand. Le imprese di successo, nell'ambito di questa strategia, realizzano differenziazioni e bassi costi al tempo stesso in quanto la domanda è creata e non sottratta.

Inoltre, investire in una simile strategia può contribuire all'innalzamento di tre tipi di barriere a scapito dei competitors, tra cui:

- 1) Barriere all'imitazione, in quanto gli oceani blu, attirando numerosi consumatori, generano rapidamente economie di scala e gli imitatori soffriranno di uno svantaggio di costo rispetto a coloro i quali abbiano agito per primi. Inoltre, oltre alle economie di scala , tali aziende potranno godere anche di esternalità di rete.
- 2) Barriere cognitive, infatti se un'impresa offre un salto di beneficio, si conquista rapidamente un'immagine di marca che fidelizza i consumatori; questa fidelizzazione sarà di difficile erosione anche da parte di aziende che decidessero di intraprendere costose campagne di marketing. In alcuni casi, talvolta, i tentativi di imitare un blu ocean sono in conflitto con l'immagine di marchio esistente.
- 3) Barriere organizzative, infatti se l'imitazione richiede di modificare l'intero sistema di attività, è più difficile per il competitor passare al blu ocean (ad esempio Southwest Airlines è un Blue Ocean ed offre la velocità dell'aereo combinata con la flessibilità e il costo dell'auto; gli imitatori di questa compagnia hanno avuto un'imponente difficoltà nel cercare di imitare, infatti hanno dovuto riorganizzare l'intera filiera economico- produttiva, che a sua volta ha generato molti costi.

Di seguito si riporta un esempio pratico dei benefici avutisi adottando una strategia blue ocean in un settore che, in quel momento, stava attraversando una profonda crisi.

Al momento del debutto del Cirque du Soleil il settore del circo non era attrattivo, i competitors cercavano di superarsi introducendo modesti cambiamenti (clown e/o domatori più famosi) ed il risultato era un incremento continuo dei costi a parità di ricavi.

Nel caso del Circle du Soleil si parte ridefinendo il problema, piuttosto che superare la competizione; si cerca di offrire il divertimento e le esperienze eccitanti del circo e la ricchezza intellettuale e artistica del teatro. Tutto questo si traduce in un incremento dei benefici e soprattutto in un rilevante decremento e taglio di costi, dato che molti elementi ritenuti essenziali prima erano di fatto non necessari e spesso costosi.

Inoltre, i tre fattori su cui si basa il successo del circo sono stati profondamente modificati:

- 1) L'umorismo dei clown è stato reso meno grossolano e più sofisticato;
- 2) La tenda è stata valorizzata al massimo e resa attraente, ha mantenuto la magia ma con un elevato comfort (niente più segatura, né scomode panche)
- 3) Acrobati e spettacoli da brivido sono stati mantenuti , ma con un ruolo ridotto, rendendoli più eleganti.

Si può quindi affermare che, in conclusione, l'approccio strategico di tipo Oceano Blu non sia altro che la

naturale evoluzione dell'approccio strategico classico che prevede una scelta ben precisa tra strategia di leadership di costo e strategia di leadership di differenziazione.

Gli studi di Porter (1985) portavano a concludere che un'impresa, nel momento in cui si trovava a dover decidere il proprio orientamento strategico, venisse sostanzialmente a trovarsi di fronte ad un trade-off ben preciso: proporre un maggior valore al cliente finale o ricercare l'efficienza interna e quindi l'abbattimento dei costi. La strategia Oceano Blu ritiene invece superata la necessità di questa scelta, perseguendo invece allo stesso tempo una riduzione dei costi accompagnata ad un aumento del valore offerto al cliente (Kim e Mauborgne 2004, p. 72).

In tal caso la complementarietà rispetto all'innovazione del business model risulta evidente: nel momento in cui un'impresa riesce ad individuare un Oceano Blu, è necessario che implementi un preciso modello di business che consenta di capitalizzare il vantaggio rendendolo difendibile nel tempo.

Conclusione

Il Business Model così profondamente innovato come abbiamo visto, va alla ricerca, attraverso la conoscenza del cliente, di una nuova nicchia di domanda, dove far crescere il proprio business, generando bisogni o semplificando la customer experience del cliente. La vera innovazione è sostanzialmente l'invenzione, la ricerca di "blue ocean" dove poter lavorare, creando un mercato che non c'è, con la generazione di una domanda che sino a ieri non esisteva. La start up, intesa non solo come nuova azienda ma soprattutto come azienda innovativa, potrà godere così per qualche tempo della rendita di posizione da lei creata, grazie proprio alla sua "ricerca", intesa non solo in senso stretto come profusione di sforzi per arrivare ad invenzioni che segnino una svolta nel settore preso in questione, ma bensì intesa a generare bisogni o semplificare la vita dei suoi clienti. "Know your customers" è sempre lo snodo centrale di qualsiasi Business Model, anche in un'era digitale 2.0.

CAPITOLO 3: caso Apple

Introduzione al capitolo

In questo capitolo si esamina, in maniera pratica e diretta, il business model e la sua evoluzione nel tempo attraverso uno specifico caso: la Apple Inc.. L'impresa, infatti, attraverso anche alterne fortune, ma soprattutto per le elevate competenze e capacità del team dirigenziale, ha caratterizzato la storia dell'innovazione tecnologica mondiale nel settore degli smartphones, pc e tablets attraverso un concetto basilare: la semplicità di utilizzo. Fin dal principio, infatti, Apple Inc. ha operato creando nuovi bisogni, con l'obiettivo di soddisfarli nella maniera più rapida e semplice possibile, in modo che la propria tecnologia divenisse fruibile per tutti. Impresa dal brand status, ha saputo interpretare le esigenze di un vasto customer's segment, prima attraverso i pc, facilmente fruibili a tutti per via dell'elevato semplicità di approccio e del formato, poi portando la musica illimitata a tutti con iPod, fino ad arrivare ai più tecnologici iPad e smartphones.

3.1 Caratteristiche e peculiarità

Il 1 Aprile 1976, Steve Jobs e Steve Wozniak fondarono la Apple computer. La leggenda vuole che la sede della società fosse nel garage dei Jobs a Los Altos, California, dove venne realizzata una piastra per computer chiamata Apple I. Dopo qualche mese, realizzate le prime vendite (200 unità), venne coinvolto un nuovo socio: Mike Markkula Jr., un neomilionario ritiratosi dalla Intel all'età di 33 anni. Markkula, che svolgeva una funzione strumentale come capital venture, era l'esperto di finanza. Wozniak era il genio tecnico, mentre Jobs era l'idealista che cercava di cambiare il mondo attraverso la tecnologia.

Secondo Jobs la missione della Apple, doveva essere quella di fornire un computer di facile uso ad ogni uomo, donna e bambino. Nell'Aprile del 1978, la società lanciò l'Apple II, un computer relativamente semplice che le persone comuni potevano utilizzare appena tolto dalla scatola. L'Apple II mise in moto una rivoluzione nel settore che spinse l'industria dei personal computer (PC) a vendite annue pari ad un miliardo di dollari in meno di tre anni. La Apple diventò rapidamente l'industria leader, vendendo oltre 100 000 Apple II entro la fine del 1980. Nel Dicembre 1980, la Apple annunciò un'IPO (Offerta pubblica iniziale) di grande successo dal punto di vista strategico ed economico, visto che diede la possibilità all'impresa di acquisire maggiori capitali ed incrementare la propria quota di mercato anche in mercati esteri.

La situazione competitiva della Apple cambiò radicalmente quando la IBM entrò nel mercato dei PC nel 1981. Il PC della IBM, che si basava sul sistema operativo Microsoft DOS e su un microprocessore Intel, era statico e monotono se confrontato con l'Apple II, migliorato nella grafica e nel sonoro. Ma il PC della IBM era un sistema relativamente aperto, che altri produttori potevano copiare. Al contrario, i computer della Apple si basavano su progetti brevettati che soltanto la Apple era in grado di produrre.

Immagine 3.1 Logo Apple nel 1976



Con il proliferare dei compatibili IBM, la sua quota di mercato crollò bruscamente, scendendo al 6.2% nel 1982.

La prima risposta della Apple, all'attacco dei compatibili IBM, fu il Lisa, una stupefacente macchina di nuova generazione. Il Lisa, nome della figlia di Jobs, era il primo personal computer ad usare una interfaccia grafica utente (GUI) e un mouse pointand – click (punta e clicca). Il Lisa disponeva, inoltre, di un sistema a finestre che permetteva a numerose applicazioni di funzionare nello stesso momento. Tuttavia, era incompatibile con lo standard IBM e addirittura con l'Apple II. Al prezzo di \$10.000, il lisa trovò pochi acquirenti e la Apple lo abbandonò subito dopo il suo lancio nel 1983.

Apple, a questo punto, si concentrò nello sviluppo di una macchina più economica con molte delle stesse caratteristiche innovative. Steve Jobs in persona, supervisionò il progetto, selezionando le risorse umane più talentuose ed esortandole a creare qualcosa di “grandioso”. Il risultato fu il Macintosh, introdotto all'inizio del 1984.

Il Mac segnò un passo in avanti nella semplicità d'uso, nel design industriale e nell'eleganza tecnologica, ma la sua lentezza esecutiva e la mancanza di software compatibile ne limitò le vendite. Tra il 1983 e il 1984, le vendite e i flussi di cassa della Apple scesero del 17% e l'azienda entrò improvvisamente in crisi.

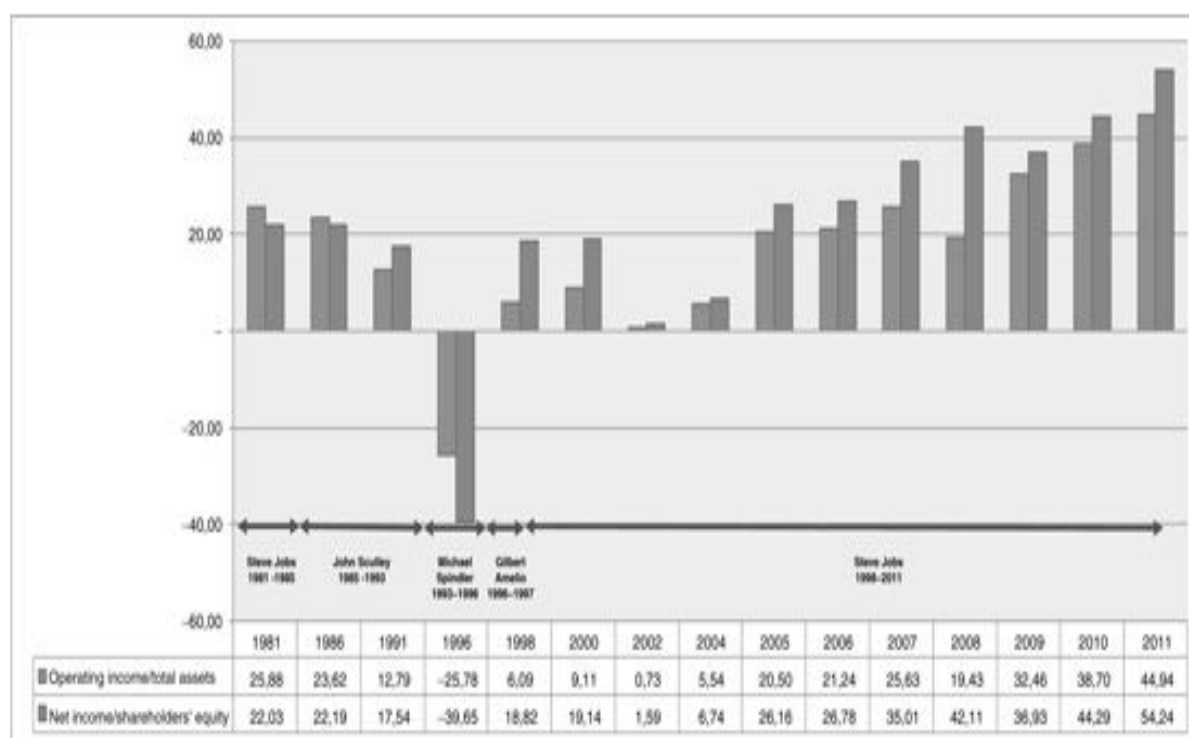
Nell'Aprile del 1985, il consiglio di amministrazione rimosse Jobs dalle funzioni operative. Alcuni mesi dopo, Jobs lasciò la Apple per fondare la nuova società chiamata NeXt. Queste mosse lasciarono al comando John Sculley, l'Amministratore Delegato che era stato reclutato dalla Pepsi – Cola nel 1983. Sculley aveva condotto la guerra della Pepsi contro la Coca – Cola ed ora sperava di usare la sua esperienza nel marketing

e le sue competenze operative per portare la Apple a risultati simili.

Il dopo Steve Jobs (1985), fu un periodo molto turbolento per la vita dell'azienda, caratterizzata da una progressiva perdita di redditività e da una contrazione della quota di mercato nel mercato mondiale dei personal computer (dal 16% del 1980 al 4% del 1997).

I numeri sono espressione di un business model che stava perdendo progressivamente la sua originaria validità. Nella matrice performance competitiva/ performance economico – finanziaria il percorso seguito da Apple vede nel periodo (1986-1997) una progressiva perdita di posizione competitiva e un peggioramento delle performance economico – finanziarie.

Tabella 3.1 Andamento della redditività della Apple Inc. nel periodo 1981-2011



Fonte: Apple

Osservare la Apple Computer negli anni 1985-1997 era come assistere a un melodramma. In cinque anni la Apple aveva cambiato quattro amministratori delegati: John Sculley, Mike Spindler, Gil Amelio, per poi richiamare Steve Jobs. All'insediamento di ogni nuovo dirigente, la società attraversava una nuova riorganizzazione. Per la fine di luglio del 1997, la Apple aveva ceduto due terzi della sua quota di mercato, i risultati economici erano ormai ampiamente negativi e le azioni venivano negoziate vicino al livello più basso mai registrato dalla società. Il concorrente Michael Dell consigliava all'azienda di gettare la spugna: << La chiuderei e restituirei i soldi agli azionisti>>.

Ma all'inizio del nuovo millennio molti clienti fedelissimi speravano che il periodo di crisi che l'azienda aveva attraversato fosse finito. Il co- fondatore Jobs diede vita ad una serie di interventi sensazionali, compresa la sbalorditiva decisione di firmare un accordo di lungo periodo, di licenza incrociata per un ammontare di 150 milioni di dollari.

Jobs poi pose fine alla strategia imitativa di Splinder e continuò eliminando il Newton, gioia e orgoglio di John Sculley. Ma lo stratagemma più audace di Jobs fu senza dubbio l'iMac, un macintosh di basso costo e dal design brillante che mise in subbuglio il mercato del 1998. Quattro anni più tardi fu introdotto un iMac più potente e più aggiornato con le funzioni di polo digitale per le nuove periferiche e software Apple. Un altro cambiamento di quegli anni da parte dello stesso Jobs riguardò il design del proprio logo, che passò da un logo arcobaleno ad un semplicemente bianco.

Figura 3.2 Nuovo logo Apple Computer Inc.



A questo punto c'erano i numeri e la varietà di gamma per aprire gli Apple Store, negozi esclusivi Apple e trasferendo a terzi la produzione degli iMac. Entro il 2000 Jobs aveva cambiato quasi tutti gli ingredienti del Business Model dei suoi predecessori, riportando la società alla redditività.

Tutto ciò sino al 1997, anno in cui Steve Jobs venne richiamato ai vertici della società, dove realizzò una profonda revisione del Business Model di Apple. Riconquistata la sua posizione Jobs si mosse rapidamente su più fronti:

- a) il 6 Agosto del 1997 annunciò che la Microsoft aveva accettato di investire 150 milioni di dollari nel suo nemico di sempre e confermato il suo impegno di sviluppare core products come Office per Mac entro l'agosto del 2002; mentre i fedelissimi di Apple disapprovavano questa decisione, la notizia mandò i titoli Apple ai vertici in 52 settimane;
- b) Jobs, da tempo contrario alle imitazioni, concluse improvvisamente il programma di licenza

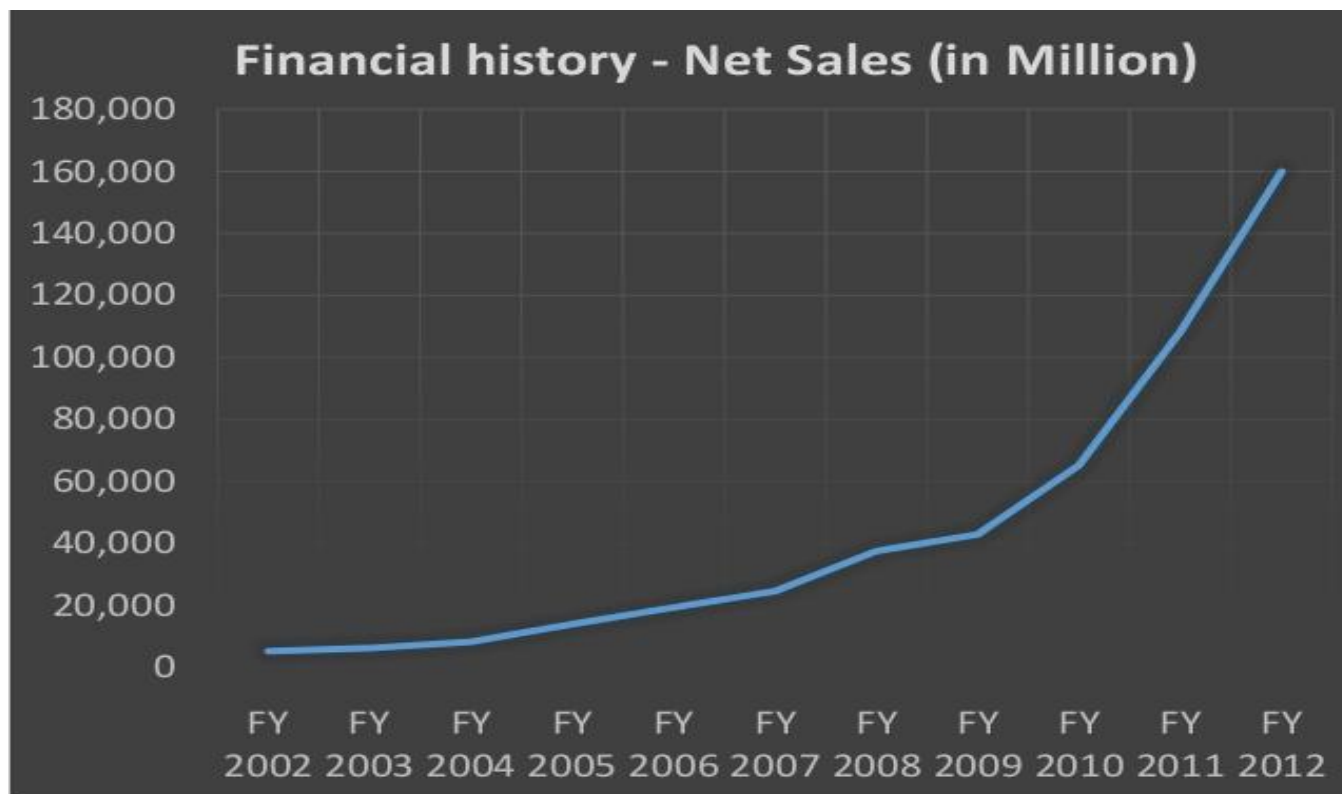
Macintosh. Dall'annuncio del primo accordo di licenza, le imitazioni avevano raggiunto il 20% delle vendite per unità Macintosh, mentre il valore di mercato del Mac era crollato dell'11%. Convinto che le imitazioni stessero cannibalizzando la base installata dalla Apple, Jobs rifiutò di dare in licenza l'ultimo sistema operativo Apple ai principali imitatori. Inoltre, la Apple spese 110 milioni di dollari per acquisire il patrimonio del leader delle imitazioni Power Computing, compresa la sua licenza per il sistema operativo Mac. Jobs rafforzò e consolidò anche la gamma di prodotti Apple, riducendo il numero di linee da 15 a 3. Nel Novembre del 1997, la Apple presentò i Mac G3 Power, una serie di computer di fascia alta che si basavano su un nuovo e potente chip PowerPC. Per la prima volta in due anni, le vendite Macintosh aumentarono nel trimestre successivo al loro lancio. Nel maggio del 1998, la Apple seguì con una linea di PowerBooks G3, anche loro ben accolti dal mercato. Il Cube PowerMac G4, comunque, aveva un prezzo troppo elevato per i consumatori (\$1799 senza monitor), e la Apple sospese la sua produzione e vendita appena qualche mese dopo la sua uscita nel Luglio 2000.

- c) Il più geniale colpo da maestro di Jobs fu il lancio dell'iMac nell'agosto del 1998 << il computer dell'era internet a portata di tutti >>. Al prezzo di \$1299, l'iMac fu il primo prodotto Apple a entrare nel mercato dei consumatori a prezzi contenuti. L'iMac era privo di drive per dischetti ma era completo di una CPU (unità centrale) di fascia bassa, combinata con un drive per CD-ROM e un modem, il tutto alloggiato in un particolare telaio semi-trasparente. Jobs avviò il progetto subito dopo aver assunto l'incarico alla Apple e fece pressioni per completarlo in soli dieci mesi. Nelle sue parole. L'iMac era progettato << per procurare ai consumatori le cose a cui tengono maggiormente: l'eccitazione di navigare in Internet e la semplicità del Mac >>. Jobs considerava l'iMac un prodotto di breccia, proprio come il Mac originale, e sperava che potesse restituire splendore al marchio Apple. Per promuovere l'iMac, la Apple lanciò una campagna pubblicitaria da 100 milioni di dollari, la più grande mai lanciata. I cartelloni pubblicitari attraversavano gli Stati Uniti annunciando << Penso, quindi iMac >> e quando la Apple ampliò la linea annunciando di includere cinque gusti frutta, gli iMac color caramella danzavano sugli schermi tv in tutta la nazione, con l'accompagnamento musicale dei Rolling Stones. Molta pubblicità gratuita, generata dal primo nuovo esaltante prodotto aiutò l'azienda a vendere 278.000 iMac nelle prime sei settimane. Gli sconti presso i rivenditori spinsero le vendite fino a 800.000 per fine anno. Secondo uno studio il 32% dei clienti iMac erano primi clienti, mentre il 13% sostituiva macchine Wintel. Tre anni e mezzo dopo il suo lancio, l'iMac originale aveva venduto più di 6 milioni di unità (su un totale di oltre 300 milioni di pc venduti durante lo stesso periodo di tempo). Nel gennaio 2002, Jobs annunciò un nuovo iMac con un design futuristico e un display piatto. Il modello base costava \$1300 e disponeva di un Chip PowerPC G4 da 700 megahertz, 128 megabyte di memoria, un disco fisso da 40 gigabyte, un altoparlante mono e un masterizzatore CD incorporato. Con due FireWire e cinque porte USB, la Apple definì il nuovo iMac un polo digitale per macchine fotografiche, videocamere, lettori MP3 e

altri accessori digitali. Mentre alcuni critici definivano il nuovo iMac una continuazione per la fissazione della forma della Apple, il Time Magazine pubblicò un articolo in prima pagina lodando le sue prestazioni e il design. La line iMac era soltanto l'esempio più grandioso degli sforzi di Jobs per ridare energia all'immagine Apple. Subito dopo il suo ingresso nel consiglio di amministrazione, egli ingaggiò di nuovo la TBWA Chiat/ Day, l'agenzia che aveva creato gli annunci per il Mac originale. Iniziò, così, a promuovere la Apple con una campagna bizzarra: << Pensa diverso >>, che presentava idealisti iconoclastici come Albert Einstein e John Lennon. Jobs e la TBWA Chiat/ Day cercarono anche di ripetere il successo riscontrato nel lancio di Mac con un memorabile spot nel superbowl nel 1984. Mentre il primo spot aveva abilmente giocato con la visione orwelliana di un futuro totalitario, attribuendo alla Apple la parte di una vivace ribelle contro la massiccia IBM, la versione del 1999 arruolava Hai, il computer antropomorfo del film del 2001, per raccontare gli ideali Apple.

- d) Altri prodotti. Nel febbraio 1998, Jobs chiuse due divisioni che producevano il Newton e un computer portatile destinati specificamente al mercato dell'educazione. Apple aveva spesso circa 500 milioni di dollari per sviluppare questi prodotti nel corso di sei anni. Questa mossa faceva parte della campagna di Jobs per snellire i settori Apple, campagna che tagliò anche i programmi per nuovi progetti del 70%. Nel 2000, la Apple si allargò nel mercato delle periferiche con apparecchi come l'iPod, un lettore musicale digitale portatile da \$399, e con software tipo IPhoto, iMovie e iTunes. Tutti questi prodotti ricevettero grandi elogi da tutta la stampa, la pecca era però che funzionavano solo con un Macintosh. Così, quando nel 2002 la Apple dovette affrontare di nuovo un periodo di ridotte quantità vendute, di appiattiti margini lordi e di declino nella quota di diversi core markets, Steve Jobs avendo investito molte risorse finanziarie nella Ricerca e Sviluppo, si trovò pronto. Non tanto per riconquistare posizioni di mercato nel business del PC, quanto nel segmento degli iPod, degli iPhones e ultimamente anche dei tablet, con l'iPad. In coerenza con questo nuovo posizionamento viene anche deciso il cambiamento, nel Gennaio del 2007, del nome dell'azienda: da Apple Computer in Apple Inc.. In numeri degli ultimi anni, dal 2004 al 2011, mettono in evidenza saggi di crescita molto importanti, che peraltro non hanno creato un peggioramento della solidità aziendale (grado di indebitamento) grazie al significativo recupero della redditività che si va attestando intorno al 30%.

Figura 3.3 Andamento finanziario in Apple (2012)



Fonte: LinkedIn

Figura 3.4 La profittabilità di Apple (2013)

1. Long-term financials

Profitability

Trailing 4-quarter margins



Source: Apple financial reporting, Jackdaw Research analysis

JACKDAW

3.2 Analisi del Business Model

Quando si valuta il business model di Apple, è necessario fare una distinzione tra l'era pre-1996 e l'era post-1996. Apple dagli arbori della sua esistenza fino ad oggi ha sempre continuato ad essere un'azienda produttrice di computer e apparecchi elettronici, con particolare focus sugli hardware e sull'integrazione dei software. Prima del 1996 l'azienda era totalmente focalizzata sui personal computer nella linea Macintosh, con occasionali investimenti in prodotti innovativi come Newton.

Quando Steve Jobs tornò alla guida dell'azienda, si pose come obiettivo primario quello di evolvere i personal computer in prodotti come l'iPod, l'iPhone e l'iPad ed qui che ci un'innovazione molto forte del "modello industriale" adottato dall'azienda.

Per quanto riguarda il business model della Apple dobbiamo prendere in considerazione quattro elementi che hanno poi portato l'azienda al successo, in quanto ogni fattore sottolinea la grande attenzione posta alla realizzazione di prodotti che soddisfano le esigenze dei numerosi clienti presenti sul mercato:

- a) Novità, o meglio ancora innovazione, sotto questo punto di vista l'azienda prima trainata da Steve Jobs risulta essere un colosso imbattibile. I suoi device hanno contribuito a cambiare le abitudini di consumo del mercato ed hanno reso i competitors degli "followers" di tendenze lanciate dall'azienda stessa (è stato così per l'iPod, ed ancora di più lo è stato con il lancio dell'iPhone e dell'iPad).
- b) Design,, anche questo diventa un punto alla base del vantaggio competitivo che attualmente detiene Apple nei confronti dei suoi competitors. In altri tempi, la tecnologia non era quasi mai associata al design, alla bellezza, alla ricerca del dettaglio esteriore che rendesse ancora più accattivante e attraente un dispositivo tecnologico. Con l'arrivo dei prodotti Apple, invece, tutto è sinonimo di bellezza e tendenza , tanto che avere un dispositivo della Apple significa appartenere a quella cerchia di eletti che si intende di tecnologia, che ama l'innovazione e la funzionalità, che usa la grafica ad alti livelli (il percepito da parte del cliente corrisponde all'unicità, nonostante l'azienda abbia penetrato, invece, il mercato di massa).
- c) Marchio/status, l'azienda nel corso degli ultimi venti anni è riuscita a costruirsi una reputazione sempre più forte e internazionalizzata di sé stessa, tanto che spesso la parola "Apple" è associata a "innovazione". In particolare, a partire dal 2010 è iniziato un processo sempre più intenso di fidelizzazione della clientela reso possibile dal lancio, da parte dell'azienda, di svariate linee iPhone, i quali andavano a soddisfare i più irrefrenabili bisogni della clientela.
- d) Convenienza/usabilità, che ha permesso la larghissima diffusione dei suoi prodotti; ad esempio l'iPod ha permesso semplice, veloce e molto più gradevole l'acquisto, il download e l'ascolto di musica. La convenienza, quindi, non è da ricercare nel design stesso, che sicuramente ha un prezzo superiore a quello di altri device presenti sul mercato, ma in termini di vantaggi acquisiti una volta che è in suo possesso.

Nel 2001 Apple decide di lanciare l'iPod, con un device rivoluzionario permetteva agli amanti della musica di copiare interi cd o scaricare ore e ore di musica senza temere la tenuta della batteria. Apple non è stato di

certo il first mover ad introdurre sul mercato lettori multimediali portatili, perché già altri competitors avevano avuto successo prima di lei, ha, invece, semplicemente introdotto un'innovazione incrementale. La differenza tra l'iPod e gli altri lettori multimediali consisteva nel poter ascoltare per ore e ore, quasi senza limiti, la propria musica preferita; al momento del lancio, però, non erano ancora state sfruttate tutte le potenzialità dell'iPod, cosa che invece è accaduta nel 2003 quando l'azienda decide finalmente di lanciare l'iTunes Music Store: questo è il momento in cui l'azienda diventa il più grande rivenditore di musica online al mondo. La forza del device sta nel collegamento diretto dello store musicale iTunes, perché permette di collegare in maniera diretta gli acquirenti con coloro che detengono i diritti musicali.

Il valore percepito dal cliente, così, non solo quello di avere musica per tanto tempo ma anche quella di poterla acquistare just in time e di avere accesso, quindi, anche a tutte le novità a prezzi accessibili.

La stessa rivoluzione è stata operata dall'azienda quando, nel 2008 decide di lanciare l'App Store, ovvero il primo negozio per applicazioni dedicate all'iPhone (altro dispositivo leader nel mercato degli smartphone). La Apple decide ancora una volta di accorciare le distanze tra chi sviluppa soluzioni intelligenti e chi le desidera. Per ogni applicazione venduta la Apple avrebbe guadagnato il 30% del suo prezzo effettivo, ma c'è un ulteriore e altrettanto importante vantaggio che l'azienda ottiene applicando questa strategia: mediando, infatti, tra sviluppatore e consumatore finale la Apple si assicura il controllo del mercato impedendo, di fatto, ai concorrenti di aumentare il proprio vantaggio competitivo nei confronti del gigante. Vale lo stesso anche per l'iPod : di fatto l'iTunes Music Store diventa anche un luogo attraverso il quale proteggersi da eventuali aggressioni di mercato perché il cliente si fidelizza. Per ottenere questo risultato l'azienda ha dovuto anche stringere grandi accordi con i principali produttori musicali per creare la più grande scelta musicale digitale dei nostri tempi.

L'azienda ha differenziato la propria linea produttiva comprendendo non solo più software, servizi e accessori, ma includendo anche iPhone, Mac, iPod, iTunes. Questi prodotti sono stati suddivisi in tre linee di business:

- 1) Computing Hardware e Software, è sicuramente il ramo di business più "lungo". L'azienda ha sempre creduto nell'importanza sia del software che dell'hardware, in quanto solo tramite un'efficiente integrazione dei due avrebbe potuto dar vita ad un prodotto che soddisfasse al meglio le aspettative della clientela; in questo modo Apple ha deciso di concentrare i propri sforzi sull'usability e la qualità del prodotto. Inoltre, Apple è solito vendere i propri prodotti attraverso tre differenti canali:
 - Piccolo gruppo di rivenditori, direttamente autorizzati da Apple;
 - Vende i propri prodotti direttamente come retailer, attraverso il suo sito ufficiale;
 - Vende i propri prodotti attraverso negozi di sua proprietà, di nome Apple Store;
- 2) Mobile Devices, la ripresa di Apple Inc. post-1996 è in gran parte dovuta allo sviluppo accelerato nel settore del mobile device e il monopolio ottenuto ovviamente negli anni, nel mercato dei tablet e dei cellulari. Fin dall'uscita del lettore musicale iPod, l'impresa si era concentrata fortemente su aspetti

particolari, quali la facilità di utilizzo del software, l'alta qualità, la customer experience per sviluppare i suoi hardware e l'integrazione del cloud service all'interno delle proprie piattaforme mobili. L'iPod si è evoluto nell'iPhone grazie all'integrazione dell'Apple Store all'interno della tecnologia del cellulare, che a sua volta ha permesso la creazione della linea iPad. L'azienda ha utilizzato, fin da subito, nel settore del mobile devices, un approccio di business molto simile a quello adottato nel ramo dei pc.

- 3) iTunes Store, originariamente lanciato come supporto per l'iPod, è diventato il motore e-commerce principale per l'acquisto e il consumo di media su dispositivi Apple. Con l'espansione della linea produttiva dell'azienda, iTunes Store è passata dalla musica ai video per poi passare alle apps e ai libri.

Apple opera con un particolare metodo, di nome “tried and true”, che gli garantisce il successo, basandosi infatti sull'integrazione tra disruption e design. Questo metodo non si basa su uno specifico business model, quanto, bensì, sull'utilizzo congiunto di business model multipli che hanno consentito all'azienda, dal 1996 in poi, di consolidare la propria posizione di monopolio sul mercato.

Come tutti ormai sanno, infatti, Apple grazie all'interfaccia grafica utente sui personal computers ha rivoluzionato totalmente l'interazione tra l'uomo e le macchine. Inoltre, a partire dagli anni 2000, il mercato della musica è stato totalmente sconvolto dall'avvio degli apparecchi digitali che consentivano di scaricare musica illegalmente e in maniera totalmente gratuita su internet; ed è in questo momento che si inserisce una delle intuizioni più geniali di Steve Jobs, il cosiddetto iPod; questo apparecchio non era, ovviamente, il primo lettore musicale presente nel mercato ma aveva un design semplice, una memoria molto più ampia rispetto a quella dei dispositivi prodotti da altri suoi competitors e un user interface facile e veloce da usare. Negli ultimi anni, l'azienda ha operato una totale disruption nel campo della telefonia mobile cercando di distinguersi dai propri competitors (strategia blue ocean), offrendo, non un cellulare migliorato nelle sue funzionalità rispetto agli altri, ma un vero e proprio internet device che fa del cellulare un apparecchio con multifunzionalità e che per certi aspetti sembra sostituire i computers.

Anche la storia dell'iPad ha aspetti molto simili e coincidenti con quella dell'iPhone; infatti questo apparecchio ha rivoluzionato totalmente il settore dei libri, newspaper, riviste e cinematografico.

3.3 Il Business Model Canvas

Figura 3.5 Il Business Model Canvas in Apple (2016)

Key Partners - Manufactures - Apple Store developers - Agenzie pubblicitarie	Key Activities - Attività di manufacturing - Apple Care - Mercati e distribuzione - Fornitura di componenti - Ricerca e sviluppo	Value Proposition - Brand Status - Design - Usability - Performance	Customer Relationship - Personal assistance - Self - Service	Customer Segments - Mass Market - Aziende di piccole, medie e/o grandi dimensioni
			Channels - Negozi monomarca - Apple Store - Apple Premium Reseller - Apple Reseller - Apple Store	Key Resources - Risorse umane - Risorse finanziarie - Risorse conoscitive - Risorse reputazionali
Cost Structure - Cost Driven - Economie di scala			Revenue Streams - Vendite di beni e/o servizi - Licensing - Subscription fees	

Fonte: Elaborazione propria su base digitalbusinessmodelguru.com

Il business Model Canvas di Apple descrive il razionale strategico di come l'azienda crea, trasmette e cattura quel valore ed è attualmente composto da nove building blocks.

Key Partners

I partners principali con cui l'azienda collabora sono:

- 1) BYD Company, che rifornisce Apple di accessori;
- 2) Compal Electronics Inc., per la costruzione di iPad;
- 3) Flextronics, per la costruzione del Mac;
- 4) Foxconn, per la costruzione della maggior parte di prodotti Apple;
- 5) Inventec Appliances Corporation, per la costruzione di iPod;
- 6) Pegatron Corporation, per la costruzione di iPhone;
- 7) Quanta Computer Inc., per la costruzione di iPod;
- 8) Wistron Corporation, per la costruzione di iPhone;
- 9) Apple store developers;
- 10) Varie agenzie pubblicitarie con cui intrattiene rapporti.

Apple è una delle poche aziende al mondo che offre informazioni trasparenti sui rapporti con i suoi fornitori. La società, non solo seleziona con cura i partner con cui lavorare, ma si accerta anche che tutte le aziende

rispettino dei standard molto precisi. Il codice di condotta per i fornitori stabilisce standard elevati per garantire un ambiente di lavoro più sicuro, un trattamento equo dei lavoratori e il rispetto dell'ambiente. E' in assoluto uno dei più rigorosi del settore, e in molti casi sancisce obblighi e tutele superiori rispetto a quelle previste per le normative locali. Per conformarsi al Codice di condotta, tutti i fornitori sono tenuti a rispettare i severi requisiti previsti dagli Standard sulle responsabilità dei fornitori, che valgono indipendentemente dalle normative locali, politiche aziendali e pratiche culturali o commerciali in uso nei diversi Paesi.

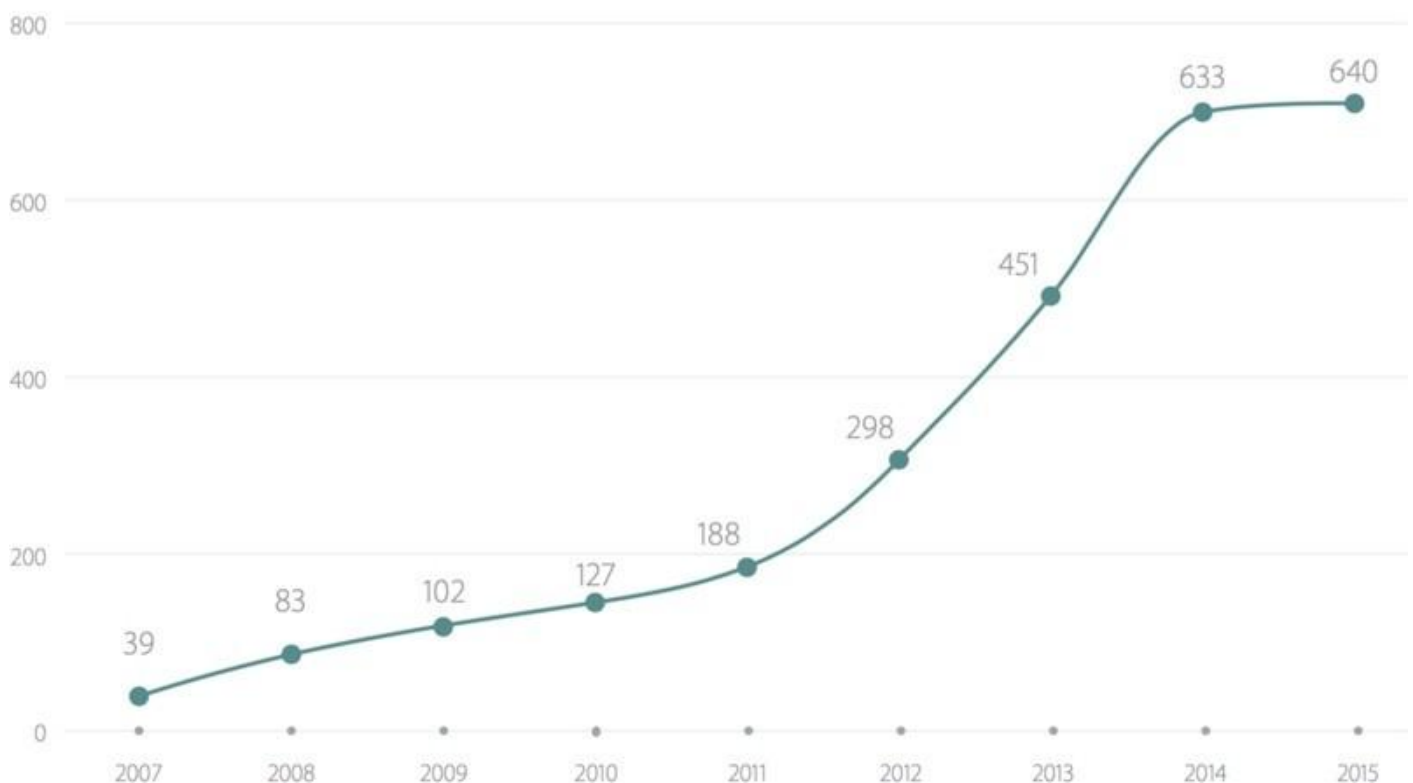
Attraverso gli audit l'azienda aumenta le competenze dei propri fornitori, attraverso quattro specifiche fasi:

- 1) Priorità degli audit, si decide quali fornitori sottoporre agli audit a partire da una precisa analisi dei rischi. Per ogni struttura, vengono valutati i problemi legati alla sfera sociale, all'ambiente, alla salute, alla sicurezza e al tipo di lavorazioni svolte. Poi vengono stabilite le proprietà degli audit in base a fattori di rischio, come ubicazione geografica, materie prime impiegate, costi previsti e risultati dei precedenti audit. Inoltre, si tengono conto di segnalazioni provenienti da interlocutori come le ONG e dal personale interno, e si raccolgono in forma anonima le rimostranze dei dipendenti su eventuali mancanze o soprusi. Ogni segnalazione viene trattata in base al grado di urgenza.
- 2) Audit sul campo, ogni ispezione in loco è condotta da un auditor Apple, affiancato da esperti locali preparati sui protocolli di controllo. Si intervistano i lavoratori, vengono controllati centinaia di documenti contabili, si valuta l'agilità e la sicurezza degli impianti e si verifica il rispetto delle condizioni igienico-sanitarie all'interno e all'esterno della fabbrica. Ogni struttura viene ispezionata sulla base di oltre 500 parametri, che corrispondono ai punti del Codice di condotta. In questa sede, ci si assicura, inoltre, che non siano state compiute violazioni più gravi, quelle per cui Apple ha un policy di tolleranza pari a zero. Si tratta di illeciti come lo sfruttamento del lavoro minorile o non volontario, la falsificazione di documenti, le intimidazioni o le ritorsioni nei confronti dei lavoratori che collaborano a un audit, le condizioni di lavoro che mettono a rischio l'incolumità dei dipendenti e i danni arrecati all'ambiente. Ogni irregolarità viene segnalata al senior manager di Apple e al fornitore, e deve essere immediatamente affrontata; in casi di particolari gravità vengono informate anche le autorità locali. Il rilevamento di gravi violazioni compromette la relazione con Apple, che può decidere di porre fine al rapporto di lavoro (fino ad ora sono stati chiusi i rapporti con all'incirca venti fornitori).
- 3) Affrontare i problemi, i fornitori inadempienti devono presentare un piano di azioni correttive entro due settimane dall'audit, spiegando le misure che intendono adottare per risolvere i problemi riscontrati. Un team di esperti Apple collabora con i fornitori conducendo ispezioni a intervalli di 30, 60, 90 giorni, per verificare l'adeguata applicazione del piano correttivo. Eventuali ritardi della tabella di marcia vengono segnalati al senior manager.
- 4) Verifica dei progressi, dopo 120 giorni, auditor esterni ispezionano la fabbrica verificando che il

piano correttivo sia stato rispettato e che la struttura sia conforme ai standard dell'azienda. In caso negativo viene eseguito un secondo sopralluogo entro i 30 giorni successivi. Se un fornitore ha bisogno di una mano per adeguarsi al Codice di condotta imposto da Apple, l'azienda invia un team di esperti come parte del programma di partnership. A seconda del caso viene adottato un approccio diverso e mirato per incoraggiare gli stabilimenti a sviluppare pratiche commerciali e sistemi di gestione che rispettino i lavoratori, i diritti umani, l'ambiente, la salute e la sicurezza.

Figura 3.6 Audit Apple annuali (2015)

Annual Apple Audits



Fonte: Apple

A tal proposito nel sito ufficiale, la società ha pubblicato il report riguardante il 2016. Un report che prende in considerazione punti fondamentali, come il rispetto delle ore settimanali di lavoro, l'eliminazione del lavoro minorile, la formazione del personale, l'utilizzo di materiali non estratti in zone di guerra e il rispetto dell'ambiente.

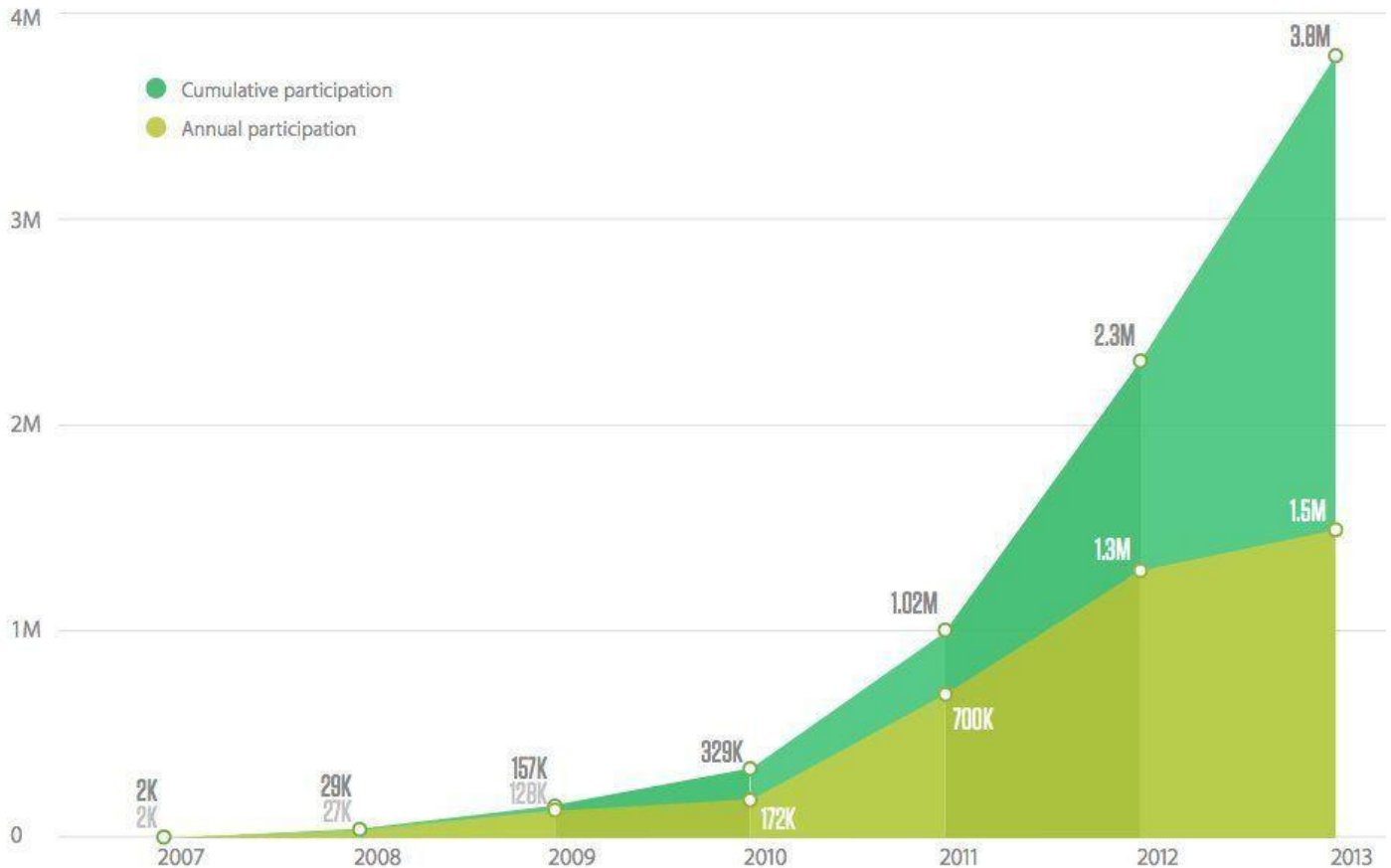
I dati sono più che confortanti, infatti Apple lavora con aziende che non usano manovalanza minorile; inoltre, nei casi scoperti dalla società, mediante le sue indagini, il lavoratore è stato pagato per tornare con la sua famiglia e sono stati pagati gli studi obbligatori.

In aggiunta a ciò, la società ha raggiunto il 100% di sicurezza per l'uso di materie prime estratte da zone prive di conflitti e guerre. Migliora anche la percentuale del rispetto delle ore massime settimanali: nel 2016 il 97% delle aziende hanno rispettato il limite delle 60 ore, con un incremento del rispetto delle norma del 5% rispetto al 2014. Nel 2008 ad oggi l'azienda ha coperto con 25,6 milioni di dollari gli straordinari non

pagati dai partner, di cui 4,7 milioni nel 2015.

Dal lato ambientale, dal 2008 ad oggi, i partner di Apple hanno riciclato 73 000 tonnellate di materiali, recuperato 3,8 trilioni di galloni d'acqua e ridotto le emissioni di 13 800 tonnellate di CO2.

Figura 3.7 Key Partners (2013)



Fonte: Apple

Key Activities

Le attività chiave svolte da Apple nella filiera economico- produttive, sono:

- 1) Attività di manufacturing, l'azienda infatti offre una vasta gamma di prodotti che vanno dalla telefonia mobile ai personal computer e lettori musicali di ultima generazione, così come un'estesa varietà di software, servizi, soluzioni per il network e periferiche. Inoltre, l'azienda offre ai clienti, i propri software come prodotti, ad esempio come iOS, OS X ed anche applicazioni che l'utente può scaricare direttamente dallo Store di Apple.
- 2) AppleCare, che offre una gamma estesa di servizi di supporto della clientela; questi includono l'assistenza da parte di esperti del settore che poi costruiscono questi software, manuali elettronici riguardo i prodotti offerti, supporto online nonché assistenza tecnica. L'AppleCare Protection Plan è un programma di protezione, ossia un servizio a pagamento che comprende tipicamente due o tre anni di supporto telefonico, riparazioni hardware e risorse di supporto web-based. Inoltre, oltre ai citati servizi questo programma offre una copertura in caso di danni accidentali del prodotto, che può

essere fruita solo per due volte.

- 3) Mercati e distribuzione, ossia il flusso delle consegne dei prodotti finiti che l'impresa effettua o ai distributori o direttamente al compratore finale. I clienti della società sono principalmente nel mercato del consumo, dell'istruzione e nelle piccole e media imprese. La società utilizza uno svariato numero di canali di distribuzione che, a seconda del luogo geografico di distribuzione e del fine connesso alla vendita, possono variare da diretti a indiretti; tipici esempi possono essere i punti di vendita, negozi online, la forza di vendita diretta, operatori di rete cellulare, grossisti, dettaglianti e rivenditori a valore aggiunto. La società ritiene che la giusta scelta di un canale distributivo sia un surplus per il prodotto in quanto si tende a selezionare il partner con migliori capacità commerciali sul campo che possa valorizzare al meglio la reputazione dell'azienda. L'azienda, inoltre, crede nel contatto diretto con il cliente target come possibile via per dimostrare in maniera pratica e istantanea i vantaggi dei propri prodotti rispetto a quelli dei propri competitors, fornire assistenza post-vendita ed incrementare maggiormente il fatturato. Per garantire un'esperienza di acquisto di alta qualità, la società continua ad espandere e migliorare i suoi canali distributivi, ampliando costantemente il numero di punti vendita in tutto il mondo, così da educare gradualmente la clientela al marchio Apple. Per fare tutto ciò, la Apple ha attuato una serie di interventi che mirassero anche ad incrementare il fatturato dei propri rivenditori, con la fornitura di apparecchi e/o servizi di altissima qualità e materiali di merchandising. Aderendo al Premium Reseller Program, i fornitori si impegnano a concentrare le proprie vendite su prodotti e/o servizi Apple, fornendo ai propri clienti un alto livello di integrazione, servizi di supporto e esperienza del prodotto.
- 4) Fornitura di componenti, ossia la gestione fisica degli input produttivi. Anche se la maggior parte delle componenti essenziali per le varie attività svolte dall'azienda, sono generalmente disponibili da fonti multiple, un ridotto numero di componenti, invece, sono attualmente ottenute da fornitori unici, il che sottopone, quindi, l'azienda a significativi rischi di approvvigionamento. Molte componenti, comprese quelle disponibili da diverse fonti, sono a volte soggette a carenze a livello settoriale e a significative fluttuazioni dei prezzi delle materie prime. Sostanzialmente tutti i prodotti della società sono fabbricati tramite outsourcing, rivolgendosi a partner che si trovano principalmente in Asia. Questi partner, solitamente hanno un numero contenuto e detengono una quota significativa nella produzione dei componenti che Apple richiede. Dato che la società lavora in stretto contatto con i fornitori sulla base di uno schema di orario ben definito, i risultati economico-finanziari potrebbero essere negativamente influenzati dai suoi partner in outsourcing qualora non riuscissero a soddisfare gli impegni con Apple.
- 5) Ricerca e sviluppo, ossia quella parte di Apple che viene dedicata allo studio di innovazione tecnologica da utilizzare per migliorare i propri prodotti, crearne nuovi, o migliorare i processi di produzione. Dato che i settori in cui compete Apple sono caratterizzati da rapidi progressi tecnologici, la probabilità della società di competere con successo dipende in larga misura dalla sua

capacità di garantire un flusso continuo e tempestivi di prodotti, servizi e tecnologie competitive. L'azienda continua ad innovarsi con l'obiettivo da una parte di migliorare sensibilmente i prodotti esistenti, e dall'altra di ampliare la gamma dei suoi prodotti- servizi offerti attraverso la ricerca e sviluppo, la concessione in licenze di proprietà intellettuali e l'acquisizione di terze aziende. In particolare la spese per ricerca e sviluppo è passata da 1.8 miliardi del 2010 a 3.4 miliardi del 2012. La società, inoltre, presenta regolarmente domanda di brevetto per proteggere le proprie innovazioni, derivanti da attività di ricerca, sviluppo e progettazione, da possibili imitazioni dei competitors.

Key Resources

Le risorse fondamentali dell'azienda sono: le risorse umane, finanziarie, tecnologiche, di conoscenza e reputazionali.

Quando un'azienda è una realtà internazionale, deve pensare globale. E quando un marchio è sinonimo di "smart", deve allineare le proprie politiche interne per sostenere la brand equity; non ultima la politica delle gestioni umane.

Per una realtà come Apple, una buona policy di diversity management non è una virtù, ma una necessità. Tuttavia questa necessità, qualora comunicata con le strategie giuste, può diventare un valore che va a consolidare l'immagine del brand, attraendo il favore dei consumatori e l'attenzione dei nuovi talenti. La cura della responsabilità social d'impresa, infatti, è un aspetto da non sottovalutare nella comunicazione aziendale. Apple ha dedicato alla diversity management un'intera sezione del sito. Un'area che si apre con un messaggio di Tim Cook, che afferma: "Apple è sempre stata differente", si perché "l'inclusione ispira l'innovazione". Quello che rende la comunicazione reale, e non una semplice dichiarazione d'intenti sulla ricchezza della diversità, sono i numeri. Nell'azienda, infatti, il 65% del personale è di sesso maschile, mentre il 35% di sesso femminile, con un incremento dell'incidenza del sesso femminile tra i dipendenti Apple di quattro punti percentuali rispetto allo scorso anno. Un dato che dimostra l'impegno di Apple nella ricerca attiva della diversità. Vi sono quattro cose su cui si basa poi il business model di Apple riguardo il capitale umano:

- 1) L'innovazione è frutto dell'incontro della diversità;
- 2) Essere smart significa essere Open, avere un'apertura mentale verso tutto ciò che è diverso ma che potrebbe migliorare l'azienda;
- 3) Il talento non ha genere né colore, significa, quindi, accogliere le minoranze per non rinunciare al contributo dei talenti, da ovunque essi vengano;
- 4) Il consenso si fonda sulla cura dei dettagli importanti ed il segreto è comunicarli bene all'interno dell'azienda.

Di seguito si riporta un grafico attestante la percentuale di donne e uomini all'interno della nazionalità, nonché un altro riguardante la nazionalità.

Per quanto riguarda le risorse finanziarie, Apple, grazie al suo design unico ed inimitabile, alla semplicità di utilizzo dei suoi dispositivi, nonché ai grandi investimenti effettuati in tutto il mondo, si può considerare a

tutti gli effetti un'azienda fortemente liquida, che solitamente tende a finanziare autonomamente i propri progetti di sviluppo. A partire dagli anni 2000, infatti, l'impresa ha registrato un incremento crescente della redditività, dovuto principalmente all'aumento delle vendite nel settore degli smartphones; redditività che ha subito un lieve calo solamente nel primo trimestre del 2016 a seguito di una leggera contrazione della domanda di dispositivi mobili.

Per quanto riguarda, invece, le risorse tecnologiche l'azienda ha investito e puntato fortemente in attività di ricerca e sviluppo che le consentissero di creare prodotti innovativi e unici nel suo genere in modo tale che acquisisse un vantaggio competitivo duraturo nel tempo e di difficile erosione; è proprio questo il motivo fondamentale per cui attualmente la Apple detiene, ormai da svariati anni, la quota di maggioranza nel mercato degli smartphones ed occupa posizioni rilevanti anche negli altri mercati in cui è presente.

Le risorse di conoscenza (routines) e reputazionali sono fondamentali in Apple perché determinano il livello di fiducia che si instaura tra l'impresa ed i soggetti esterni. Si tratta di risorse altamente dinamiche poiché sono condizionate dall'azione di una varietà di forze; le risorse conoscitive vengono inserite a pieno titolo nel ciclo produttivo aziendale, metabolizzate da parte dei membri dell'organizzazione e tradotte in valore attraverso l'apprendimento organizzativo, divenendo un substrato per una gestione consapevole del cambiamento. Le possibilità di sopravvivenza, nel medio – lungo termine, e di successo dell'impresa dipendono dal circolo virtuoso tra l'accrescimento del patrimonio di risorse immateriali (conoscenza e fiducia), ampliamento delle distanze competitive ed il rafforzamento delle fonti del vantaggio strategico.

Figura 3.8 Diversità del personale (2015)



Fonte: Apple

Value Proposition

I fattori che creano valore per il cliente e che lo spingono a preferire il marchio Apple rispetto a quello di

altri competitors, è dovuto a quattro fattori in particolare:

- 1) Brand Status. Una ricerca della Forrester Research (Ted Shadler 2009) dichiara che il 46% delle aziende di tutto il mondo utilizza computer Mac. L'appeal e la professionalità dei prodotti della mela hanno un grande successo in tutto il mondo, tanto da essere valutati Status Symbol, sì perché è un brand che diversifica i prodotti donandogli caratteristiche utili e uniche a utenti e gruppi di appassionati che hanno fatto di questo strumento icona di riconoscimento sociale. La Apple grazie alla genialità di Steve Jobs e alla professionalità degli informatici ha saputo rispondere alle richieste degli utenti, cambiando la storia del mobile sociale, usato non solo come strumento di comunicazione, ma anche di aggregazione. Un prodotto che è nutrimento culturale e identificativo dell'era moderna, che ha creato uno spaccato di modernità in cui gli oppositori fanno di tutto per metterlo di fronte alla realtà degli altri marchi famosi come Samsung. “ Nel bene o nel male... l'importante è che se ne parli”, e così facendo la Apple è un simbolo di riconoscimento sociale anche grazie agli antagonisti.
- 2) Design, quale aspetto fondamentale e su cui l'azienda ha investito moltissimo negli ultimi anni per acquisire un vantaggio competitivo che divenisse sostenibile e di difficile erosione nel tempo. Per Apple la cura e l'attenzione allo stile dei propri prodotti è una qualità imprescindibile. Stile nello scrivere codice, stile nella scelta dei materiali, dei colori e, ovviamente, del design. Apple non è stata la prima azienda nella storia a prestare un'attenzione particolare al design e allo stile, ma nessun'altra è mai riuscita a integrarli e renderli un fattore imprescindibile nella scelta di acquisto di prodotti di largo consumo come i suoi. I prodotti Apple non sarebbero tali senza quella meticolosa attenzione allo stile, alla qualità, al design e all'esperienza finale. Oggi lo stile dell'azienda è diventato più essenziale più materico. Con l'introduzione di Apple Watch e l'ingresso di Angelo Ahrendts, ex CEO di Burberry, l'attenzione è sempre rivolta all'eleganza ma con un occhio di riguardo al lifestyle.
- 3) Usability. Un'altra caratteristica fondamentale alla base del successo di Apple è la semplicità di utilizzo dei suoi software e la facilità con cui l'impresa riesce a soddisfare anche i bisogni più remoti dei clienti. Sin dal rilascio della prima versione di iOS, Apple ha puntato tutto sulla facilità di utilizzo del proprio sistema operativo mobile. Nonostante passino gli anni e aumentino le funzionalità offerte agli utenti, e quindi la complessità del sistema operativo stesso, il focus primario resta comunque quello dell'usability e della user experience. I menù e i sottomenù, le icone e tutti i percorsi dei vari dispositivi della Apple sono studiati e realizzati per facilitare l'utilizzo del dispositivo da parte dell'utente: tutto dovrà essere a portata di dito e facilmente rintracciabile.
- 4) Performance, anche qui l'azienda si è caratterizzata per performance tecniche costantemente superiori, sia nel campo del mobile device che dei personal computer, a quelle dei propri competitors.

Customer relationship

Per quanto riguarda la customer relationship, Apple ha sviluppato due possibili vie che possono essere scelte dal cliente a sua discrezione:

- a) Personal assistance, nel quale il cliente può contattare il supporto in svariate maniere, o per telefono, o per chat o può richiedere un appuntamento con il Genius Bar per iPhone, iPad e Mac. Inoltre, negli ultimi anni, Apple ha ideato dei workshop gratuiti in – store che danno la possibilità alla clientela di imparare le nozioni base o incrementare competenze su qualsiasi prodotto e/o servizio dell'impresa. Acquistando, invece, AppleCare il cliente ha la possibilità di ricevere un supporto tecnico telefonico da parte di esperti e molte altre possibilità di assistenza hardware da parte di Apple. Solo i prodotti di AppleCare offrono un servizio unificato di assistenza e di supporto da parte di esperti Apple ed includono: supporto tecnico unificato, opzioni aggiuntive di assistenza hardware Apple, assistenza software inclusa.
- b) Self- service, in cui il cliente può autonomamente risolvere i propri problemi, avendo la possibilità di registrarsi ed accedere anche ad una community di Apple. Per quanto riguarda i programmi di assistenza che Apple mette a disposizione per la clientela, abbiamo: a) Programma iOS Direct Service, che consente alle organizzazioni di fornire assistenza ai dispositivi iOS di Apple idonei. Utilizzando il database di assistenza di Apple, gli account autorizzati possono ordinare parti Apple originali e gestire tutti gli aspetti dell'attività di riparazione dei dispositivi iOS di Apple. Questo programma è aperto ad aziende e organizzazioni in generale, istituti didattici e agenzie governative locali, statali e federali; b) Programma Account Self – Service, che è destinato ad istituzioni ed aziende che desiderano eseguire personalmente la riparazione dei propri prodotti. I partecipanti al programma sono autorizzati a riparare solo i prodotti di loro proprietà o in leasing; c) Programma AASP, per il reclutamento di nuovi service provider che offrono assistenza specializzata per un particolare tipo di clientela.

Channels

Apple utilizza una grande varietà di canali distributivi diretti ed indiretti:

- 1) Negozi monomarca, essi si distinguono in diverse tipologie a seconda della grandezza;
- 2) Apple Store, il più grande centro Apple in cui si può trovare tutto l'assortimento dei prodotti dell'azienda e i massimi esperti del settore;
- 3) Apple Premium Reseller, rivenditore autorizzato da Apple, che dal punto di vista delle dimensioni di locale e fornitura non è assolutamente paragonabile ad un Apple Store in piena regola. Questi negozi solitamente vantano un enorme mercato, poiché non ne esistono moltissimi sul territorio. Offrono una serie di servizi, tra cui dimostrazioni pratiche, sconti education, soluzioni per aziende, seminari

ed eventi;

- 4) Apple Reseller, un normalissimo rivenditore Apple. Solitamente si tratta di piccoli negozi che possono vendere solo alcuni prodotti di Apple;
- 5) Apple Store online

Customer segments

L'azienda, solitamente, propone la sua vasta gamma di prodotti- servizi a due tipi di clientela:

- a) Mass market, sono per lo più clienti singoli che utilizzano questi prodotti per svago e/o per attività lavorative. Solitamente effettuano investimenti ristretti ma costanti, dove per costanti si intende almeno uno o due acquisti l'anno.
- b) Aziende di piccole, medio o grandi dimensioni, sono questi i tipi di clientela che investono maggiormente in Apple anche se di numero molto più ridotto rispetto a quelli del mass market; mediamente anche qui si parla di investimenti sporadici ma di grandi entità, come ad esempio l'acquisto da parte di un'azienda di un tot numero di Mac da sistemare nei propri uffici.

Cost structure

La Apple si classifica come un'azienda value-driven, ossia un'azienda che si preoccupa meno delle implicazioni in termini di costi nel designare un particolare business model ed invece si focalizzano sulla creazione del valore. Una premium value proposition ed un alto grado di personalizzazione del servizio caratterizzano il business model dell'impresa.

La cost structure di Apple si caratterizza per la presenza di:

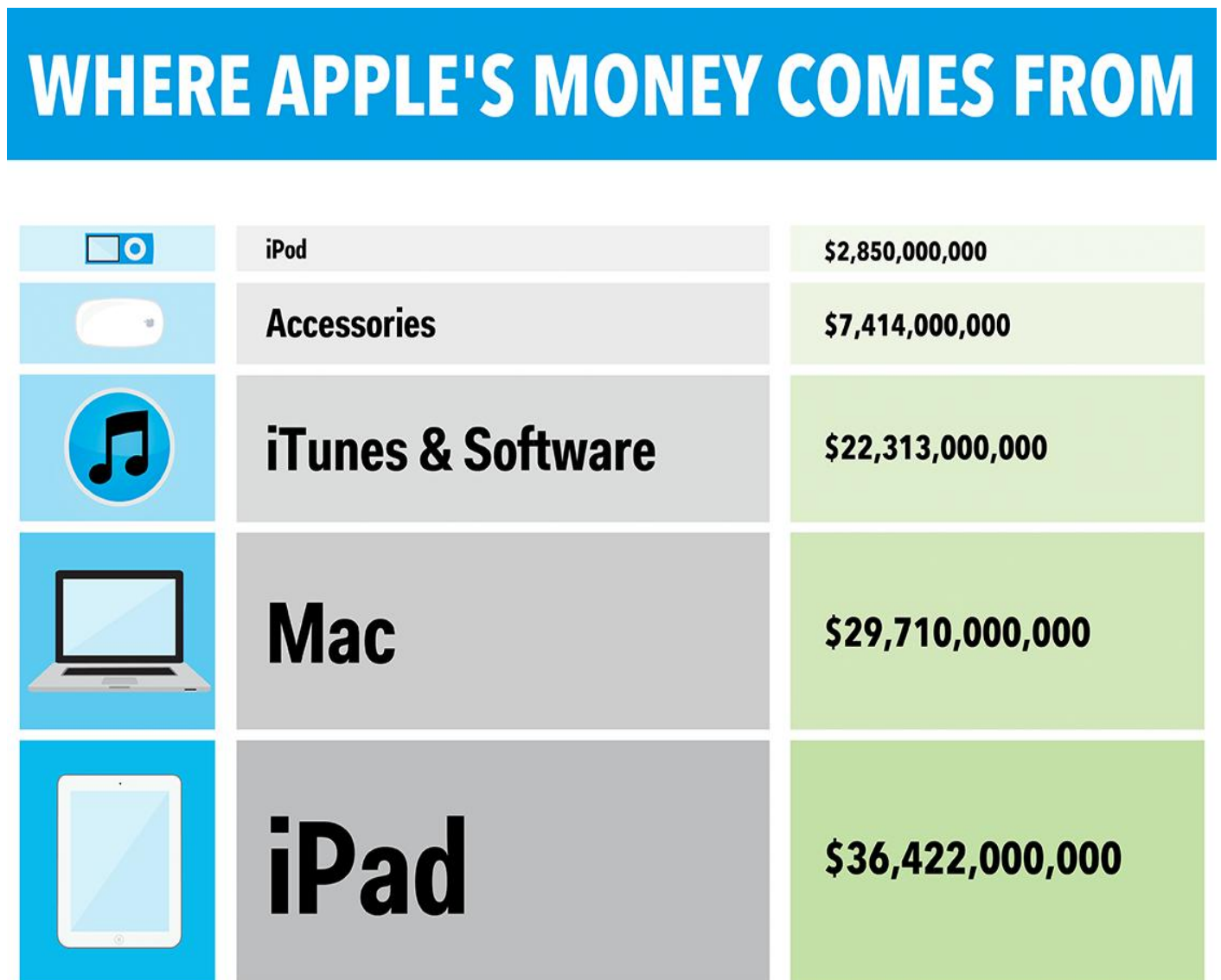
- 1) Costi fissi, che rimangono invariati al variare dell'attività produttiva ed includono salari dei lavoratori ed impianti per la produzione e sono all'incirca il 24% dei costi totali registrati dall'azienda durante il secondo trimestre del 2016;
- 2) Costi variabili, che variano proporzionalmente al variare del volume di produzione, come ad esempio i costi di marketing e di approvvigionamento delle componenti fondamentali dei vari prodotti offerti, che attualmente ammontano al 74% dei costi totali registrati dall'azienda durante il secondo trimestre del 2016;
- 3) Economie di scala, l'azienda infatti grazie al processo di internazionalizzazione condotto a partire dal secolo scorso può vantare un vantaggio di costo, grazie ad un incremento delle quantità vendute;
- 4) Economie di scopo, l'impresa infatti, operando in più business, ha un vantaggio di costo grazie ad un più ampio scopo delle operazioni.

Revenue Streams

Numerose sono le modalità con cui l'impresa costruisce i propri ricavi:

- a) vendita di beni e/o servizi. L'infografica sottostante mostra come sono distribuiti i ricavi di Apple nell'anno 2014 (182 miliardi di dollari), tra i differenti device. Poco sorprendentemente al primo posto c'è iPhone, di gran lunga il business più redditizio di Apple: basti pensare che al secondo posto ci sono le vendite di iPad, ferme a 30 miliardi di dollari l'anno. Molto indietro tutto il resto, con un curioso ultimo posto riservato a iPod, che nonostante sia ormai sostituito anche nelle sue funzioni basilari da smartphone e tablet continua a vendere, arrivando a due miliardi di dollari l'anno.

Figura 3.9 Where Apple's money came from (2015)



Fonte: businessinsider.com

- b) Licensing, l'impresa dà ai propri clienti la possibilità di acquistare i propri prodotti con concessioni agevolate come licensing oppure con particolari finanziamenti a tassi agevolati.
- c) Subscription fees, l'impresa guadagna, inoltre, anche dalle varie applicazioni presenti sull'Apple Store, applicando una fee del 30% del fatturato di ciascuna app.

3.4 Swot Analysis

Tabella 3.1 La Swot Analysis di Apple (2016)

STRENGTHS	WEAKNESSES
1) Elevate capacità di marketing e di pubblicità, tramite cui si incrementa il brand status dell'azienda e si crea una più forte domanda di prodotti; 2) Estesa e robusta catena distributiva in America; 3) Integrazione verticale; 4) Brand Status e alta reputazione; 5) Elevata solidità economico-finanziaria	1) Interdipendenza tra le vendite di iPhone e quelle dell'iPad; 2) Bassa presenza di canali distributivi diretti in Cina e India; 3) Basse spese in R&S in relazione alle spese di altri competitors, soprattutto nel brevettare nuove idee; 4) Incompatibilità con altri OS
OPPORTUNITIES	THREATS
1) Investire significativamente nell'Internet of Things (IoT); 2) Introduzione sul mercato di ulteriori gadget per monitorare al meglio la salute; 3) Espandersi nel mercato del "mobile payments"; 4) Investire ancora fortemente nel mercato delle app	1) Intensificazione della competizione; 2) L'incremento del tasso di cambio del dollaro potrebbe negativamente influenzare i ricavi e i profitti dell'azienda; 3) Aumento delle cause di violazione dei brevetti, che potrebbero danneggiare la brand reputation; 4) Rischio di violazione dei dati

Fonte: elaborazione personale

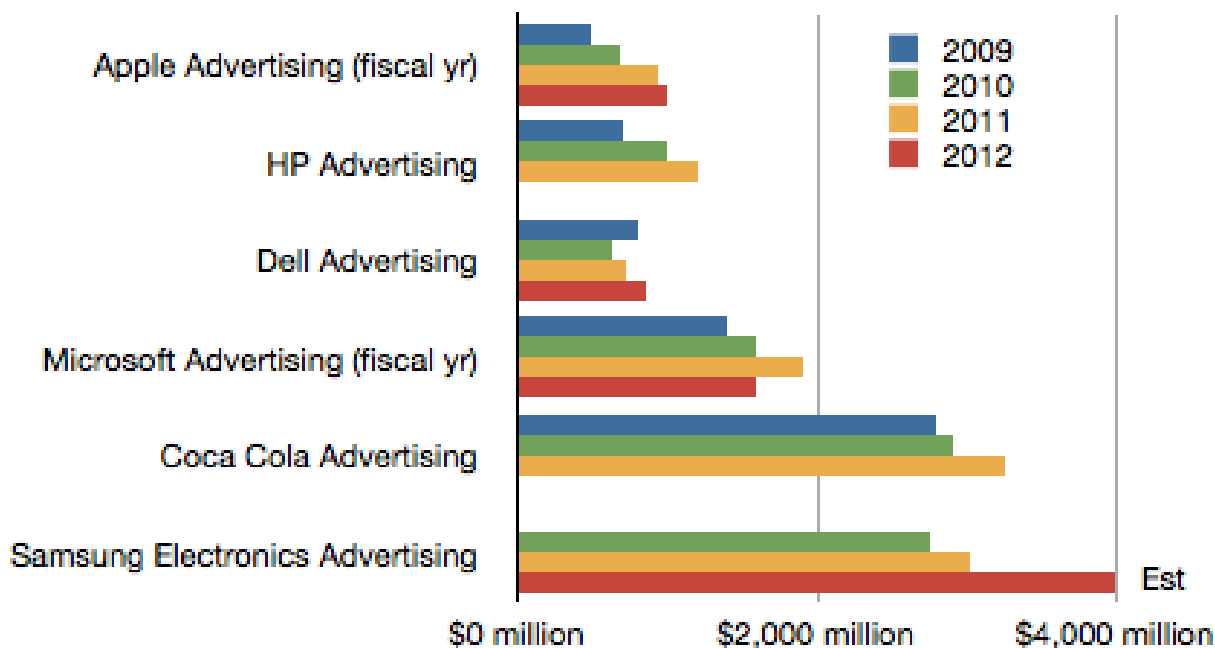
Strengths

Per quanto riguarda i punti di forza abbiamo:

- 1) Elevate capacità di marketing e di pubblicità; l'azienda, infatti, ha aumentato il budget nel campo dell'advertising passando da 933 milioni di dollari investiti nel 2011 a 1.8 miliardi di dollari investiti nel 2015. Il budget investito in advertising da Apple, tuttavia, se paragonato ai budgets investiti dai propri competitors, non è di certo il più grande. Le spese di Apple in pubblicità sono aumentate a partire dal 2010 quando vennero lanciati con notevole successo sul mercato il nuovo iPhone e iPad. Comunque, a parte ciò, l'azienda non ha mai superato l'1% del fatturato per le spese in pubblicità. Nel 2015, addirittura, ha investito solamente lo 0.77% del proprio fatturato in attività di marketing e advertising al contrario, invece, di Samsung che ha toccato quota pari all'1.83% del proprio fatturato. Questo vuol dire che nonostante i più bassi costi investiti nell'advertising, riesce ad ottenere più elevati profitti rispetto a Samsung. Forbes e Interbrand, insieme, hanno indicato Apple come il brand con maggior valore al mondo nel 2015, valutandolo rispettivamente una 145.3 miliardi di dollari e l'altra 170.3 miliardi di dollari. Inoltre, insieme hanno indicato Apple come il brand che fa ha fatto

registrare una crescita mai vista fino ad allora in nessuna azienda. Questo vuol dire che l'impresa ha investito in maniera più efficiente e calibrata in attività di marketing e advertising rispetto ai propri competitors.

Figura 3.10 Relazione tra le differenti spese in advertising tra Apple e varie aziende (2012)



Fonte: Apple

- 2) Estesa e robusta catena distributiva in America. L'America è il secondo mercato al mondo in tema di smartphone e è leader nella vendita di cellulari di fascia alta, seguito subito dopo dalla Cina. L'U.S. è, inoltre, il mercato leader nel mondo per qualsiasi altro device di fascia alta. Questi sono una serie di motivi per cui per Apple è fondamentale investire tanto e bene in questo Paese; infatti le vendite di prodotti Apple in America pesano sul bilancio finale dell'azienda per una porzione pari al 34.97%, ossia 81.732 miliardi di dollari. Apple è conosciuta in tutto il mondo anche per le diverse modalità tramite cui distribuisce i propri prodotti e/o servizi finali, servendosi infatti di più canali, alcuni diretti ed alcuni indiretti.

Alla fine del 2015, Apple ha registrato 268 Apple Store presenti solo in U.S.. Questi stores generano un significativo guadagno che, di certo, è quello che pesa di più sul fatturato finale rispetto agli altri tipi di canali utilizzati. Apple, inoltre, detiene attualmente un esteso network di distribuzione indiretta che include grossisti, dettaglianti e rivenditori a valore aggiunto. Nel mercato degli smartphone e tablet, solo Samsung può competere, per dimensioni di questo canale, con Apple.

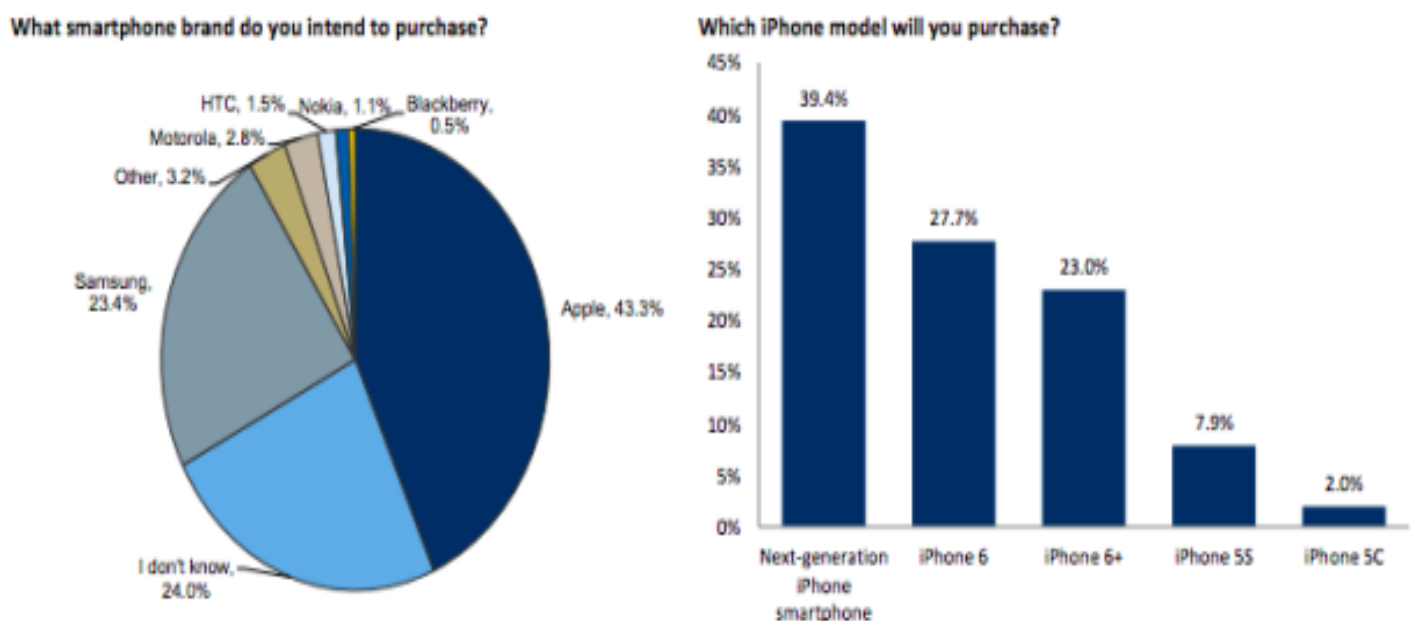
- 3) Integrazione verticale. Apple è un'azienda verticalmente integrata che fa confluire quattro separati business in uno solo; in particolare i quattro business di cui si parla sono: hardware, software, fornitura di servizi, rivenditore. Questo tipo di integrazione verticale dà la possibilità ad Apple di fornire al cliente un'eccellente user experience. L'azienda ottiene un vantaggio competitivo

sostenibile nel tempo grazie ad una cura ossessiva del design dei propri hardware, tramite un'integrazione tra software e hardware, tramite la fornitura di servizi essenziali e, per ultimo, ad un'unica esperienza di acquisto presso i propri store. In aggiunta l'integrazione verticale diminuisce i costi e incrementa i margini di profitto.

- 4) Brand status e alta reputazione. Il marchio Apple è il marchio più famoso, sotto il punto di vista della reputazione e della conoscibilità, al mondo. L'azienda ha la principale quota di mercato nel settore degli smartphone, tutto ciò unito ad ottime capacità di marketing e ad un ampio ventaglio di prodotti offerti, ha fatto sì che si costruisse intorno a sé una brand reputation di difficile erosione. Inoltre, l'azienda ha ormai ben sviluppato nella mente del consumatore, l'immagine che da anni si proponeva di dare di sé stessa, ossia un'impresa altamente innovativa, fortemente concentrata sul design del prodotto, sulla funzionalità e semplicità di utilizzo del prodotto. Questo elevato brand status e reputazione di cui attualmente gode l'azienda, le danno la possibilità di ottenere un forte vantaggio competitivo nei confronti dei propri competitors. Secondo Statista, il tasso di soddisfazione del cliente Apple post-acquisto, è positivo per il 90% dei clienti, mentre in Samsung tale tasso ammonta solamente al 77%.

Figura 3.11 Apple e Samsung in relazione (2015)

Exhibit 4: Smartphone brand purchasing and iPhone model purchasing



Source: RBC Capital Markets and SurveyMonkey, reflects 3,177 participants. 1,377 of 3,177 answered iPhone model question.

- 5) Elevata solidità economico- finanziaria. I ricavi di Apple sono cresciuti del 16.44% dal 2012 al 2015. Durante lo stesso periodo, i profitti sono cresciuti del 27.94%. Questo è un risultato notevole viste le dimensioni aziendali e gli alti costi connessi al settore in cui opera. L'azienda, inoltre, ha mantenuto un alto margine di profitto, pari al 22.84% nel 2015. Tutti questi dati sopra citati, delineano l'elevata abilità, negli anni, acquisita da Apple nell'eseguire in maniera efficiente le proprie operazioni senza

rinunciare all'innovazione.

La crescita dei ricavi, del profitto ed un basso livello di debito, danno la possibilità all'azienda di investire fortemente in attività di R&S. Gli investitori, tra l'altro, sono meno intimoriti dal rallentamento della crescita di Apple e dalla forte interdipendenza con le vendite dell'iPhone, in quando sanno che la compagnia è preparata, non solo dal punto di vista manageriale ma anche finanziario, ad adattarsi ai mutamenti del contesto competitivo esterno e che è dotata della giusta liquidità per far fronte ad eventualità.

Tabella 3.2 Report finanziario di Apple (2012 - 2015)

	2012	2013	2014	2015
Ricavi	156.508	170.910	182.795	233.715
Tasso di crescita dei ricavi	44.58%	9.2%	6.95%	27.85%
Profitto	41.733	37.037	39.510	53.394
Tasso di crescita del profitto	60.99%	(11.25)%	6.67%	35.14%
Cash	121.251	146.761	155.239	205.666

Fonte: Elaborazione personale

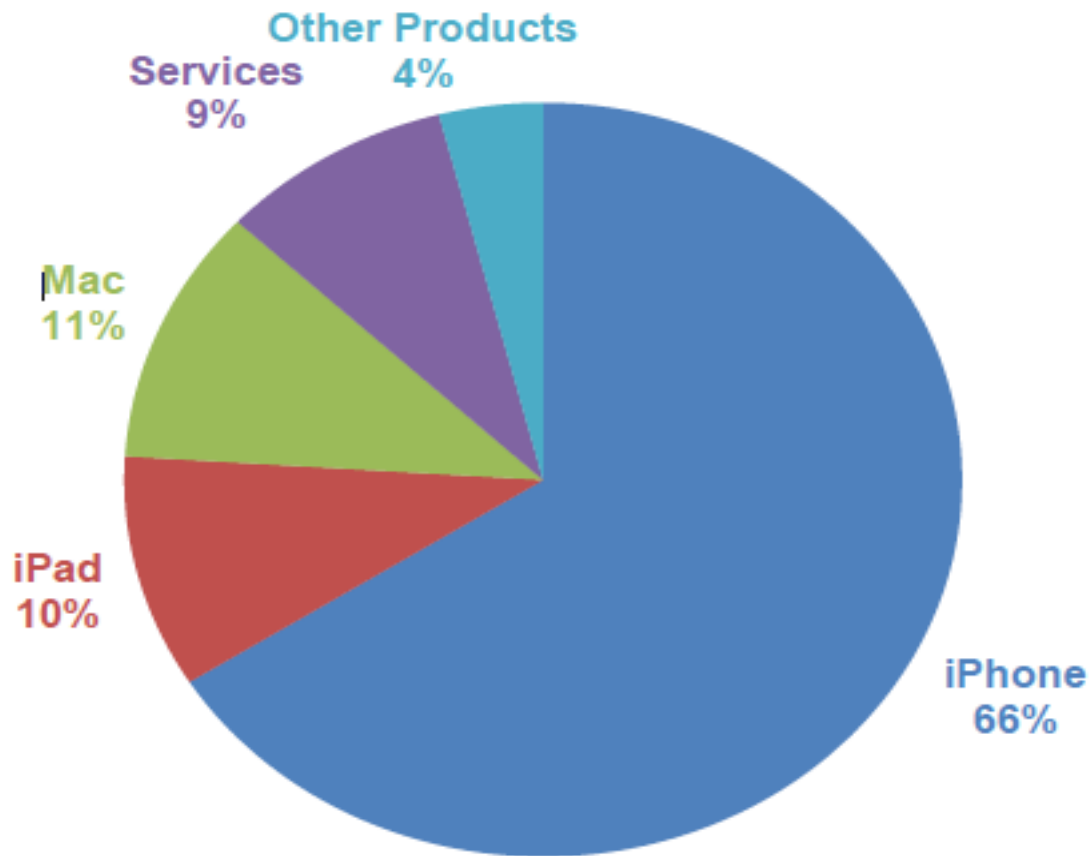
Weaknesses

Per quanto riguarda le debolezze abbiamo:

- 1) Interdipendenza tra le vendite di iPhone e iPad. Nel 2015, le vendite di iPhone sono salite del 52% rispetto agli anni precedenti, generando 155 miliardi di dollari di ricavi; non a caso, infatti, è la più importante fonte di ricavi della Apple, costituendo all'incirca il 66% dei ricavi totali dell'impresa. A differenza dell'iPhone, l'iPad ha registrato nel 2015 un decremento del 23% delle vendite rispetto agli anni precedenti, generando ricavi per 23.227 miliardi di dollari (cifra che corrisponde al 10% dei ricavi totali realizzati dall'impresa in quell'anno). Come si evidenzia dai dati, quindi, entrambi i prodotti hanno un peso notevole nel fatturato totale realizzato dall'azienda. Tutto questo rende la Apple molto vulnerabile a eventuali cambiamenti nel mercato degli smartphones e dei tablets, includendo un più lento sviluppo in altri Paesi e una competizione tra fornitori sempre più forte. Per i

prossimi anni, la Apple intende aumentare il fatturato grazie ad ingenti investimenti nel mercato degli smartphones e dei tablets nelle economie emergenti e, anche, tramite l'introduzione di nuovi prodotti.

Figura 3.12 Le fonti dei ricavi di Apple (2015)



Fonte: Macrumors.com

- 2) Bassa presenza di canali distributivi in Cina e India. I ricavi di Apple provenienti dalla Cina, pesano solo il 25% sul fatturato totale, una somma esigua visto che tale Paese, nel mercato dei smartphone, viene considerato come il secondo più grande al mondo. La differenza tra Paese emergente e uno già sviluppato non è la sola ragione per cui la performance di un'impresa, quale Apple, sia del tutto diversa tra a seconda del mercato preso in considerazione; l'altra ragione, infatti, attiene alla bassa e inefficiente presenza di canali distributivi nei Paesi emergenti. Durante il 2015, il 26% e il 74% delle vendite totale provenivano rispettivamente da canali di distribuzione diretta ed indiretta. In Cina, Apple vende i propri prodotti soltanto tramite 21 Store, numero alquanto ridotto, se si pensa ai 268 presenti negli Stati Uniti; mentre in India non vi sono Store ufficiali della Apple. E' interessante notare come una volta raddoppiati il numero di Store in Cina siano anche raddoppiati i guadagni in

quella regione, e questo sta a significare come questo Stato possa rappresentare un'ottima opportunità di crescita futura per l'azienda.

Secondo Apple, la finalità principale di uno Store non è tanto quella di incrementare le vendite, quanto più quello di rinforzare la brand reputation, fornendo al cliente un'esperienza di acquisto unica nel suo genere. In paesi, quali Cina ed India, questo problema di limitati o assenti store rappresenta un limite per l'azienda, visto che sarà costretta a vendere i propri prodotti servendosi esclusivamente di canali indiretti.

- 3) Basse spese in R&S in relazione a quelle di altri competitors. In passato, Apple è stata riconosciuta come una delle più innovative aziende al mondo grazie all'introduzione di nuove linee di prodotti nel mercato e alla tecnologia altamente innovativa usata in questi prodotti. Negli ultimi anni ,però, l'azienda non ha introdotto nulla di altamente differente rispetto a quanto offriva prima ed è questo, anche, un motivo per cui non è cresciuta significativamente rispetto agli anni precedenti. Apple, negli ultimi anni, ha incrementato la spesa in R&S passando da 3.4 miliardi di dollari investiti nel 2012 a 8.1 miliardi di dollari investiti nel 2015. Al contrario di Apple, invece, i principali competitors come Samsung, Microsoft, Google e Amazon hanno investito in attività di R&S rispettivamente, 14.1 miliardi di dollari, 11.4 miliardi di dollari, 9.8 miliardi di dollari e 9.3 miliardi di dollari. Il tasso di spese in R&S pesa solo 3.4 punti percentuali sui ricavi totali realizzati dall'azienda ed è uno dei più bassi tra i propri competitors.

La bassa spesa di Apple in R&S si riversa, inoltre, sul basso numero di brevetti ottenuti negli anni rispetto ai suoi competitors

Tabella 3.3 Brevetti ottenuti da Apple e i suoi competitors nel triennio 2012-2014

Company	2012	2013	2014	Totale
Apple	1136	1775	2003	4914
Samsung Electronics	5043	4652	4936	14631
Microsoft	2610	2659	2829	8098
Google	1151	1851	2566	5568
Amazon	287	530	741	1558

Fonte: Elaborazione personale

- 4) Incompatibilità con altri OS. I sistemi operativi di Apple, iOS e OS X, sono molto differenti dagli OS di Android e di Windows. Inoltre, Apple usa un proprio particolare hardware che proprio per le

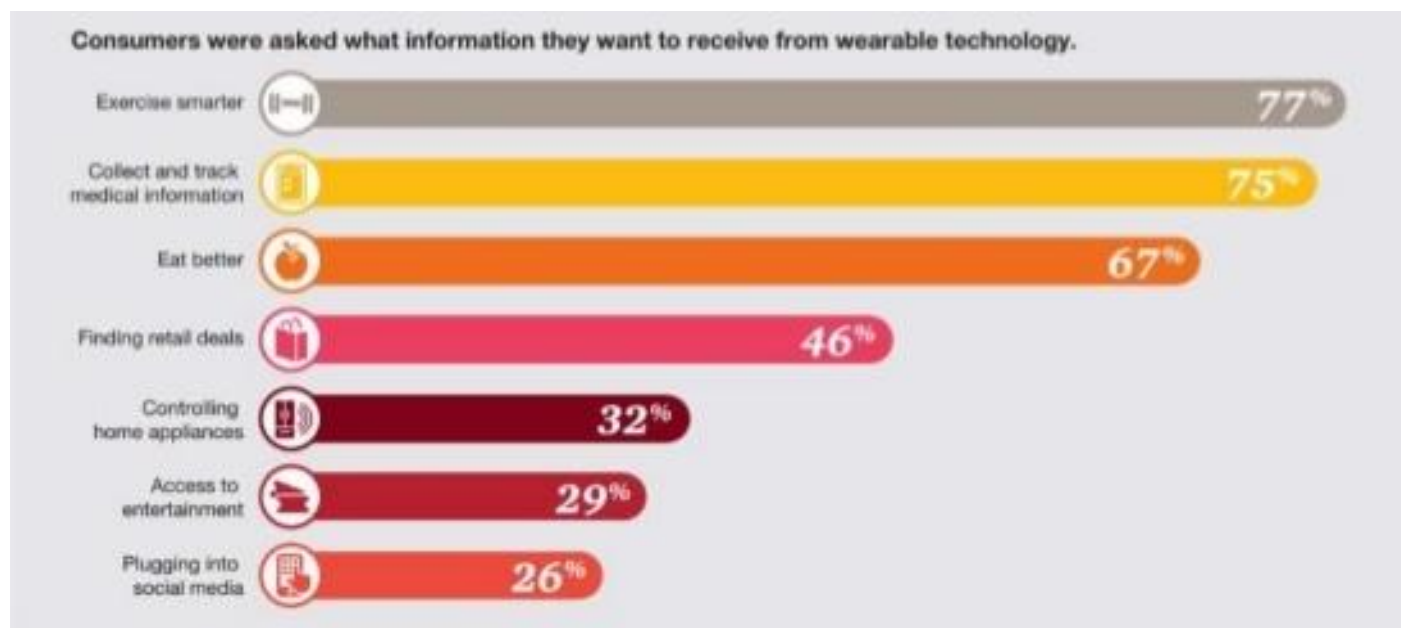
caratteristiche del suo design, è incompatibile con quello di altri competitors. Alcune volte, però, queste differenze di software hanno dei risvolti pratici negativi per la società stessa; infatti i clienti che sono abituati ad utilizzare Microsoft OS, troveranno non poche difficoltà nell'adattarsi a questo nuovo sistema operativo. Gli utenti Android devono affrontare lo stesso problema quando un'app è disponibile solamente in Google Play e non in iTunes store.

Opportunities

Per quanto riguarda le opportunità che l'azienda potrebbe sfruttare per consolidare la propria posizione di mercato, abbiamo:

- 1) Investire significativamente nell'Internet of Things (IoT). Secondo Wikipedia il cosiddetto IoT è un mercato in forte crescita visto che oggi giorno le macchine, gli smartphone, i condizionatori o qualunque altro apparecchio elettronico è collegato tramite Wi-Fi e/o Bluetooth. L'Internet of Things è un mercato altamente lucrativo, dove tutte le aziende tecnologiche, in esso presenti, competono per guadagnare quote di mercato. Attualmente, più di venti miliardi di dispositivi sono connessi a Internet, e si prevede che questo numero salga ulteriormente del 50% nel 2020, portandosi a trenta miliardi. Apple, visto la posizione di primato di cui attualmente gode, ha un'ottima opportunità di investire nella crescita di questo mercato. L'azienda, infatti, ha proprie piattaforme di software tramite cui maneggiare e analizzare tutte le informazioni derivanti dai dispositivi dei propri clienti; in questo modo può andare a soddisfare in maniera sempre più tempestiva e risoluta i problemi esposti dalla clientela.
- 2) Introduzione sul mercato di ulteriori gadget. Nell'Aprile del 2015, Apple ha introdotto il primo smartwatch, chiamato Apple Watch. Questo è stato il primo step, da parte dell'azienda, nel mercato dei gadget da indossare, che prevede crescita del 35% annuo fino al 2019. Secondo gli analisti del Business Intelligence (BI), il flusso di questi gadget raggiungerà quota 148 milioni di prototipi, di cui il 70% sarà smartwatches. Gli analisti della BI, inoltre, ritengono che la Apple catturerà una quota di mercato dominante nel mercato, all'incirca del 47%. L'azienda, in futuro, avrà la possibilità di lanciare nuovi gadget appositamente creati per il benessere e la salute del cliente, ad esempio andando a monitorare le calorie assunte durante il giorno, il livello di zuccheri presenti nell'organismo o ancora il livello di idratazione. Inoltre, secondo il World Health Organization, il 9% degli adulti è affetto da diabete; questa di per sé potrebbe costituire una grandissima opportunità per l'azienda dato che, investendo in questo campo, potrebbe avere la possibilità di entrare in un nuovo business, creando dispositivi ad hoc per monitorare la malattia.

Figura 3.13 Lista di informazioni che il cliente ritiene fondamentali nel proprio gadget (2015)



Fonte: Slideshare.net

- 3) Espansione nel mercato del “mobile payments”. Nel 2012, i mobile payments hanno facilitato le transazioni per un valore di 12.8 miliardi di dollari. Alcuni analisti affermano che tale settore crescerà del 48% annuo fino al 2017, arrivando a 90 miliardi di dollari solo negli Stati Uniti. Questi numeri mostrano come questo mercato possa diventare fortemente attrattivo e altamente competitivo nei prossimi anni. Molti grandi player internazionali stanno offrendo delle app apposite per facilitare l’acquisto dei propri prodotti e/o servizi tramite mobile payments, come ad esempio PayPal, Square, Softcard e Google Wallet. Molte aziende sono interessate a questo tipo di pagamento, perché in questo modo possono bypassare le aziende di carte di credito, che per ogni transazione percepiscono una fee. Dall’altro lato, i clienti possono usufruire di un servizio rapido e sicuro. Per finire, quindi, il mercato dei mobile payments produrrà benefici, in Apple, non solo dal punto di vista dell’incremento dei ricavi, ma anche per il miglioramento dell’user experience finale del cliente e per la creazione di un ecosistema ancora più forte nel settore.
- 4) Continuare ad investire fortemente nel mercato delle app. Un nuovo trend è iniziato a partire dal 2010, anno tra l’altro coincidente con l’uscita dell’iPhone 4, con l’uscita dell’Apple Store e di tutta una serie di applicazioni, che a loro volta hanno creato un nuovo business. L’azienda, inoltre, è partner con IBM per lo sviluppo di applicazioni facilmente utilizzabili, transazionali e contestuali ai vari business a cui si rivolgono. Secondo l’IDC, il mercato delle app è cresciuto di 1.8 miliardi di dollari soltanto nel 2016, e si pensa che aumenterà di 5.7 miliardi di dollari nel 2018. Questi dati mostrano, quindi, come la solidità e lo sviluppo continuo di questo mercato possano contribuire ad un miglior posizionamento di Apple rispetto ai suoi competitors.

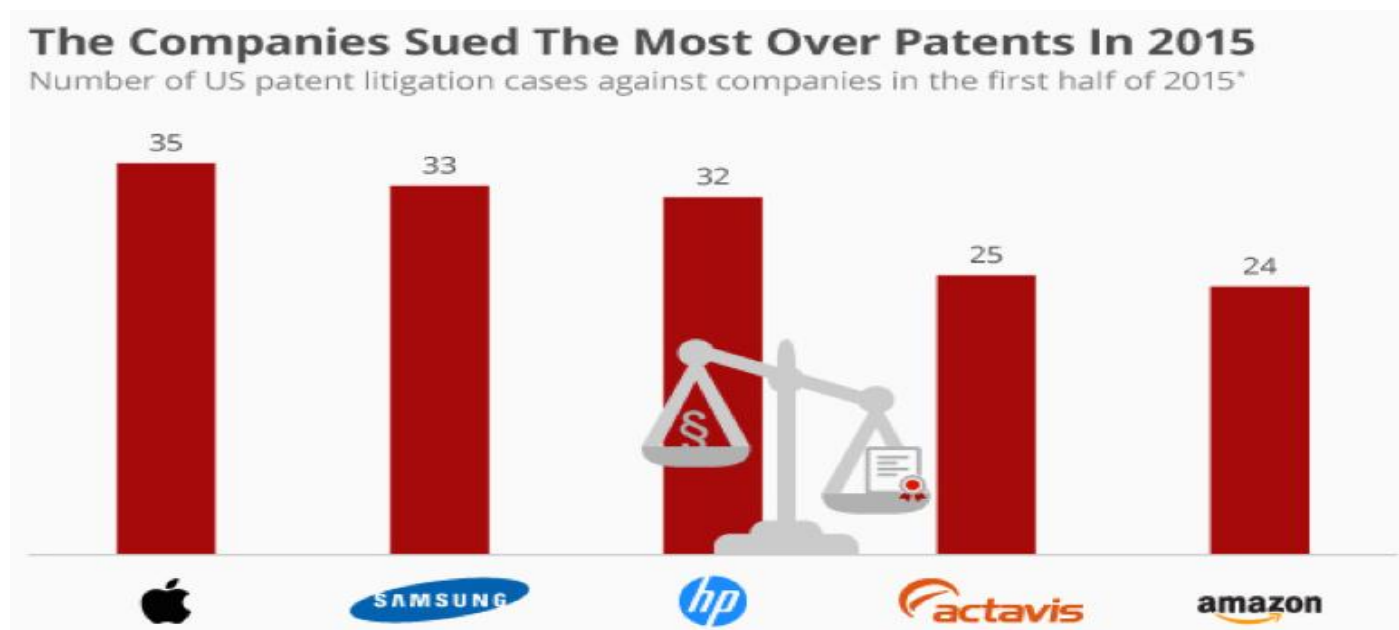
Threats

Per quanto riguarda le minacce, che potrebbero minare la solidità economico-finanziaria di Apple, troviamo:

- 1) Intensificazione della competizione. Apple ha dovuto affrontare, fin dal principio, una forte pressione competitiva in particolar modo da Microsoft, IBM, HP e Dell nel settore dei personal computers, e nel settore degli smartphones quando ha deciso di lanciare l'iPhone e iPad. Ad oggi, i più importanti rivali di Apple sono Google e Samsung, che sono sia ben finanziati che esperti nel settore e lavorano insieme per migliorare l'esperienza di acquisto del cliente, nonché i prodotti stessi, in modo da sottrarre quote di mercato al proprio competitor principale. Il mercato degli smartphones non è mai saturo, anzi ogni anno è in continua e costante crescita ed è questo il motivo principale per cui questo business è caratterizzato da un'ipercompetizione sempre più elevata, visti i continui e rapidi cambiamenti dati dalle innovazioni tecnologiche. Nei Paesi emergenti, la competizione è maggiormente basata sul prezzo, sulle caratteristiche del prodotto e sul rapporto prezzo/performance piuttosto che sulla qualità e affidabilità del prodotto. Così, ad oggi, Apple è destinata a fallire con la propria politica di business la battaglia con Android nei Paesi emergenti, visto l'elevato prezzo con cui sono offerti i prodotti. Android OS, con l'aiuto di Samsung, Huawei, Lenovo e LG, sta crescendo rapidamente ed è il più venduto smartphone nei mercati emergenti. Il risultato di tutto ciò è che i download delle app in Google Play sono aumentate, generando un incremento significativo dei ricavi dell'azienda competitor di Apple. Questa sicuramente rappresenta una seria minaccia per una multinazionale quale Apple, visto che nel 2015 Google, dagli investimenti effettuati nei Paesi emergenti, ha visto incrementare il proprio fatturato di circa 19.9 miliardi di dollari.
- 2) L'incremento del tasso di cambio del dollaro potrebbe negativamente influenzare i ricavi e i profitti dell'azienda. Il tasso di cambio della moneta crea, solitamente, delle difficoltà per qualsiasi multinazionale. Nel 2015 l'azienda ha guadagnato 151.983 miliardi di dollari, ossia il 65% dei suoi ricavi totali, al di fuori degli Stati Uniti; questo significa che gran parte del suo fatturato proviene sotto forma di altre valute. Solitamente l'azienda, dopo aver realizzato i vari guadagni in tutto il mondo, converte le somme in dollari per calcolare i ricavi e i profitti totali. Ora se il tasso di cambio del dollaro sale di valore, questo può rappresentare una vera e propria minaccia per una multinazionale quale Apple, visto che una volta convertiti in dollari i ricavi e i profitti avranno un valore più basso rispetto al livello prospettato inizialmente.
- 3) Aumento delle cause di violazione dei brevetti, che potrebbero danneggiare la brand reputation. Come già ripetuto più volte, Apple opera in un settore altamente competitivo, dove l'innovazione è la chiave per il successo. L'innovazione è solitamente brevettata con lo scopo di proteggerla da eventuali imitazioni esterne. Apple, come già detto precedentemente, rispetto ai suoi più stretti rivali, ha un numero di brevetti ridotto ed investe poco ma bene in attività di R&S. Quindi, brevettando maggiormente l'impresa può, non solo, proteggere meglio le proprie innovazioni, ma può ricercare un posizionamento migliore sul mercato, riuscendo a coprire eventuali danni prodottisi nel qual caso

un'altra azienda imiti il prodotto/servizio. Tuttavia, vista la complessità del settore di riferimento e la mole spropositata di brevetti attualmente esistenti nel settore, rimane quasi impossibile, anche per un'azienda come Apple, non infrangere, almeno una volta, brevetti esistenti e appartenenti ad altri competitors.

Figura 3.14 Le Aziende che infrangono maggiormente i brevetti dei propri competitors



Fonte: Statista.com

Mentre molte cause legali, in cui Apple era stata chiamata a rispondere per l'infrangere di brevetti di suoi competitors, sono state sciolte dalla corte, molte altre no, tra l'altro con costi rilevanti, visto che oltre ai risarcimenti da pagare poteva soffrire di un danno all'immagine.

- 4) **Rischio di violazione dei dati.** Il business model di Apple richiede di collezionare, manipolare e usare una serie di informazioni sull'utente (PII information), che includono il nome, l'indirizzo, l'email, il numero di telefono, l'ID number, carta di credito/debito e altre informazioni personali strettamente protette da Apple. Secondo Identity Theft Resource Center, i casi di furto di informazioni private sta aumentando. Solo nel 2014 sono stati identificati 783 casi di furto, più del 27.5% rispetto al 2013. Dal 2005, più di 675 milioni di documenti con informazioni personali sono stati rubati, con significativi danni non solo per la privacy del cliente, ma anche per l'immagine dell'impresa. Anche Apple, nel proprio financial report, ha riconosciuto questo problema come una minaccia imminente per la società, dato che rischierebbe di perdere clienti e quote di mercato nel settore.

3.5 Analisi finanziaria

Il 26 Aprile del 2016, Apple ha annunciato i risultati finanziari del secondo trimestre dell'anno fiscale 2016, conclusosi il 26 marzo 2016. L'azienda ha annunciato un fatturato trimestrale di 50.6 miliardi di dollari e un utile netto trimestrale di 10.5 miliardi di dollari, pari ad 1,90 dollari per azione diluita. Questi risultati si raffrontano con quelli dello stesso trimestre dell'anno passato in cui l'azienda aveva registrato un fatturato di

58 miliardi di dollari ed un utile netto trimestrale di 13.6 miliardi di dollari, pari a 2.33 dollari per azione diluita. Il margine lordo è stato del 39.4% , rispetto al 40.8% registrato nello stesso trimestre di un anno fa. Le vendite internazionali hanno rappresentato il 67% del fatturato trimestrale.

“Il nostro team ha operato estremamente bene di fronte a turbolenze macroeconomiche” ha affermato Tim Cook, CEO di Apple. “Siamo molto soddisfatti della forte crescita costante dei ricavi derivante dai servizi, grazie all’incredibile forza dell’ecosistema Apple e alla nostra base, in crescita, di oltre un miliardo di dispositivi attivi”.

L’azienda ha, inoltre, annunciato che il suo Consiglio di Amministrazione ha autorizzato un aumento di 50 miliardi di dollari per il programma della società di restituzione del capitale agli azionisti. Nell’ambito del programma così ampliato, Apple prevede di spendere un totale complessivo di 250 miliardi di dollari in cash entro la fine di marzo 2018.

“ Abbiamo generato un forte flusso di cassa operativo di 11.6 miliardi di dollari e restituito 10 miliardi di dollari agli azionisti attraverso il programma di ritorno del capitale durante il trimestre di marzo”, ha dichiarato Luca Maestri, CFO di Apple. “ Grazie alla solidità dei nostri risultati di business, siamo lieti di annunciare oggi un ulteriore aumento del programma a 250 miliardi di dollari.”

Come arte del programma così rivisto, il Consiglio ha aumentato l’autorizzazione al riacquisto di proprie azioni a 175 miliardi di dollari dal livello di 140 miliardi di dollari, annunciato lo scorso anno. Inoltre, l’azienda prevede di continuare con il net share settlement delle RSU (restricted stock units) alla data del vesting.

Il Consiglio ha approvato un aumento del 10% al dividendo trimestrale della società, ed ha dichiarato un dividendo di 0.57 dollari per azione, da pagare il 12 Maggio 2016 agli azionisti registrati alla data di chiusura delle attività il 9 Maggio 2016. Dall’inizio del suo programma di ritorno del capitale, ad Agosto 2012, fino a Marzo 2016, Apple ha restituito oltre 163 miliardi di dollari agli azionisti, tra cui 117 miliardi di dollari in riacquisti di azioni. La società prevede di continuare ad accedere ai mercati del debito nazionale e internazionale per aiutare a finanziare il programma. Il management team e il Consiglio continueranno ad esaminare ogni elemento del programma di ritorno del capitale regolarmente e prevedono di fornire un aggiornamento sul programma su base annuale.

Nel trimestre del proprio anno fiscale 2016, Apple ha realizzato:

- 1) Un fatturato fra i 41 miliardi di dollari e i 43 miliardi di dollari;
- 2) Margine lordo tra il 37.5% e il 38%;
- 3) Spese operative fra i 6 miliardi di dollari e i 6.1 miliardi di dollari;
- 4) Altre entrate/(spese) di 300 milioni di dollari;
- 5) Aliquota fiscale del 25.5%.

Di seguito si riportano quattro tabelle, le prime due analizzano la correlazione tra i vari Stati in cui Apple opera e il livello di fatturato registrato per ogni singola zona nel corso degli ultimi tre anni, mentre le altre due analizzano i ricavi ottenuti dall’azienda per ogni singolo prodotto dal 2014 al 2016.

Figura 3.15 La correlazione tra i ricavi ottenuti dall'azienda e i vari Stati in cui opera (2014-2015)

	Q4 2015	Q3 2015	Q4 2014	Sequential Change	Year/Year Change
Operating Segments	Revenue	Revenue	Revenue	Revenue	Revenue
Americas	\$21,773	\$20,209	\$19,750	8%	10%
Europe	10,577	10,342	10,350	2%	2%
Greater China	12,518	13,230	6,292	- 5%	99%
Japan	3,929	2,872	3,595	37%	9%
Rest of Asia Pacific	2,704	2,952	2,136	- 8%	27%
Total Apple	\$51,501	\$49,605	\$42,123	4%	22%

Fonte: Apple

Figura 3.16 La correlazione tra i ricavi ottenuti dall'azienda e i vari Stati in cui opera (2015-2016)

	Q2 2016	Q1 2016	Q2 2015	Sequential Change	Year/Year Change
Operating Segments	Revenue	Revenue	Revenue	Revenue	Revenue
Americas	\$19,096	\$29,325	\$21,316	- 35%	- 10%
Europe	11,535	17,932	12,204	- 36%	- 5%
Greater China	12,486	18,373	16,823	- 32%	- 26%
Japan	4,281	4,794	3,457	- 11%	24%
Rest of Asia Pacific	3,159	5,448	4,210	- 42%	- 25%
Total Apple	\$50,557	\$75,872	\$58,010	- 33%	- 13%

Fonte: Apple

Figura 3.17 Ricavi registrati per ogni singolo prodotto (2014- 2015)

	Q4 2015		Q3 2015		Q4 2014		Sequential Change		Year/Year Change	
Product Summary	Units	Revenue	Units	Revenue	Units	Revenue	Units	Revenue	Units	Revenue
iPhone (1)	48,046	\$32,209	47,534	\$31,368	39,272	\$23,678	1%	3%	22%	36%
iPad (1)	9,883	4,276	10,931	4,538	12,316	5,316	- 10%	- 6%	- 20%	- 20%
Mac (1)	5,709	6,882	4,796	6,030	5,520	6,625	19%	14%	3%	4%
Services (2)		5,086		5,028		4,608		1%		10%
Other Products (1)(3)		3,048		2,641		1,896		15%		61%
Total Apple		\$51,501		\$49,605		\$42,123		4%		22%

Fonte: Apple

Figura 3.18 Ricavi registrati per ogni singolo prodotto (2015-2016)

Product Summary	Q2 2016		Q1 2016		Q2 2015		Sequential Change		Year/Year Change	
	Units	Revenue	Units	Revenue	Units	Revenue	Units	Revenue	Units	Revenue
iPhone (1)	51,193	\$32,857	74,779	\$51,635	61,170	\$40,282	- 32%	- 36%	- 16%	- 18%
iPad (1)	10,251	4,413	16,122	7,084	12,623	5,428	- 36%	- 38%	- 19%	- 19%
Mac (1)	4,034	5,107	5,312	6,746	4,563	5,615	-24%	- 24%	- 12%	- 9%
Services (2)		5,991		6,056		4,996		- 1%		20%
Other Products (1)(3)		2,189		4,351		1,689		- 50%		30%
Total Apple		\$50,557		\$75,872		\$58,010		- 33%		- 13%

Fonte: Apple

Dopo 13 anni di crescita ininterrotta, c'è stato un primo calo dei ricavi di Apple, tuttavia con un risultato sempre di massimo rispetto. A causare la diminuzione in ricavi e guadagni sono state per lo più le cattive vendite registrate per l'iPhone, il prodotto di punta della Apple, che per la prima volta dalla data di introduzione nel mercato, ossia dal 2007, hanno smesso di crescere: nel primo trimestre del 2016 Apple ha venduto 51.193 milioni di iPhone, mentre ne aveva venduti 61.17 milioni nel 2015.

Fino ad Aprile 2016, i numeri di Apple erano stati in crescita trimestre dopo trimestre per 13 anni consecutivi, più o meno da quando le vendite dell'iPod avevano cominciato ad andare bene, dopo i primi due traballanti anni successivi alla sua introduzione. Apple ha poi introdotto altri prodotti di enorme successo, oltre alla sua apprezzata linea di computer fissi e portatili, tra cui iPhone e iPad, e il suo valore di mercato è passato da 5 a 579 miliardi di dollari. Le vendite dell'iPad, tuttavia, sono state in calo per almeno due anni, quelle dell'iPhone hanno cominciato a scendere e l'Apple Watch, l'ultimo prodotto introdotto da Apple in ordine di tempo, non ha ancora vendite che possano bilanciare quelle in calo di altri prodotti.

Tim Cook, CEO di Apple dal 2011, ha parlato di un "trimestre con alcune sfide", sminuendo un po' il calo, in termini di ricavi, registrato dall'azienda, attribuendolo al rafforzamento del dollaro e alla difficile situazione economica globale e spiegando di aspettarsi un "futuro luminoso". Anche se di una presunta crisi Apple si parla da tempo, il Wall Street Journal ha notato che nonostante i numeri negativi presentati lo scorso 26 Aprile, Apple ha generato ricavi superiori a quelli di Amazon, Facebook e Alphabet messi insieme, e ha spiegato che gran parte del calo in vendite e guadagni è imputabile allo straordinario successo avuto da Apple fin qui e alla difficoltà di replicarlo continuamente. I nuovi numeri, inoltre, non tengono conto delle vendite del nuovo iPhone SE, le cui spedizioni sono iniziate il 31 Marzo e che verranno consegnate nel nuovo trimestre.

Dopo la presentazione dei dati sul primo trimestre del 2016, le azioni di Apple hanno perso l'8% del loro valore, arrivando quindi a perdere il 20% rispetto ad un anno fa. Con un solo giorno, quindi, sono stati persi 46 miliardi di capitalizzazione di mercato di Apple, che, come nota il Wall Street Journal, sono da soli più del valore di intere società come Netflix o Caterpillar.

Di seguito si riportano i conti economici, uno che va dal 2014 al 2015, e l'altro che va dal 2015 al primo

trimestre 2016.

Figura 3.18 Conto economico di Apple 2014-2015

	Three Months Ended		Twelve Months Ended	
	September 26, 2015	September 27, 2014	September 26, 2015	September 27, 2014
Net sales	\$ 51,501	\$ 42,123	\$ 233,715	\$ 182,795
Cost of sales ⁽¹⁾	30,953	26,114	140,089	112,258
Gross margin	20,548	16,009	93,626	70,537
Operating expenses:				
Research and development ⁽¹⁾	2,220	1,686	8,067	6,041
Selling, general and administrative ⁽¹⁾	3,705	3,158	14,329	11,993
Total operating expenses	5,925	4,844	22,396	18,034
Operating income	14,623	11,165	71,230	52,503
Other income/(expense), net.....	439	307	1,285	980
Income before provision for income taxes.....	15,062	11,472	72,515	53,483
Provision for income taxes	3,938	3,005	19,121	13,973
Net income	\$ 11,124	\$ 8,467	\$ 53,394	\$ 39,510
Earnings per share:				
Basic	\$ 1.97	\$ 1.43	\$ 9.28	\$ 6.49
Diluted	\$ 1.96	\$ 1.42	\$ 9.22	\$ 6.45
Shares used in computing earnings per share:				
Basic	5,646,916	5,933,845	5,753,421	6,085,572
Diluted	5,682,519	5,972,082	5,793,069	6,122,663
Cash dividends declared per share.....	\$ 0.52	\$ 0.47	\$ 1.98	\$ 1.82
⁽¹⁾ Includes share-based compensation expense as follows:				
Cost of sales	\$ 145	\$ 116	\$ 575	\$ 450
Research and development	\$ 390	\$ 314	\$ 1,536	\$ 1,216
Selling, general and administrative	\$ 380	\$ 332	\$ 1,475	\$ 1,197

Fonte: Apple

Figura 3.19 Conto Economico di Apple 2015-2016

	Three Months Ended		Six Months Ended	
	March 26, 2016	March 28, 2015	March 26, 2016	March 28, 2015
Net sales.....	\$ 50,557	\$ 58,010	\$ 126,429	\$ 132,609
Cost of sales ⁽¹⁾	30,636	34,354	76,085	79,212
Gross margin	19,921	23,656	50,344	53,397
Operating expenses:				
Research and development ⁽¹⁾	2,511	1,918	4,915	3,813
Selling, general and administrative ⁽¹⁾	3,423	3,460	7,271	7,060
Total operating expenses	5,934	5,378	12,186	10,873
Operating income	13,987	18,278	38,158	42,524
Other income/(expense), net	155	286	557	456
Income before provision for income taxes	14,142	18,564	38,715	42,980
Provision for income taxes.....	3,626	4,995	9,838	11,387
Net income.....	\$ 10,516	\$ 13,569	\$ 28,877	\$ 31,593
Earnings per share:				
Basic.....	\$ 1.91	\$ 2.34	\$ 5.22	\$ 5.43
Diluted.....	\$ 1.90	\$ 2.33	\$ 5.19	\$ 5.39
Shares used in computing earnings per share:				
Basic.....	5,514,381	5,793,799	5,536,656	5,818,441
Diluted.....	5,540,886	5,834,858	5,567,506	5,858,330
Cash dividends declared per share	\$ 0.52	\$ 0.47	\$ 1.04	\$ 0.94
⁽¹⁾ Includes share-based compensation expense as follows:				
Cost of sales	\$ 191	\$ 142	\$ 395	\$ 282
Research and development	\$ 468	\$ 384	\$ 934	\$ 758
Selling, general and administrative	\$ 389	\$ 401	\$ 797	\$ 775

Fonte: Apple

Conclusione

Analisi Finanziarie, matrice dei punti di forza e di debolezza, delle minacce e delle opportunità da cui far scaturire un business model in continua evoluzione, che si adatti al mercato, anzi talora come nel caso della Apple Inc., che cerchi di anticiparlo nelle scelte incanalandole verso un prodotto ed un servizio “unico”,

dimostrano, senz'altro, come solo attraverso lo studio costante, l'attenzione e la ricerca si possa cercare di mantenere le proprie quote di mercato, ottenendo profitti nel medio – lungo termine. Economie di scala, sinergie, attente analisi dei processi produttivi allo scopo di garantire un certo standard di prodotti, attenzione ai costi e continua modifica del business per seguire/ anticipare un mercato totalmente globalizzato evidenziano come l'esempio della Apple, sia di per sé indicativo di come ci si debba muovere in un blue ocean.

Capitolo 4: Caso Leggi s.r.l.

Introduzione al capitolo

In questo quarto ed ultimo capitolo, si porta un altro esempio pratico di un'azienda, la Leggi s.r.l., totalmente differente dalla Apple inc. non solo per quanto riguarda il settore di appartenenza, ma anche per caratteristiche, dimensioni economico – finanziarie e grado di internazionalizzazione. L'impresa presa in questione, infatti, è un'azienda familiare che opera prevalentemente nel territorio nazionale ed ha un business model molto più snello e flessibile rispetto a quello della Apple Inc.. Nel capitolo vengono analizzate le caratteristiche fondamentali dell'azienda, l'evoluzione del business model e della performance annessa nel corso degli anni, che le hanno permesso di acquisire un vantaggio competitivo sostenibile nel medio – lungo termine.

4.1 Caratteristiche e peculiarità

Le Leggi s.r.l. è un'impresa costituita nel 1989, avente sede legale a Palombara Sabina, in provincia di Roma: attualmente dispone di tre sedi, una situata nel Paese mentre le altre due al di fuori dello stesso.

L'azienda può essere classificata come un'impresa industriale in senso stretto in quanto opera nel settore manifatturiero, producendo, cioè, manufatti in cemento dedicati all'utilizzo nel settore edile; in particolare offre una vasta gamma di prodotti, tra cui: canali con griglia, canali per opere stradali, cisterne per la raccolta di acque piovane, copertine coprimuro, cordoli stradali, manufatti in cemento, monoblocchi prefabbricati, pozzetti, pozzetti di calcestruzzo, pozzetti di ispezione, pozzetti stradali, pozzetti telefonici, prefabbricati recinzioni, silos, tribune prefabbricate, tubi di cemento, materassi a molle e affini, reti da letto ed altro. La Leggi s.r.l. è una società di capitali, divenuta tale a partire dal 1989; negli anni precedenti, invece, era qualificabile come una ditta individuale e come tale gestita da un solo individuo. Attualmente l'impresa non appartiene a nessun gruppo di aziende ed è gestita interamente da tre fratelli Flavio Leggi, Lucilla Leggi e Stefania Leggi.

Figura 4.1 La Leggi s.r.l. (2014)



Fonte: Leggi s.r.l.

4.2. L'innovazione come fattore critico di successo in Leggi s.r.l.

Convinzione assai diffusa, nel nostro Paese, è attribuire alla tecnologia il ruolo di fattore indispensabile dell'innovazione e del successo delle aziende. Tutto ciò è vero, ma va da sé che si fa innovazione di base prendendo spunto dall'offerta tecnologica liberamente e abbondantemente disponibile, ma se ne fa anche di quella differenziale, traendo ispirazione dai bisogni della clientela. E qui cambia il paradigma, trattandosi di un canale originale e straordinariamente efficace, visto che l'azienda innova non solo imitando prodotti efficaci di propri competitors (innovazione di base), ma anche creando nuovi prodotti che soddisfino al meglio i bisogni più remoti della clientela (innovazione differenziale). Con la clientela le piccole imprese familiari sono costantemente in contatto: forniscono assistenza tecnica e ricevono domande di soluzioni di problemi, al punto che si parla di open innovation, in quanto spesso le più importanti innovazioni giungono proprio da idee della clientela esterna.

Resta, tuttavia, il fatto che l'impresa familiare italiana, pur piccola, innova, anche nel prodotto; innovazione non necessariamente e non esclusivamente tecnologica, ma di nuove prestazioni incorporate in un prodotto nuovo o in un prodotto maturo con prestazioni aggiuntive. Va da sé, quindi, che la tecnologia è una risorsa fondamentale in merito a quanto detto. Va ricordato, inoltre, che tutte queste lavorazioni che sfociano in nuove prestazioni, di alta o altissima precisione, richiedono la collaborazione di tutti gli addetti. Da ognuno di essi, oltre alla dedizione e alla perizia manifatturiera, si attendono osservazioni e proposte atte a migliorare la prestazione.

La Leggi s.r.l. fa sistematicamente innovazione prestazionale di prodotto, non soltanto con prodotti radicalmente nuovi, ma anche con prodotti tradizionali che vengono continuamente rinnovati nelle fruizioni e nelle prestazioni, alternando, quindi, innovazioni radicali a innovazioni incrementali. Attraverso l'innovazione incrementale, l'impresa ottiene un miglioramento delle prestazioni tramite il raffinamento delle soluzioni esistenti, mentre attraverso l'innovazione radicale l'impresa fa un salto su un nuovo sistema, su una soluzione strutturalmente e sistematicamente diversa rispetto alla precedente; in questo ultimo caso non è detto che ci sia un immediato miglioramento delle prestazioni perché ciò che veramente conta è il potenziale di miglioramento.

Figura 4.2 Laboratorio analisi in Leggi s.r.l. (2014)



Fonte: Leggi s.r.l.

In particolare, tali idee e/o spinte all'innovazione provengono non solo dai familiari dell'azienda, ma anche da tutti quei soggetti interni all'impresa quali operai, impiegati che collaborano ogni giorno per un continuo miglioramento del prodotto offerto sul mercato. L'azienda ha, innanzitutto, un proprio piano strategico per l'innovazione, tramite il quale portare a termine con successo i propri investimenti prefissati ad inizio anno. L'impresa, in base alle necessità dei clienti, alle idee apportate sia dai fornitori, che dai clienti, nonché da altri soggetti interni all'impresa, crea nuovi prodotti e li sottopone ad un processo di continua evoluzione. Ovviamente per la riuscita di un prodotto innovativo ed al contempo economicamente conveniente, è necessario il contributo congiunto di tutte le varie aree aziendali. Negli ultimi tre anni, l'impresa ha introdotto sul mercato prodotti e servizi tecnologicamente nuovi; in particolare, in merito a ciò, la Leggi s.r.l. ha avviato, nel 2008, un progetto con il CNR (centro nazionale ricerche) e il Ministero dei Lavori Pubblici, per l'introduzione del "calcestruzzo fibre rinforzato"; c'è stata, inoltre, un'ulteriore novità data dalla certificazione dei blocchi vibrocompressi per la resistenza al fuoco, utilizzati per la costruzione della metro B1 e C, per impiego in gallerie autostradali (ad esempio nelle vecchie gallerie costruite da Mussolini, sono state progettate ed introdotte dall'azienda delle canalette antincendio, resistenti alle vibrazioni), metropolitane e/o parcheggi sotterranei. Ulteriori cambiamenti si sono avuti a partire dal 2010, quando l'azienda ha innovato, nonché migliorato, prodotti e servizi tecnologicamente pre-esistenti sul mercato, mediante svariati lavori svolti con Telecom Italia. Nel quinquennio 2010-2015, l'impresa ha introdotto innovazioni:

- a) nei processi di produzione, tramite l'introduzione di nuovi macchinari, più rapidi nello sviluppo del manufatto, così da ottenere un considerevole risparmio di tempo;
- b) nei sistemi di logistica e in particolar modo nei metodi di distribuzione e fornitura di servizi, tramite un processo di integrazione verticale con cui l'impresa ha acquisito parte dei suoi distributori, limitando così di fatto i costi e le eventuali controversie esistenti tra distributori e impresa stessa;
- c) in attività di manutenzione e supporto, tramite un controllo annuale, da parte di specifici soggetti incaricati, sull'attrezzatura ed i macchinari presenti nell'impresa.

Il principale partner con cui la Leggi s.r.l. intrattiene rapporti per l'innovazione del prodotto è il CNR, che ha sede regionale; inoltre, vi sono anche altri due organismi con cui l'impresa intrattiene proficui rapporti, tra cui: l'Istedil (Istituto Sperimentale per l'Edilizia) e l'ICMQ (Certificazioni e Controlli per le Costruzioni). L'impresa non ha mai depositato brevetti per l'innovazione di prodotto o di processo per richiesta del cliente, ma ha collaborato e tutt'ora collabora per l'innovazione di prodotto con una serie di società, tra cui: Telecom Italia SPA, Fastweb, Autostrade per l'Italia, Ferrovie dello Stato, Metropolitane Roma Capitale e Terna; con quest'ultima la Leggi s.r.l., ad esempio, ha collaborato per la progettazione di lastre di protezione dei cavi con voltaggi pari a 132/150/220 migliaia di volt.

In riferimento, invece, alle spese per l'innovazione tecnologica, l'ammontare totale di spesa dedicato a:

- 1) Attività di ricerca e sviluppo svolta all'interno dell'impresa, è stato di circa ventimila / trentamila euro;

- 2) Attività di ricerca e sviluppo acquisita all'esterno dell'azienda, è stato di circa quindicimila / sedicimila euro;
- 3) Acquisizioni di impianti, attrezzature, hardware finalizzati all'introduzione di nuovi prodotti e/o processi, è ammontato all'incirca a duecentomila / trecentomila euro;
- 4) Formazione del personale resa necessaria dall'introduzione di nuovi prodotti e/o processi produttivi, è ammontata all'incirca a diecimila / ventimila euro;
- 5) Progettazione finalizzata all'introduzione di nuovi prodotti e/o processi produttivi, è ammontata a circa quindicimila / ventimila euro.

Per quanto riguarda, invece, i fattori di ostacolo all'attività di innovazione, non si riscontra alcun particolare fattore critico dato che la società, essendo già da anni attiva in questo settore ed avendo maturato una certa esperienza nel campo, riesce a concludere facilmente e convenientemente, dal punto di vista economico, accordi con i propri partner. In aggiunta, dato che il mercato di riferimento risulta avere un numero ridotto di competitors per via degli elevati investimenti iniziali, l'azienda riesce tranquillamente ad acquisire maggior quota di mercato vista l'elevata domanda di prodotti e servizi innovativi da parte della clientela.

L'impresa, in virtù dell'ottima solidità economico – finanziaria di cui gode, riesce ad acquisire facilmente capitale di rischio per attività innovative, tramite operazioni di leasing, per ammortizzare il costo del credito anticipatamente rispetto al semplice finanziamento.

4.3 Strategie aziendali

Rispetto al precedente caso studio preso in considerazione nel terzo capitolo, in questo caso si parla di un'azienda familiare che è radicata prettamente nel territorio nazionale. Nonostante oggi l'internazionalizzazione sia ormai divenuta fondamentale per la sopravvivenza e la crescita delle imprese, l'internazionalizzazione declinata al caso specifico delle imprese familiari presenta criticità, soprattutto per le start-up. La dimensione ridotta e un track record limitato fanno sì che la gamma di competenze necessarie per perseguire una strategia di internazionalizzazione sia poco presente, inducendo le stesse a limitare la fornitura di prodotti/servizi ai soli mercati nazionali. Tra gli svantaggi che l'impresa potrebbe avere nel perseguire una strategia di internazionalizzazione, potremmo avere:

- 1) avversione al rischio dei manager – proprietari, in quanto hanno molto più da perdere rispetto ai manager di un'impresa non familiare in caso di fallimento dell'azienda; questo perché l'azienda di famiglia è, per l'imprenditore che in essa ha effettivamente investito, un oggetto totemico che fonda la coesione del clan familiare e stabilizza la propria identità personale;
- 2) nell'operare una delocalizzazione dell'attività produttiva all'estero diventa indispensabile un coinvolgimento di management esterno all'impresa; ciò per un'impresa quale la Leggi s.r.l. fa sì che diminuiscano le probabilità di un processo di internazionalizzazione, in quanto da un lato si teme di perdere il totale controllo dell'impresa e dall'altro perché, dato che le imprese a conduzione familiare

potrebbero risultare poco attraenti per i manager esterni in termini di percorsi di carriera, remunerazione e ambiente di lavoro, ciò potrebbe comportare un crollo della performance;

- 3) difficoltà nell'attrarre finanziamenti esterni, perché mostra una capacità inferiore nell'ottenere accesso al capitale di debito; inoltre, la preoccupazione di perdere il controllo del business rende l'impresa meno incline rispetto alle controparti non familiari a ricorrere al finanziamento azionario esterno.

Per quanto riguarda i vantaggi di un'impresa familiare, quale Leggi s.r.l., nel perseguire l'internazionalizzazione, studi precedenti hanno dimostrato che l'orientamento a lungo termine, l'impegno superiore, nonché la velocità nel processo decisionale di questa tipologia di azienda, può avere effetti più che positivi sull'internazionalizzazione dell'azienda. La grande maggioranza degli studi che confrontano aziende a conduzione familiare e non familiare suggerisce che le imprese familiari abbiano minori probabilità nel riuscire ad implementare con successo una strategia di internazionalizzazione rispetto alle loro omologhe non familiari.

Una ricerca recentemente condotta presso il Center for Young and Family Enterprise (CYFE) dell'Università degli Studi di Bergamo a cura di Lucio Cassia, Stefano Pedrini e Alfredo De Massis, mostra invece che, per i settori ad alta tecnologia, le imprese a conduzione familiare hanno una propensione all'internazionalizzazione più elevata rispetto alle omologhe imprese non familiari. Questo perché sono ambienti ad alta velocità, in cui la conoscenza gioca un ruolo fondamentale. In ambienti ad alta velocità, i cambiamenti nella domanda, nei concorrenti, nelle tecnologie e nella regolamentazione sono rapidi, non lineari ed in gran parte imprevedibili.

Dato che il settore manifatturiero, è un settore con elevati costi sia di tipo produttivo che amministrativo, la Leggi s.r.l. vende i propri prodotti prettamente sul territorio italiano, poiché, altrimenti, diverrebbe svantaggiosa la vendita all'estero. Sarebbe opportuno, in questo caso, una delocalizzazione dell'attività produttiva in altri Paesi non solo per trarne un futuro incremento del fatturato, ma anche per operare un "rafforzamento" del brand a livello mondiale. In merito a ciò, anche se ci sono state svariate proposte riguardo i luoghi più opportuni dove poter decentrare l'attività produttiva, tra cui Croazia, Svizzera e Libia, non è stata ancora accolta alcuna di esse con esito favorevole da parte di tutti e tre soci – familiari, e per questo, ad oggi, non è stato né elaborato, né attuato alcun progetto in materia. La mancata delocalizzazione è avvenuta non tanto per fattori economici, dato che in Paesi come la Svizzera il settore manifatturiero è in continua crescita, ma per lo più per ragioni politiche. E' proprio questo il caso della Libia, dato che svariati anni fa la Leggi s.r.l. aveva deciso proprio di non investire in quel specifico mercato, vista l'instabilità politica del Paese preso in considerazione. Tale decisione si è rivelata, poi, più che esatta, visto che l'anno successivo c'è stata lo scoppio della guerra in Libia, e sono stati depredati molti dei complessi aziendali appartenenti a competitors della Leggi s.r.l., che avevano precedentemente operato una delocalizzazione produttiva in quei luoghi.

L'impresa, invece, intrattiene rapporti con enti esteri per quanto riguarda la fornitura di materie prime e

semilavorati. In particolare, l'azienda acquista specifici materiali, tra cui le fibre dalla Repubblica Ceca e le tavole dalla Spagna. Il primo contatto con le controparti estere è avvenuto tramite la partecipazione, da parte dei proprietari dell'impresa, a svariate fiere del settore edile e manifatturiero tenutesi per l'Italia; in particolare è da ricordare la più importante a livello italiano, che è la fiera Saie che si tiene ogni anno a Bologna. L'impresa, riguardo tali attività di fornitura di materie prime e semilavorati, non fa ricorso ad alcun tipo di remunerazione del capitale, dato che essa stessa riesce a supportare tali spese con il proprio capitale, in quanto si tratta di costi alquanto ridotti.

Negli ultimi dieci anni, l'impresa ha operato una forte diversificazione, entrando nel settore dell'edilizia e costruendo nuovi immobili da affittare poi a terze parti. Questa diversificazione da una parte ha permesso di incrementare le fonti di ricavi ma dall'altra ha consentito di ripartire in maniera più efficiente eventuali costi e rischi connessi all'impresa.

4.4 Business Model Canvas

Negli ultimi anni, il business model della Leggi s.r.l. è cambiato radicalmente per adattarsi ai mutamenti del contesto competitivo in cui opera.

Figura 4.3 Il Business Model Canvas della Leggi s.r.l. (2016)

Key partners - Terna - Telecom Italia SPA -Autostrade per l'Italia SPA	Key Activities - Attività di manufacturing - Attività di ricerca e sviluppo - Pubblicità - Canali e distribuzioni	Value Proposition - Performance - Novità - Personalizzazione - Prezzo	Customer Relationship - E-mail - Supporto telefonico - Appuntamento	Customer Segment - Privati e/o aziende di piccole dimensioni - Aziende medio - grandi
			Channels - Canali diretti - Canali indiretti	Key Resources - Risorse fisiche - Risorse finanziarie - Risorse umane e intellettuali
Cost Structure - Costi fissi - Costi variabili			Revenue Streams - Ricavi transazionali - Ricavi ricorrenti	

Fonte: Immagine di propria elaborazione su base digitalbusinessmodelguru.com

Tra i nove building blocks che compongono il Business Model Canvas dell'impresa, troviamo:

- 1) Key partners, costituito dal network di fornitori e partners che consente al business model di funzionare in maniera efficace. La Leggi s.r.l. detiene una serie di alleanze strategiche, non solo con fornitori per assicurarsi forniture affidabili e di alta qualità, ma anche con partner con una forte presenza a livello nazionale e/o internazionale, come ad esempio Terna, Telecom Italia e Autostrade per l'Italia. Per quanto riguarda il reperimento degli input produttivi, di solito la relazione instaurata dall'azienda con tali fornitori è designata per ottimizzare l'allocazione di risorse e creare, quindi, economie di scala che le consentano, a sua volta, di ridurre i costi. L'azienda, inoltre, tende a rifornirsi da più partner in modo tale da non dipendere esclusivamente da un nucleo ristretto di fornitori e poter diversificare il rischio e a sua volta incrementare il potere contrattuale sul mercato. L'azienda ha esteso, negli anni, il proprio raggio di azione e la propria quota di mercato, "appoggiandosi" ad altre aziende, come Telecom Italia, per la fornitura di particolari risorse. Tale tipo di decisione può essere motivata, non solo dal bisogno di fidelizzare un grande player telefonico a livello nazionale, ma anche dal fatto di poter accedere ad una serie di clienti che sono in stretto contatto con Telecom Italia. Per finire, ad oggi sono state presentate, senza successo, una serie di proposte alla Leggi s.r.l., da alcuni investitori esteri, per dar vita a partnerships in Paesi come la Svizzera, la Libia e la Croazia; inoltre, non risultano presenti partnership strategiche tra competitors, né è di interesse da parte dell'azienda darne vita per un futuro a venire.
- 2) Key Activities, che descrivono le azioni più importanti che un'impresa dovrà svolgere perché il suo business model funzioni in maniera efficace. L'azienda svolge, nella propria filiera produttiva, una serie di attività, tra cui:
 - Attività di manufacturing, ossia di costruzione e assemblaggio dei prodotti finali; l'azienda ha operato una forte diversificazione della propria offerta, andando a creare prodotti differenti tramite macchinari completamente automatizzati che differiscono tra di loro a seconda della sede della società presa in questione;
 - Attività di ricerca e sviluppo, considerata dall'azienda quale attività fondamentale e sui cui investire fortemente per acquisire un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo termine. Attualmente la Leggi s.r.l. dispone di un laboratorio analisi in cui ideare e sperimentare nuovi prodotti, in modo da soddisfare al meglio le esigenze della clientela. Questo spazio interamente dedicato all'attività di ricerca e sviluppo è stato ideato, in particolar modo, a seguito delle continue richieste, da parte di enti quali Autostrade per l'Italia, Metropolitane Roma Capitale, Terna e Telecom Italia, di prodotti sempre più particolari e di alta qualità.
 - Pubblicità. L'azienda dispone di un sito internet nel quale pubblicizzare i propri prodotti, ma non di una pagina su social networks, visto che la propria offerta si rivolge ad una clientela prettamente adulta e che abitualmente non frequenta, almeno per fini lavorativi, tali siti. Il tipo di pubblicità più efficace da attuare, visto il settore preso in questione e l'alta concentrazione della clientela, è il cosiddetto "passaparola" operato da parte di molti clienti, già fidelizzati negli anni alla Leggi s.r.l..

- Canali e distribuzioni. La Leggi s.r.l. dispone di due linee di canali distributivi: 1) canali diretti, dove con propri autocarri consegna le proprie merci personalmente in tutta Italia; 2) canali indiretti, in cui vende i propri prodotti a dettaglianti e/o grossisti che, a loro volta, li offrono ai consumatori finali.
- 3) Key Resources rappresentano le risorse chiave affinché il business model funzioni efficacemente. Le risorse principali per l'azienda sono:
- Risorse fisiche, come input produttivi, utilizzate per comporre ed assemblare il prodotto finale;
 - Risorse finanziarie; l'azienda solitamente tende a finanziare i propri investimenti autonomamente, vista l'elevata liquidità che possiede, data da un continuo e repentino incremento del fatturato registratosi negli ultimi anni. Inoltre, la Leggi s.r.l., vista la solida e ormai ventennale relazione con la propria banca di riferimento, la Banca Popolare di Ancona, riesce, qualora ne abbia bisogno, a contrarre finanziamenti a tassi agevolati.
 - Risorse umane e intellettuali, quali elementi fondamentali per l'acquisizione di un vantaggio competitivo di lunga durata. La Leggi s.r.l., dal canto suo, considera le risorse umane come elemento qualificante dell'identità dell'azienda, tanto che attua un'attenta e dettagliata selezione del personale, oltre che svariati controlli per monitorare continuamente la salute del lavoratore.
- 4) Value Proposition, che descrive l'insieme dei prodotti e/o servizi che creano valore per uno specifico customer segment. I seguenti elementi, possono contribuire alla creazione di valore per il cliente:
- Performance, infatti, l'azienda è rinomata in questo settore per via dell'elevata qualità dei propri prodotti e soprattutto dalla puntualità nella consegna delle proprie merci ai clienti;
 - Novità, infatti l'azienda tende a introdurre continuamente nuovi prodotti, rinnovati, anche nei minimi particolari, nelle proprie fruizioni, che tendano a soddisfare al meglio la domanda della clientela; questo è reso possibile grazie agli ingenti investimenti in attività di ricerca e sviluppo che l'azienda costantemente effettua nel settore;
 - Personalizzazione, infatti l'azienda tende a creare e modellare prodotti ad hoc per specifici clienti, in particolar modo per Telecom Italia, che richiede costantemente dei manufatti diversi in base alle esigenze da soddisfare.
 - Prezzo, infatti, l'azienda, nonostante venda un'offerta fortemente diversificata e di elevata qualità, tende a competere in maniera efficiente anche riguardo la prezzistica, offrendo i propri prodotti ad un prezzo altamente competitivo;
- 5) Customer Relationships, che descrivono i tipi di relazione che un'azienda intrattiene con i propri Customer Segments. Per quanto riguardo la relazione con i clienti, l'azienda prevede tre tipi di assistenza, o contatto per e-mail, o contatto per telefono, oppure, per finire, tramite contatto diretto, fissando un appuntamento nel quale verrà risolto con la massima trasparenza il problema preso in questione;
- 6) Channels, come già esposto precedentemente, la Leggi s.r.l. dispone di due linee di canali distributivi: 1) canali diretti, dove con propri autocarri consegna le proprie merci personalmente in

tutta Italia; 2) canali indiretti, in cui vende i propri prodotti a dettaglianti e/o grossisti che, a loro volta, li offrono ai consumatori finali.

7) Customer segments, che definiscono i diversi gruppi di persone o organizzazioni che l'impresa si propone di raggiungere e servire. Attualmente ci sono due tipi di gruppi di consumatori che l'impresa si propone di servire con la propria offerta:

- Privati e/o aziende di piccole dimensioni, la cui domanda è limitata e/ occasionale;
- Aziende medio – grandi, questo tipo di customer segment è sicuramente il più rilevante in termini di apporto al fatturato finale della Leggi s.r.l. ed è quello con cui l'azienda intrattiene maggior rapporti. In effetti, l'incremento del fatturato registratosi negli ultimi anni è, in gran parte, dovuto alla crescita di proficui rapporti con questo tipo di clientela.

8) Cost Structure, descrive l'insieme dei costi in cui l'azienda incorre per rendere operativo il proprio Business Model. Le Leggi s.r.l. si può definire “ value driven” in quanto, anche se incentra buona parte del proprio lavoro di management alla ricerca di nuove modalità tramite cui abbattere i costi, si focalizza principalmente sulla creazione di valore, grazie ad una premium value proposition ed un alto grado di personalizzazione del servizio. I principali costi dell'azienda sono:

- Costi fissi, dati dalla luce, gas, elettricità, che sono tutti quei costi che non variano al variare del volume di produzione;
- Costi variabili, dati dalle materie prime fondamentali, che variano al variare del volume di produzione;

9) Revenue Streams che rappresenta il cash che un'azienda genera da ciascun Customer Segment. La Leggi s.r.l. ha, attualmente, due diversi tipi di Revenue Streams:

- ricavi transazionali, ossia quelli derivanti da un singolo pagamento;
- ricavi ricorrenti, derivante da pagamenti in corso d'essere;

Per quanto riguarda, invece, i meccanismi di pricing, la Leggi s.r.l. utilizza, a secondo del cliente e del prodotto preso in considerazione, o un pricing fisso (cioè basato su variabili statistiche) o un pricing dinamico (i prezzi variano a seconda delle condizioni del mercato):

- Dipendente dal volume, qui il prezzo è una funzione della quantità acquistata;
- Customer Segment, qui il livello del prezzo dipende dal tipo e le caratteristiche di uno specifico Customer Segment;
- Prezzo di listino, prezzi fissi per prodotti individuali, servizi o altre Value Proposition;
- Negoziazione, il prezzo è negoziato tra due o più partners in base al potere ed alle capacità di negoziazione.

4.5 Swot Analysis

Tabella 4.1 La Swot Analysis della Leggi s.r.l. (2016)

Strenghts - Solidità economica finanziaria; - Elevata estensione a livello nazionale; - Elevata diversificazione; - Sfruttamento di economie di scala, scopo e di esperienza;	Weaknesses - Mancata internazionalizzazione; - Elevata competizione presente nel settore; - Difficoltà nel controllare in maniera perfettamente esaustiva l'operato dei lavoratori all'aumentare delle dimensioni aziendali;
Opportunities - Internazionalizzazione; - Entrare nel business delle costruzioni; - Investire ulteriormente in attività di ricerca e sviluppo; - Fidelizzazione di alcuni player rilevanti a livello nazionale;	Threats - Incremento della competizione; - Crisi del settore;

Fonte: Elaborazione personale

Strenghts

Tra i punti di forza della Leggi s.r.l., troviamo:

- 1) Solidità economico – finanziaria, infatti l'azienda grazie ad una cura ossessiva, anche nei minimi particolari, dei prodotti, ha incrementato, nel corso degli anni, la customer's satisfaction nonché i ricavi annuali; tutto questo se unito anche all'esecuzione di strategie volte al massimo sfruttamento delle economie di scala per abbattere i costi, fanno della Leggi s.r.l. un'azienda solida e con ottime prospettive di crescita dal punto di vista economico finanziario.
- 2) Elevata estensione a livello nazionale. La Leggi s.r.l. ha incrementato, in particolar modo negli ultimi cinque anni, la propria presenza a livello nazionale, grazie ad una serie di proficui e duraturi accordi con player rilevanti nel settore ferroviario, metropolitano e della telefonia mobile.
- 3) Elevata diversificazione; per via dell'elevata concorrenza ed anche della nascente crisi di alcuni business, la Leggi s.r.l. ha operato, dagli inizi dell'anno 2000, una forte diversificazione per entrare in nuovi business, ovviamente strettamente correlati con il proprio settore di origine. Questo le ha permesso di incrementare radicalmente la clientela che poteva "colpire" con la propria offerta, con immediato incremento del fatturato, e di decrementare, a sua volta, il grado di esposizione al rischio per ciascun business.
- 4) Sfruttamento di economie di scala, scopo e di esperienza. La Leggi s.r.l., grazie ad una forte diversificazione e specifiche strategie volte alla diminuzione di eventuali sprechi, ha incrementato la

quantità venduta sul mercato e questo le ha permesso, a sua volta, di abbattere rilevanti costi; inoltre, grazie all'esperienza maturata nel corso degli anni, l'azienda è riuscita a sfruttare al meglio, di anno in anno, l'efficienza dei propri impianti e macchinari, così da abbattere ulteriori costi.

Weaknesses

Riguardo le debolezze della Leggi s.r.l. troviamo:

- 1) Mancata internazionalizzazione, che non le ha permesso di incrementare radicalmente la base clienti e la propria solidità economico – finanziaria, nonché di poter reagire in maniera istantanea ed efficace ad eventuali crisi del settore manifatturiero italiano.
- 2) Elevata competizione presente nel settore. Negli ultimi anni è incrementata ulteriormente l'intensità della concorrenza, per via dell'elevato numero di competitors presenti nel settore e degli ingenti costi da sopportare per poter operare profittevolmente in questo business,
- 3) Difficoltà nel controllare in maniera perfettamente esaustiva l'operato dei lavoratori, all'aumentare delle dimensioni aziendali. La Leggi s.r.l., essendo un'impresa familiare, è controllata dai suoi tre unici, nonché fratelli, proprietari; negli ultimi anni, per via dell'aumento di domanda di prodotti, ha delocalizzato l'attività produttiva in un terzo stabilimento e ciò ha reso ancor più difficile monitorare e far sì che tutti i dipendenti svolgano le proprie attività con la diligenza e la professionalità richiesta dalla natura dell'incarico.

Opportunities

Le opportunità future che l'azienda potrebbe cogliere per acquisire maggior quota di mercato nel settore manifatturiero, sono:

- 1) Internazionalizzazione, come possibile via per incrementare la base di clienti e la propria solidità economica – finanziaria, nonché come via per rispondere al meglio ad eventuali crisi di settore, non solo a livello nazionale, ma anche a livello internazionale.
- 2) Entrare nel business delle costruzioni, visto che è un settore strettamente correlato a quello in cui è attualmente presente la Leggi s.r.l.. In particolar modo tale correlazione dimostra come l'azienda potrebbe già essere in possesso delle giuste competenze e abilità per poter operare con successo nel settore delle costruzioni.
- 3) Investire ulteriormente in attività di ricerca e sviluppo, ossia dotarsi di più laboratori e di maggior personale occupato in tali mansioni, in modo da incrementare costantemente la customer's satisfaction.
- 4) Fidelizzazione di alcuni player rilevanti a livello nazionale, ossia incrementare il numero di proficue relazioni da intessere con grandi aziende, in modo da entrare a far parte di un cosiddetto circolo virtuoso.

Threats

Per quanto riguarda le minacce che potrebbero minare negativamente la solidità finanziaria dell'azienda, abbiamo:

- 1) Incremento della competizione, ossia l'impresa in un futuro potrebbe “soffrire” per l'ingresso di nuovi players, anche esteri, che dotati, magari, di maggior liquidità potrebbero in poco tempo acquisire un quota di mercato rilevante nel settore manifatturiero italiano.
- 2) Crisi del settore che potrebbero minacciare l'integrità economico – finanziaria dell'azienda nel medio – lungo termine

4.6 Analisi economico – finanziaria

Figura 4.2 La Leggi s.r.l. (2014)



Fonte: Leggi s.r.l.

Prendiamo, ora in considerazione i bilanci riclassificati del triennio 2013-2015 dell'impresa, con lo scopo di studiarne l'andamento della performance. Per quanto riguarda il bilancio dell'anno 2013, l'assemblea ordinaria dell'impresa, riunitasi il giorno ventinove Aprile del 2014, ha deliberato l'approvazione del bilancio chiuso il 31/12/2013, prendendo atto del decremento del reddito d'esercizio, dovuto principalmente ad un aumento dei costi rispetto all'anno precedente, nonostante l'aumento dei ricavi avutosi; ciò è dovuto alla necessità di contenere al massimo, per motivi concorrenziali, i prezzi dei prodotti e, quindi, di ridurre il margine operativo lordo. Inoltre, l'Assemblea prende altresì atto che si sta realizzando un sensibile processo di adeguamento e innovazione tecnologica, grazie ai vari accordi stretti con Telecom Italia e con i vari progetti portati avanti con il CNR (Consiglio Nazionale Ricerche), che, pur nel maggior onere economico attuale, permetteranno all'impresa di rafforzare la propria presenza nel mercato e incrementare la propria

redditività. La situazione finanziaria, invece, rimane delicata principalmente per la notevole massa di crediti verso la clientela, in sofferenza a causa della nota situazione generale di crisi. Il totale dell'attivo dello Stato Patrimoniale al 31/12/2013 ammonta a circa 2.5 milioni di euro, registrando un modesto incremento pari al 17.5 % rispetto all'anno precedente. Alla stessa data l'attivo patrimoniale presenta un capitale circolante di circa 1.9 milioni di euro e un capitale immobilizzato di circa 604 migliaia di euro. Il passivo, invece, evidenzia un patrimonio netto pari a 188 migliaia di euro e un totale delle esposizioni debitorie pari a circa 2 milioni di euro, tutti con la scadenza a breve termine. Il conto economico pone in evidenza che la società nell'esercizio del 2013 ha realizzato un fatturato di 3.2 milioni di euro, in modesto aumento rispetto a quello conseguito nell'esercizio precedente, e registra un margine operativo lordo pari a circa 794 migliaia di euro. Lo stesso bilancio si è chiuso con un utile pari a 93 migliaia di euro, in netto calo rispetto all'anno precedente.

Per quanto riguarda la situazione economico – finanziaria del 2014, vi è da evidenziare come, i notevoli investimenti compiuti negli anni precedenti per l'innovazione tecnologica degli impianti e il miglioramento della qualità dei prodotti, regolarmente certificata, abbiano permesso alla società di ampliare la propria clientela, di incrementare sensibilmente i ricavi e, conseguentemente, di aumentare la redditività della gestione. Si rileva, altresì, che la situazione finanziaria complessiva rimane abbastanza delicata: i noti fattori negativi della situazione economica generale, hanno reso più problematico il flusso finanziario della gestione, che, comunque, pur in presenza di un incremento di circa l'80% dei crediti verso i clienti, non produce sensibili conseguenze negative sulla gestione, anche per il corrispondente ma più contenuto incremento dei debiti verso i fornitori, per una maggiore esposizione bancaria e per la rinuncia da parte dei soci alla immediata distribuzione dei dividendi. Dall'analisi del bilancio riclassificato del 2014, emerge quanto segue: il totale dell'attivo dello Stato Patrimoniale al 31/12/2014 ammonta a circa 3.5 milioni di euro, registrando un notevole incremento di circa 41.10% rispetto all'anno precedente. Alla stessa data l'attivo patrimoniale presenta un capitale circolante di 2.9 milioni di euro (+ 52.45%) e un capitale immobilizzato di 636 migliaia di euro (+ 5.12%). Il passivo evidenzia, invece, un patrimonio netto pari a 612 migliaia di euro (+ 225.5%) e un totale delle esposizioni debitorie pari a circa 2.5 milioni di euro (+ 20.39%) , tutti con la scadenza a breve termine. Il conto economico pone in evidenza che la società nell'esercizio 2014 ha realizzato un fatturato di circa 4.5 milioni di euro, in forte aumento a confronto con quello registrato nell'esercizio precedente ed, inoltre, registra un margine operativo lordo pari a circa 1.5 milioni di euro. Lo stesso bilancio si è chiuso con un utile di 517 migliaia di euro, il 455.91% in più rispetto a quello dell'anno precedente; inoltre, il cash flow generato nel corso dell'esercizio in esame è positivo per 689 migliaia di euro. Finanziariamente la società appare caratterizzata da una gestione abbastanza equilibrata, con mezzi liquidi in grado di fronteggiare gli impegni contrattuali assunti, come viene confermato dagli indici di disponibilità immediata (Acid Test = 112%) e di disponibilità (Current Ratio = 116%). L'incidenza del risultato d'esercizio rispetto al fatturato è passata dal 2.92% del 2013 al 11.55% del 2014.

Per quanto riguarda il bilancio dell'anno 2015, dall'analisi dello Stato patrimoniale, del Conto Economico e della Nota Integrativa, emerge che la società, pur confermando nel complesso l'andamento positivo della gestione, ha accusato una contrazione della sua redditività, specialmente a causa delle difficoltà inerenti al flusso dei mezzi finanziari e alle limitazioni logistiche della produzione, dato che l'impresa non dispone di stabili abbastanza grandi da permetterle di espandere: in merito a ciò, l'impresa nell'anno 2015 ha avviato un piano di investimento che prevede l'acquisto di un complesso commerciale di 5000 metri quadri interni, collocato fuori Palombara Sabina nelle vicinanze della salaria. L'Assemblea ordinaria ha, così, preso atto della necessità di un intervento diretto all'incremento del processo produttivo e all'ampliamento degli spazi logistici destinati alla realizzazione dei prodotti. Inoltre, dall'analisi di bilancio se ne deduce che, per affrontare al meglio il futuro prossimo, si rende necessario il contenimento del ricorso a fonti di finanziamento esterno. Dall'analisi del bilancio relativo all'anno 2015 emerge quanto segue: il totale dell'attivo dello Stato Patrimoniale al 31/12/2015 ammonta a 3.8 milioni di euro, registrando un aumento pari al 7% rispetto all'anno precedente. Alla stessa l'attivo patrimoniale ha un capitale circolante di circa 3.1 milioni di euro (+ 8.55%) e un capitale immobilizzato di 637 migliaia di euro (+ 0.36%). Il passivo, invece, evidenzia un patrimonio netto pari a circa 589 migliaia di euro (- 3.90%) e un totale delle esposizioni debitorie pari a 2.9 milioni di euro (+ 15.16%), tutti con la scadenza a breve termine. Dall'analisi del Conto Economico si deduce che la società nel 2015 ha realizzato un fatturato pari a 5.2 milioni di euro, in leggero aumento rispetto a quello dell'esercizio precedente, e registra un margine operativo lordo pari a circa 1.8 milioni di euro. Il bilancio si è chiuso con un utile di circa 450 migliaia di euro, il 14.22% in meno rispetto all'anno precedente.

I grafici sottostanti prendono in considerazione l'andamento del fatturato, dell'utile e del margine operativo lordo nel triennio 2013 – 2015, mostrando l'evoluzione che hanno registrato in questo intervallo.

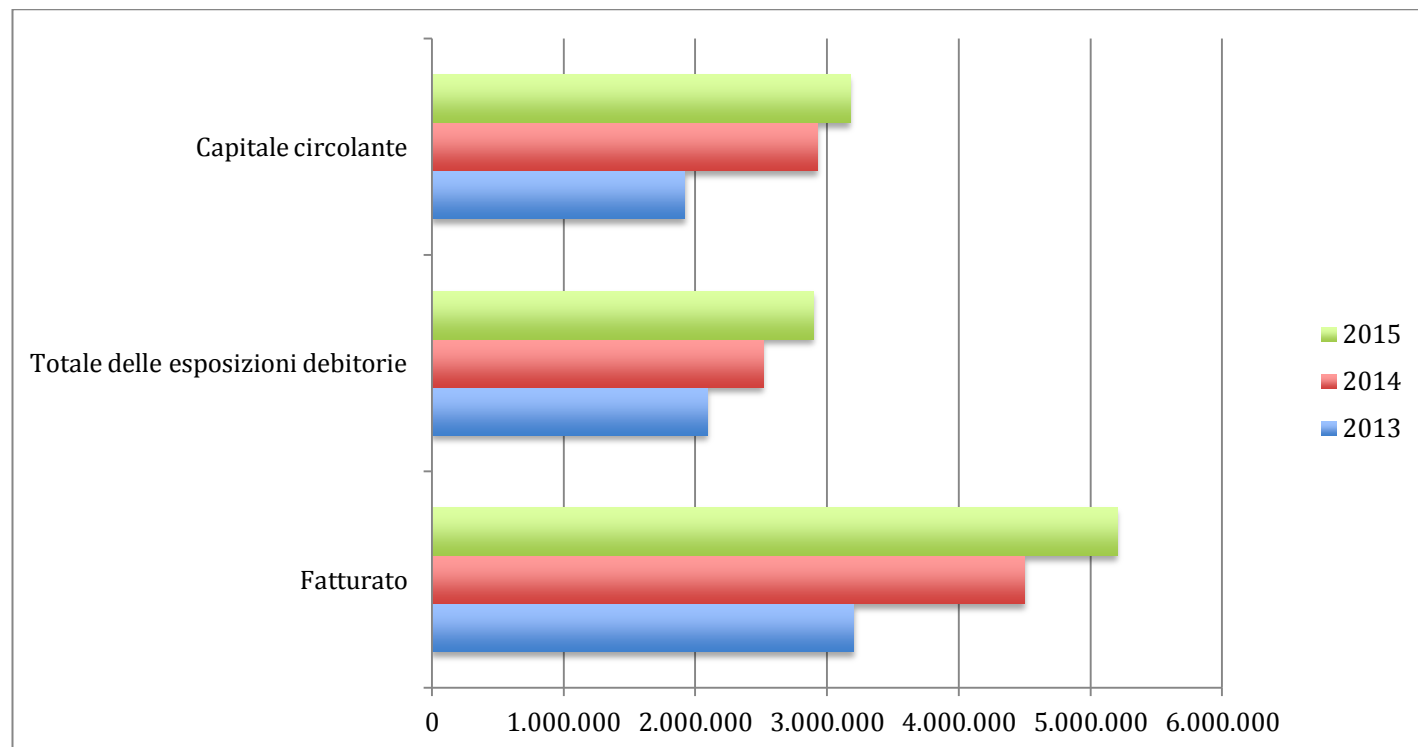
Tabella 4.2 L'andamento di alcuni valori nel triennio 2013-2015

	2013	2014	2015
Capitale circolante	1.918.000	2.924.000	3.174.000
Capitale immobilizzato	604.000	636.000	637.000
Patrimonio netto	188.000	612.000	589.000

Totale delle esposizioni debitorie	2.089.000	2.514.000	2.895.000
---	-----------	-----------	-----------

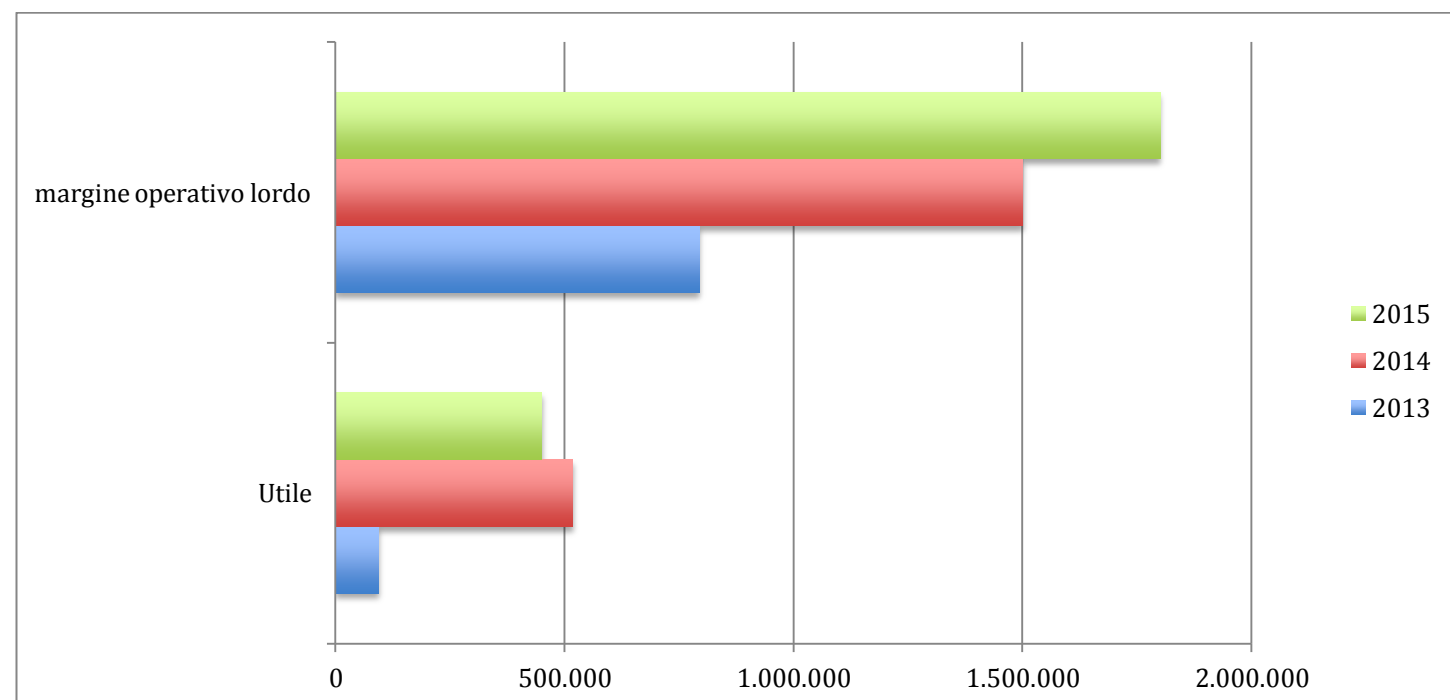
Fonte: Tabella di propria elaborazione

Grafico 4.1 L'evoluzione del fatturato, del totale delle esposizioni debitorie e del capitale circolante nel triennio 2013 – 2015



Fonte: Tabella di propria elaborazione

Grafico 4.2 L'evoluzione dell'utile e del margine operativo lordo nel triennio 2013 – 2015



Fonte: Tabella di propria elaborazione

Conclusione

L'analisi dell'azienda di famiglia ha messo in evidenza come essa sia riuscita a calibrare le scelte nell'arco di un lungo periodo di tempo, in modo da garantire la sua sopravvivenza e, compatibilmente con gli obiettivi della famiglia, a modulare le proprie fasi di crescita, o in alcuni casi di riorganizzazione del business. La leggi s.r.l. è riuscita ad adattarsi all'evoluzione del quadro competitivo, mantenendo la sua natura di azienda familiare. L'aspetto fondamentale alla base del successo di tale impresa, è il saper coniugare efficientemente tradizione e innovazione, facendo leva sugli elementi consolidati che sono alla base della storia e dell'assetto dell'azienda (assetto organizzativo, immagine e reputazione, set di competenze produttive e relazionali, risorse finanziarie ecc.) e attivando processi di innovazione con gradi diversi di intensità, talvolta percorrendo sentieri interamente nuovi.

Conclusioni

Oggi più che mai in un ambiente competitivo nel quale i cambiamenti avvengono in maniera sempre più imprevedibile e rapida, le aziende devono essere in grado di cambiare il proprio modello di business ed adattarlo alle mutate condizioni ambientali, per continuare ad operare efficientemente nel mercato.

La spinta al cambiamento può derivare anche da un'innovazione tecnologica realizzata dall'impresa, che necessita però di un adeguato business model per poter essere capitalizzata.

Inoltre, adottando un approccio strategico innovativo come quello Blue Ocean (Kim e Mauborgne, 2004), l'azienda può talvolta riuscire ad individuare dei terreni nei quali la competizione è inesistente, proprio perchè il settore viene creato ex - novo. Tutto ciò avviene tramite l'eliminazione e/o la riduzione di alcuni fattori e contemporaneamente l'incremento o la creazione di altri, riuscendo, pertanto, nel duplice intento di abbattere i costi e creare maggior valore per il cliente finale.

Nella seconda parte di questo lavoro sono stati proposti due casi, completamente diversi tra di loro, di imprese di successo che, negli anni, hanno sviluppato il proprio Business e sono state in grado di reagire alle difficoltà di mercato ed ai nuovi competitors attraverso differenti tipi di innovazione. Analizzando Apple Inc e la Leggi s.r.l. si è certamente notato come il loro vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti sia stato conseguito grazie a soluzioni innovative che si sono imposte nel mercato. Tali innovazioni non sono atti singoli, il cui beneficio si concretizza ed esaurisce nel momento in cui vengono immesse nel mercato, bensì sono il risultato di interventi strutturali sul Business Model delle singole aziende, attuati per conseguire determinati obiettivi, chiaramente differenti per ognuna delle due imprese. Le due imprese, infatti, si differenziano per il fine ultimo dei processi di innovazione implementati, ma condividono un approccio olistico all'innovazione che permea l'intera organizzazione.

Bibliografia

Afuah A, Christopher L. Tucci (2000), "Internet Business Models and Strategies: Text and Cases".

Amit, Zott e Massa (2010), "The Business Model: theoretical Roots, recent developments and Future Research", Business School University of Navarra (IESE).

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

Berends H, Smits A, Reymen I e Podoynitsyna K (2016, "Learning while (re)configuring: Business Model innovation processes in enstablished firms", SAGE.

Bubbio A, Gruppi A, Logonigro F, Solbiati M (2012), "Reinventare il Business Model", IPSOA Milano.

Cannistrà F (2013), "Come innovare partendo dai clienti: storia di due straordinarie radio italiane", blog Business Model Canvas.

Casamadeus - Masanell, R., Ricart E. J. (2010), "From Strategy to Business Models and onto tactics", Long Range Planning, 43, 195 - 215.

Chesbrough H (2010), "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers", Elsevier.

Doz, Y.L., Kosonen, M. (2010), "Embedding Strategic agility", Long Range Planning, 43, 370 - 383.

Faulkner D., De Rond M. (2000), "Cooperative strategy: economic, business and organizational issue", Oxford University Press Inc., New York.

Johnson, M. W., Christenses, C. M., e Kagermann, H. (2008), "Reinventing your business model", Harward Business Review, December, 50 - 59.

Kim, W. C., Mauborgne, R. (2004), "Blue Ocean Strategy", Harward Business Review, 82(10), 62 - 76.

Magretta J (2002), "Why Business Model Matter", Harward Business School.

Montgomerie J e Roscoe S (2013), "Owing the consumer – Getting to the core of the Apple Business Model, Elsevier.

Osterwalder A, Pigneur Y, Smith A, Clark T e Van der Pijl P (2010), "Business Model Generation, John Wiley & Sons Inc.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., e Tucci, C. L. (2005), "Clarifying Business Models: Origins, present and future of the concept", Communications of the Associations for Information Science, 15, 1 - 25.

Tinners P (1998), "Business Model for Electronic Markets", Routledge.

Varaldo R , "Open: Innovare il Business Model italiano", egeaonline.

Siti consultati

- www.Apple.com
- www.biblioteca.luiss.it
- www.cerved.com
- www.unioncamere.gov.it
- www.scholar.google.it

RIASSUNTO TESI

La storia del Business Model e dei suoi primi approcci nella teoria della strategia d'impresa, risale alla metà degli anni '80 del secolo scorso, quando si cominciò a parlare di utilizzare un modello di business come di un modello che dall'astratto potesse passare al concreto. L'imprenditore, dopo aver deciso "dove competere", deve capire "come competere". Il concetto di Business Model è simile a quello di strategia pur non essendo esso stesso strategia, perché facilita l'analisi, la prova e la validazione delle scelte strategico – aziendali. Negli anni '90 del secolo scorso, con la diffusione dell' e- commerce e per via di un utilizzo sempre più preponderante di internet all'interno delle aziende, si assiste al boom non solo nell'utilizzo del Business Model, ma anche ad una sua analisi sempre più dettagliata ed approfondita nei vari settori. La definizione di tale concetto, però, permane non univoca, ne unanime ma spesso viene definita per ciò che non è.

Il Business Model consente, di analizzare, testare, validare e ridefinire le scelte strategiche dell'organizzazione aziendale, affinando la capacità degli "attori" aziendali di dominare il presente anticipando il futuro. Più precisamente, esso descrive, la logica con cui un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore nell'ambito delle sue funzioni aziendali. Innanzitutto vengono identificati i vari step che compongono il modello stesso:

- 1) Individuazione dei fattori critici di successo (fcs), determinante per confezionare un'offerta in grado di rispondere alle esigenze del cliente;
- 2) Definizione della Customer Value Proposition (cvp), ossia l'insieme delle attività che caratterizzano l'offerta;
- 3) Si individuano i fattori a supporto della cvp;
- 4) Si definiscono le caratteristiche delle risorse chiave: persone, tecnologie e risorse finanziarie.

Il Business Model Canvas di Osterwalder e Pigneur (2010), è un modello visuale che rappresenta graficamente il modello di business di un'impresa e si articola in nove building blocks riconducibili alle quattro aree di impresa: clienti, offerta, infrastrutture e sostenibilità finanziarie. Sulla sinistra si trovano tutti i blocchi responsabili dell'efficienza dell'organizzazione; sulla destra, quelli responsabili della creazione di valore, mentre al centro troviamo la Value Proposition che rappresenta la sintesi tra i due. L'azienda, prima di tutto, definisce la propria Value Proposition, cioè l'insieme dei prodotti e dei servizi che creano valore per i propri clienti e quindi si indirizza ad uno o più specifici Customer Segment, dei quali individua le caratteristiche e i bisogni. Tutto ciò avviene attraverso i canali con cui l'azienda comunica e raggiunge i suoi Customer Segments e ai quali trasmette la propria proposta di valore. Attraverso questi canali di vendita, l'azienda cerca di mantenere una continua e proficua Customer Relationship, in tutte le sue fasi, sia di acquisizione che nel post – vendita. Il fine ultimo dell'impresa è, infatti, la generazione di un flusso di ricavi costanti e crescenti nel tempo, che consentano di coprire i costi, generando profitti da distribuire. L'asset più importante che un'azienda ha a disposizione per il raggiungimento di un vantaggio competitivo che sia

sostenibile nel tempo, è lo sfruttamento delle Key Resources attraverso le cosiddette Key Activities, che sono le attività chiave che un'azienda pone in essere. Inoltre, di fondamentale importanza per il buon funzionamento del modello, è prioritario definire il network di fornitori e partner con cui l'impresa entra in contatto (Key Partnership).

Il Business Model deve essere continuamente rinnovato e monitorato in tutte le sue funzionalità nel tempo, visti i continui cambiamenti a cui è soggetto il mercato esterno, totalmente globalizzato. Gli strumenti utilizzati per effettuare tali controlli, possono essere Key Performance Indicator (Kpi) o la Balance Scorecard.

A causa della globalizzazione dei mercati e dell'ipercompetitività degli stessi, è cambiato completamente il modo di fare impresa, e, ad oggi, si parla sempre di più di una relazione, tra azienda e cliente, diretta, istantanea e bilaterale. Riguardo la customer relationship, l'azienda dovrà porre estrema attenzione alla gestione del concetto di engagement e di come sta evolvendo nel tempo (come convinco, mi rivolgo, parlo, quello che faccio con il cliente è molto diverso da prima).

Nel passaggio da marketing tradizionale a quello digitale, l'azienda non ricerca più la loyalty ed il commitment , ma le interessa che il cliente entri in una sintonia molto forte con se stessa ; al punto che molto spesso, si parla di co-creation in quanto i clienti contribuiscono alla creazione ed al miglioramento del prodotto. A sua volta , si sta iniziando ad utilizzare un sistema di interazione complicato, perché l'azienda sa che il cliente si fida molto di più del parere di altri clienti piuttosto che del suo, e per questo mette a disposizione dei customers una serie di community dove poter visualizzare, analizzare ed immettere recensioni. Anche il concetto di push/pull è fundamentalmente cambiato: le aziende cercano l'invitation e sono open nel prendere eventuali consigli dalla clientela. Un altro aspetto fondamentale del digital market moderno è la participation, ossia l'ascolto da parte dell'azienda del parere e dei consigli dei clienti. E' fondamentale, da parte dell'impresa, non entrare mai nel panico soprattutto nei momenti di crisi / difficoltà, ascoltando di più perché è lì che si nasconde il vero sentiment del cliente nei confronti del brand.

Per attivare un processo di evoluzione del business model è necessario prima di tutto concentrare l'attenzione sul futuro. In termini di business questo significa rispondere alle seguenti domande:

- a) quali sono e saranno le nuove opportunità in termini di prodotti/servizi stimolati dall'evoluzione dello scenario attuale?
- b) Come evolveranno i desideri e le abitudini di consumo dei propri clienti?
- c) Quali innovazioni legislative potranno determinare delle variazioni nello scenario competitivo?
- d) Quali innovazioni saranno lanciate dai competitors?

Come giustamente evidenzia Nirmalya Kumar , per avere un giusto peso nelle scelte strategiche aziendali, il marketing dovrebbe essere “ more strategic, cross functional and bottom – line oriented”. Bisogna, quindi, adottare un approccio customer based ; si pensa che lo sviluppo di una relazione intima con il cliente, sia esso consumer o business , sia ben interpretata dall'Empaty Map (2012) proposta da Dave Grave. Per Grave è fondamentale visualizzare il cliente e sintonizzarsi con le sue emozioni, il suo punto di percezione dei

prodotti/ servizi, le sue paure, le sue aspettative, perché solo in questo modo sarà possibile costruire dei business veramente focalizzati sui bisogni della clientela. Le diverse sezioni della mappa rispondono, infatti, alle seguenti domande:

- 1) Che cosa vede il cliente nel suo ambiente circostante?
- 2) Cosa sente?
- 3) Cosa pensa e prova veramente?
- 4) Cosa dice e cosa fa?
- 5) Quali sono le sue paure?
- 6) Cosa ci guadagna dalla relazione con il nostro prodotto/servizio?

Ma quali sono gli strumenti che i managers possono utilizzare per progettare il futuro modello di business della propria impresa?

Uno di questi è l'activity system , definito da Zott e Amitt (2010) come “ una serie di attività organizzative interdipendenti incentrate su un'impresa , guidate sia dall'impresa stessa, sia dai propri partners, fornitori, clienti e così via”.

L'activity system permette all'impresa non solo di creare valore con i propri partners, ma anche di appropriarsi di una quota del valore stesso.

Globalizzazione informatica, spesso etichettata con nomi come web 2.0, sono di fatto dei processi di evoluzione delle gerarchie sociali. La nostra società, spesso definita post – industriale, non si caratterizza, ormai, per la produzione di servizi, ma per lo scambio di informazione e conoscenza, passando da una visione puramente verticistica ad una visione laterale.

Le informazioni non seguono la gerarchia ma sono tipicamente orizzontali, così come i meccanismi di evoluzione del mercato.

Le azioni da avviare per supportare l'evoluzione del proprio Business Model, prevedono, come primo passo, l'individuazione delle nuove opportunità, e come secondo passo il focalizzare le proprie risorse verso una direzione. La fase successiva, richiede di attivare dei processi per definire le priorità del progetto e per individuare la velocità di esecuzione delle attività. Infine, nell'ultima fase, vengono affrontati i sistemi di incentivazione per gli individui sia nel breve che nel lungo periodo. Una strategia attenta e vincente, in grado di identificare l'evoluzione del Business Model aziendale, deve essere eseguita da un'implementazione altrettanto efficace.

Tutti i modelli di business hanno bisogno di essere progettati. Tale attività comporta:

- 1) La capacità di immaginare ciò che ancora non esiste, atto a soddisfare un futuro bisogno della clientele;
- 2) Conoscere le tecniche di progettazione fondamentale, esse sono: a) la comprensione dei clienti; b) l'ideazione, ossia il progetto creativo che porta alla generazione di idee ed alla selezione delle migliori per produrre modelli di business; c) il pensiero visuale, inteso come uso di strumenti quali immagini, schizzi grafici ecc. per costruire e/o discutere un'idea; d) la prototipazione che è un

processo che rende tangibili i concetti astratti e facilita l'esplorazione di nuove idee; e) la narrazione o story telling; f) gli scenari o scenario planning.

Le aziende, solitamente, riguardo il processo di Business Model Generation, seguono tre step, per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile nel medio – lungo termine:

- 1) Costruire una Mappa del Business Model, così da poter definire il processo sottostante;
- 2) Conferire autorità all'interno della gerarchia dell'organizzazione per la sperimentazione;
- 3) Le aziende devono promuovere un rinnovo del Business Model prendendo parte alla sperimentazione.

Un particolare approccio strategico, attinente il processo di innovazione del Business Model, è la Blue Ocean Strategy; soprattutto in momenti di crisi del settore o dell'azienda, è infatti importante che l'impresa non si focalizzi, solo ed esclusivamente, in settori red oceans, ma ricerchi nuovi orizzonti, all'interno dei quali acquisire quote di mercato e ottenere un vantaggio competitivo di lunga e difficile erosione. La strategia Blue Ocean cerca, infatti, vuoti dove il Business non c'è, vuole creare un nuovo territorio anziché dividere quello esistente. La prima cosa da fare per un'impresa, sarà trovare e sviluppare questi nuovi spazi di mercato, al fine di ottenere il vantaggio di prima mossa rispetto ai propri competitors, dopo di che dovrà sfruttarli e proteggerli per evitare il rischio di imitazione. Gli Oceani blu non nascono per l'innovazione tecnologica, neppure nell'industria hi – tech, ma legano la tecnologia esistente a ciò che è valutato dai consumatori e la semplificano: quindi, la chiave non è certo investire pesantemente in attività di ricerca e sviluppo. Le imprese di successo, nell'ambito di questa strategia, realizzano differenziazioni e bassi costi al tempo stesso in quanto la domanda è creata e non sottratta; un interessante esempio, in quest'ambito, è quello del Circle du Soleil, che ha saputo rinnovare la tradizionale attività circense, in profonda crisi, mixandola con l'attività teatrale.

Il presente lavoro ha, quindi, cercato di apportare un contributo alla discussione riguardante il Business Model e la sua evoluzione per effetto della digitalizzazione, presentando due casi studio:

- 1) la Apple Inc., multinazionale, con un fatturato di 54 miliardi di dollari annui, e con una rilevante presenza a livello internazionale, che proprio per via delle elevate dimensioni aziendali e la rigidità che caratterizza il proprio sistema operativo, ha avuto grandi difficoltà nel rinnovare il proprio Business Model.

Il 1 Aprile 1976, Steve Jobs e Steve Wozniak fondarono la Apple computer e realizzarono una piastra di computer chiamata Apple I. Secondo Jobs la missione della Apple, doveva essere quella di fornire un computer di facile uso ad ogni uomo, donna e bambino. Nell'Aprile del 1978, la società lanciò l'Apple II, un computer relativamente semplice che le persone comuni potevano utilizzare appena tolto dalla scatola. La Apple diventò rapidamente l'industria leader, vendendo oltre 100.000 Apple II entro la fine del 1980. Nel Dicembre del 1980, la Apple annunciò un'IPO (Offerta pubblica iniziale) di grande successo dal punto di vista strategico ed economico, visto che diede la possibilità all'impresa di acquisire maggiori capitali ed incrementare la propria

quota di mercato anche in mercati esteri. Pochi anni dopo, l'azienda lanciò il Mac, che segnò un passo in avanti nella semplicità d'uso, nel design industriale e nell'eleganza tecnologica, ma la sua lentezza esecutiva e la mancanza di software compatibile ne limitò le vendite. Tra il 1983 e il 1984, le vendite e i flussi di cassa della Apple scesero del 17 % e l'azienda entrò improvvisamente in crisi. Nell'Aprile del 1985 il consiglio d'amministrazione rimosse Jobs dalle funzioni operative. Il dopo Steve Jobs, fu un periodo molto turbolento per la vita dell'azienda, caratterizzata da una progressiva perdita di redditività e da una contrazione della quota di mercato nel mercato mondiale dei personal computer (dal 16% del 1980 al 4% del 1997). I numeri sono espressione di un business model che stava perdendo progressivamente la sua originaria validità. Nella matrice performance competitiva/performance economico-finanziaria il percorso seguito da Apple vede nel periodo (1986-1997) una progressiva perdita di posizione competitiva e un peggioramento delle performance economico finanziarie. In cinque anni la Apple aveva cambiato quattro amministratori delegati: John Sculley, Mike Spindler, Gil Amelio, per poi richiamare Steve Jobs. Per la fine di Luglio del 1997, la Apple aveva ceduto due terzi della sua quota di mercato, i risultati economici erano ormai ampiamente negativi e le azioni venivano negoziate vicino al livello più basso mai registrato dalla società. Il co-fondatore Jobs diede vita ad una serie di interventi volti alla modifica del business model, compresa la sbalorditiva decisione di firmare un accordo di lungo periodo, di licenza incrociata per un ammontare di 150 milioni di dollari. Ma lo stratagemma più audace di Jobs fu senza dubbio l'iMac, un macintosh di basso costo e dal design brillante che mise in subbuglio il mercato del 1998. Un altro cambiamento fondamentale che avvenne in quegli anni da parte dello stesso Jobs riguardò il design del proprio logo, che passò da un logo arcobaleno ad un semplice bianco. Nel Febbraio 1998, Jobs chiuse due divisioni che producevano il Newton e un computer portatile destinati specificatamente al mercato dell'educazione. Apple aveva speso circa 500 milioni di dollari per sviluppare questi prodotti nel corso di sei anni. Questa mossa faceva parte della campagna di Jobs per snellire i settori Apple, campagna che tagliò anche i programmi per nuovi progetti del 70 %. Nel 2000, la Apple si allargò nel mercato delle periferiche con apparecchi come iPod, un lettore musicale digitale portatile da \$399, e successivamente con l'uscita degli iPhones e iPad.

Quando si valuta il business model di Apple, è necessario fare una distinzione tra l'era pre 1996 e l'era post 1996. Apple dagli albori della sua esistenza fino ad oggi ha sempre continuato ad essere un'azienda produttrice di computer e apparecchi elettronici, con particolare focus sugli hardware e sull'integrazione di software. Prima del 1996 l'azienda era totalmente focalizzata sui personal computer nella linea Macintosh, con occasionali investimenti in prodotti innovativi come Newton. Quando Steve Jobs tornò alla guida dell'azienda si pose come obiettivo primario quello di evolvere i personal computer e in prodotti come l'iPod, iPhone e l'iPad ed è qui che ci fu un'innovazione molto forte del "modello industriale" adottato dall'azienda.

Per quanto riguarda il business model adottato dall'azienda, sono quattro i fattori su cui Apple ha investito e che, poi, sono alla base del successo dell'impresa: a) Novità; b) Design; c) Marchio/status; d) Convenienza/usabilità.

Il Business Model Canvas della Apple, invece, descrive il razionale strategico di come l'azienda crea, trasmette e cattura valore per i clienti, ed è composta da nove building blocks: a) Key Partners, ossia i partner principali con cui la Apple intrattiene rapporti tra cui ricordiamo BYD Company, Compal Electronics Inc. e Flextronics. La Apple è una delle poche aziende al mondo che offre informazioni trasparenti sui rapporti con i suoi fornitori. La società non solo seleziona con cura i partner con cui lavorare, ma si accerta anche che tutte le aziende rispettino dei standard molto precisi. Il codice di condotta per i fornitori stabilisce, infatti, standard elevati per garantire un ambiente di lavoro più sicuro, un trattamento equo dei lavoratori e il rispetto dell'ambiente; b) Key Activities, ossia le attività chiave svolte dall'azienda nell'ambito delle sue operazioni aziendali, come quelle di manufacturing, AppleCare (offre una vasta gamma di servizi a supporto della clientela, tra cui l'assistenza da parte di esperti del settore), mercati e distribuzioni, fornitura di componenti, ricerca e sviluppo; c) Key Resources, ossia le risorse fondamentali dell'azienda, tra cui, da annoverare, ci sono quelle umane, finanziarie, tecnologiche, di conoscenza e reputazionali; d) Value Proposition, che è attualmente costituita da quattro fattori, tra cui Brand status, Design, Usability e Performance, i quali a loro volta spingono il cliente a preferire il marchio Apple rispetto a quello di altri competitors; e) Customer Relationship, costituita dalla Personal assistance, nel quale il cliente può contattare direttamente lui stesso il supporto in svariate maniere, oppure dalla modalità Self – service, nel quale il cliente può autonomamente risolvere i propri problemi, avendo, tra l'altro, la possibilità di registrarsi ed accedere ad una community di Apple; f) Channels. La Apple utilizza una gran varietà di canali distributivi diretti ed indiretti tra cui negozi monomarca, Apple Store, Apple Premium Reseller, Apple Reseller e Apple Store Online; g) Customer Segments. L'azienda, solitamente propone la sua vasta gamma di prodotti/servizi a due tipi di clientela: Mass market che sono per lo più clienti singoli i quali utilizzano questi prodotti prettamente per svago e/o attività lavorative, e aziende di piccole, medie e grandi dimensioni; h) Cost Structure. La Apple si classifica come un'azienda value – driven, ossia un'azienda che si preoccupa meno delle implicazioni in termini di costi nel designare un particolare business model ma si focalizza di più sulla creazione di valore per il cliente. Una premium value proposition ed un alto grado di personalizzazione del servizio caratterizzano il business model dell'impresa; i) Revenue Streams. Numerose sono le modalità tramite cui l'azienda costruisce i propri ricavi: vendita di beni/servizi, licensing (l'impresa dà ai propri clienti la possibilità di acquistare i propri prodotti con concessioni agevolate come licensing oppure con particolari finanziamenti a tassi agevolati), subscription fees (applicando una fee, solitamente del 30%, sul fatturato annuo di ciascuna app presente nell'Apple Store online).

Nella Swot Analysis, per quanto riguarda i punti di forza della Apple, abbiamo: 1) elevate capacità di marketing e pubblicità, affinate e confermate anche dall'elevato budget investito in tale campo, che è passato da 933 milioni di dollari del 2011 ad 1.8 miliardi di dollari del 2015; 2) estesa e robusta catena distributiva in America. L'America è il secondo mercato al mondo in tema di smartphones e è leader nella vendita di cellulari di fascia alta, seguito subito dopo dalla Cina. L'U.S. è, inoltre, il mercato leader nel mondo per qualsiasi altro device di fascia alta; 3) Integrazione verticale. Apple è un'azienda verticalmente integrata che fa confluire quattro separati business (hardware, software, fornitura di servizi, rivenditore) in uno solo; 4) brand status e alta reputazione. Il marchio Apple è il marchio più famoso, sotto il punto di vista della reputazione e della conoscibilità, al mondo. L'azienda ha la principale quota di mercato nel settore degli smartphones, tutto ciò unito ad ottime capacità di marketing e ad un ampio ventaglio di prodotti offerti, ha fatto sì che si costruisse intorno a sé una brand reputation di difficile erosione.; 5) elevata solidità economico – finanziaria, data da una crescita costante dei ricavi, cresciuti del 16.44% dal 2012 al 2015, e dei profitti, cresciuti del 27.94% nello stesso periodo.

Per quanto riguarda i punti di debolezza della Apple Inc., abbiamo: 1) interdipendenza tra le vendite di iPhone e iPad, visto che entrambi i prodotti hanno un peso notevole sul fatturato annuo realizzato dall'azienda. Tutto ciò rende la Apple molto più vulnerabile, rispetto ad altri suoi competitors, a eventuali cambiamenti nel mercato degli smartphones e dei tablets, includendo un più lento sviluppo in altri Paesi e una competizione tra fornitori sempre più forte; 2) bassa presenza di canali distributivi in Cina e India. I ricavi di Apple provenienti dalla Cina, pesano solo il 25% sul fatturato totale, una somma esigua visto che tale Paese, nel mercato degli smartphones, viene considerato come il secondo più grande al mondo; 3) basse spese in attività di ricerca e sviluppo in relazione a quelle di altri competitors; 4) Incompatibilità con altri OS, visto che i sistemi operativi di Apple, iOS e OS X, sono totalmente differenti dagli OS di Android e di Windows.

Per quanto riguarda le opportunità che l'azienda potrebbe sfruttare per consolidare la propria posizione di mercato, abbiamo: 1) investire significativamente nell'Internet of Things (IoT), visto che odierne previsioni affermano che questo mercato crescerà del 50% entro il 2020; 2) Introduzione sul mercato di ulteriori gadget. Nell'Aprile del 2015, Apple ha introdotto il primo smartwatch, chiamato Apple Watch. Questo è stato il primo step, da parte dell'azienda, nel mercato dei gadget da indossare, che si prevede cresca del 35% annuo fino al 2019; 3) espansione nel mercato del "mobile payments", considerato che alcuni analisti affermano che tale settore crescerà del 48% annuo fino al 2017, arrivando a 90 miliardi di dollari solo negli Stati Uniti; 4) continuare ad investire fortemente nel mercato delle app. Secondo l'IDC, il mercato delle app è cresciuto di 1.8 miliardi di dollari soltanto nel 2016, e si pensa che aumenterà di 5.7 miliardi di dollari nel 2018.

Per quanto riguarda le minacce, che potrebbero minare la solidità economico – finanziaria di Apple, troviamo: 1) Intensificazione della competizione. Apple ha dovuto affrontare, fin dal principio, una

forte pressione competitiva in particolar modo da Microsoft, IBM, HP e Dell nel settore dei personal computers, e con Samsung nel settore degli smartphones; 2) l'incremento del tasso di cambio del dollaro potrebbe negativamente influenzare i ricavi e i profitti dell'azienda, visto che il 65% dei ricavi totali provengono al di fuori degli Stati Uniti; 3) aumento delle cause di violazione dei brevetti, che potrebbe danneggiare la brand reputation; 4) rischio di violazione dei dati. Dal 2005, più di 675 milioni di documenti con informazioni personali sono stati rubati, con significativi danni non solo per la privacy del cliente, ma anche per l'immagine dell'impresa.

Per quanto riguarda l'analisi finanziaria condotta in Apple, si è rilevato che nel trimestre del proprio anno fiscale 2016, Apple ha realizzato:

- 1) un fatturato fra i 41 miliardi di dollari e i 43 miliardi di dollari;
- 2) un margine lordo tra il 37.5% e il 38%
- 3) spese operative fra i 6 miliardi di dollari e i 6.1 miliardi di dollari;
- 4) altre entrate/ (spese) di 300 milioni di dollari;
- 5) aliquota fiscale del 25.5%.

L'azienda ha, inoltre, annunciato che il suo Consiglio di Amministrazione ha autorizzato un aumento di 50 miliardi di dollari per il programma della società di restituzione del capitale agli azionisti. Nell'ambito del programma così ampliato, Apple prevede di spendere un totale complessivo di 250 miliardi di dollari in cash entro la fine di marzo 2018.

- 2) La Leggi s.r.l., azienda familiare operante nel settore manifatturiero, avente un fatturato di circa 5 milioni di euro annui e con una presenza limitata al solo territorio nazionale, che proprio in virtù delle sue ridotte dimensioni aziendali, è riuscita a variare con maggior velocità ed efficienza il proprio Business Model, rispetto ad Apple Inc., alle mutate condizioni ambientali. La Leggi s.r.l. è un'impresa costituita nel 1989, avente sede legale a Palombara Sabina, in provincia di Roma: attualmente dispone di tre sedi, una situata all'interno del Paese, mentre le altre due al di fuori dello stesso. L'azienda può essere classificata come un'impresa industriale, in quanto opera nel settore manifatturiero, producendo, cioè, manufatti in cemento dedicati all'utilizzo nel settore edile; in particolare offre: canali con griglia, canali per opere stradali, cisterne per la raccolta di acqua piovana, copertine coprimuro, cordoli stradali, manufatti in cemento, monoblocchi prefabbricati, pozzetti, pozzetti di calcestruzzo, pozzetti di ispezione, pozzetti stradali, pozzetti telefonici, prefabbricati, recinzioni, silos, tribune prefabbricate, tubi di cemento, materassi a molle e affini, reti da letto ed altro. La Leggi s.r.l. è una società di capitali, divenuta tale a partire dal 1989, visto che precedentemente era qualificabile come ditta individuale.

La Leggi s.r.l. fa sistematicamente innovazione prestazionale di prodotto, non soltanto con prodotti radicalmente nuovi (innovazioni radicali), ma anche con prodotti tradizionali che vengono continuamente rinnovati nelle fruizioni e nelle prestazioni (innovazioni incrementali). L'impresa, in base alle necessità della clientela, alle idee apportate sia dai fornitori che da altri soggetti interni

all'azienda, crea nuovi prodotti e li sottopone ad un continuo processo di evoluzione. Nel quinquennio 2010 – 2015, l'impresa ha introdotto innovazioni: a) nei processi di produzione, tramite l'introduzione di nuovi macchinari più efficienti e rapidi nello sviluppo del manufatto; b) nei sistemi di logistica ed in particolar modo nei metodi di distribuzione e fornitura di servizi, tramite un processo di integrazione verticale tramite cui l'impresa ha acquisito gran parte dei suoi distributori, limitando così di fatto i costi e le eventuali controversie esistenti tra distributori e impresa stessa; c) in attività di manutenzione e supporto, tramite un controllo annuale, da parte di specifici soggetti incaricati, sull'attrezzatura ed i macchinari presenti nell'impresa.

La Leggi s.r.l. vende i proprio prodotti esclusivamente sul territorio nazionale, visti gli elevati costi sia di tipo amministrativo che produttivo cui, altrimenti, andrebbe ad incorrere nel caso di internazionalizzazione. Nonostante oggi l'internazionalizzazione sia ormai divenuta fondamentale per la sopravvivenza e la crescita delle imprese, l'internazionalizzazione declinata al caso specifico delle imprese familiari presenta alcune criticità: 1) avversione al rischio dei manager – proprietari, in quanto hanno molto più da perdere rispetto ai manager di un'impresa non familiare in caso di fallimento dell'azienda; 2) nell'operare una delocalizzazione dell'attività produttiva all'estero diventa indispensabile un coinvolgimento di management esterno all'impresa, cosa che spesso si cerca di evitare in un'impresa familiare, per mantenere il controllo assoluto sull'azienda; 3) difficoltà nell'attrarre finanziamenti esterni, perché mostra una capacità inferiore nell'ottenere accesso al capitale di debito.

Per quanto riguarda i vantaggi di un'impresa familiare, quale Leggi s.r.l., nel perseguire l'internazionalizzazione, studi recenti hanno dimostrato che l'orientamento a lungo termine, l'impegno superiore, nonché la velocità nel processo decisionale di questa tipologia di azienda, può avere effetti più che positivi sull'internazionalizzazione dell'azienda. Per l'impresa presa in questione, quindi, sarebbe opportuno delocalizzare l'attività produttiva anche in altri Paesi, non solo per trarne un incremento del fatturato e solidificare maggiormente la situazione economico – finanziaria dell'aziende, ma anche per operare un “rafforzamento” del brand a livello mondiale. In merito a ciò, anche se ci sono state svariate proposte riguardo i luoghi più opportuni dove poter decentrare l'attività produttiva, tra cui Croazia, Libia e Svizzera, ad oggi non è stata ancora accolta e valutata positivamente alcuna di esse. L'impresa, invece, intrattiene rapporti con enti esteri per la fornitura di materie prime e semilavorati, acquistando le fibre dalla Repubblica Ceca e le tavole dalla Spagna.

Negli ultimi anni, il business model della Leggi s.r.l. è cambiato radicalmente per adattarsi ai mutamenti del contesto competitivo in cui opera. Tra i nove building blocks troviamo:

- 1) Key partners. La Leggi s.r.l. detiene una serie di alleanze strategiche, non solo con fornitori per assicurarsi forniture affidabili e di alta qualità, ma anche con partners con una forte presenza a livello nazionale e/o internazionale, come ad esempio Terna e Telecom Italia; 2) Key Activities.

Tra le attività chiave più importanti troviamo: attività di manufacturing, attività di ricerca e sviluppo, pubblicità e canali e distribuzioni; 3) Key Resources. Le risorse aziendali più importanti e che sono poi alla base del successo e del vantaggio competitivo che l'azienda ha rispetto ai propri competitors, sono: risorse fisiche, risorse finanziarie, risorse umane e intellettuali; 4) Value Proposition, costituita da una serie di elementi che contribuiscono alla creazione di valore per il cliente, tra cui: Performance, Novità, Personalizzazione e Prezzo; 5) Customer Relationship. Per quanto riguarda la relazione con i clienti, l'azienda prevede tre tipi di assistenza, o tramite e-mail, o per telefono, oppure, infine, tramite contatto diretto, fissando un appuntamento nel quale verrà risolto con la massima trasparenza il problema preso in questione; 6) Chanells. La Leggi s.r.l. dispone di due canali distributivi: canali diretti, dove con propri autocarri consegna le merci personalmente in tutta Italia, e canali indiretti, in cui vende i propri prodotti a dettaglianti e/o grossisti che, a loro volta, li offrono ai consumatori finali; 7) Customer segment. Attualmente ci sono due tipi di customer segment con cui l'impresa entra costantemente in contatto: privati e/o aziende di piccole dimensioni, la cui domanda è limitata e/o occasionale, e aziende medio – grandi, che apportano sicuramente un contributo molto più consistente al fatturato finale dell'azienda; 8) Cost Structure. La Leggi s.r.l. si può definire “value driven” in quanto, anche se incentra buona parte del proprio lavoro di management alla ricerca di nuove modalità tramite cui abbattere i costi fissi, si focalizza principalmente sulla creazione di valore, grazie ad una premium value proposition ed un alto grado di personalizzazione del servizio; 9) Revenue Streams. L'impresa ha attualmente due tipi di ricavi: ricavi transazionali, ossia quelli derivanti da un singolo pagamento (qui si parla per lo più di privati e/o aziende di piccole dimensioni), e ricavi ricorrenti, derivanti, cioè, non solo da pagamenti in corso d'essere ma anche da più transazioni effettuate (qui si parla di aziende di medio – grandi dimensioni con cui la Leggi s.r.l. intrattiene regolarmente rapporti).

Riguardo, invece, la Swot Analysis si è proceduto definendo prima di tutto i punti di forza dell'impresa, tra cui ricordiamo: 1) solidità economico – finanziarie, infatti l'azienda grazie ad una cura ossessiva, anche nei minimi particolari dei prodotti, ha incrementato, nel corso degli anni, la customer's satisfaction nonché i ricavi annuali; 2) elevata estensione a livello nazionale, grazie ad una serie di proficui e duraturi accordi con player rilevanti nel settore ferroviario, metropolitano e della telefonia mobile; 3) elevata diversificazione, per entrare in nuovi business, sempre strettamente correlati con il settore d'origine (diversificazione correlata); 4) sfruttamento delle economie di scala, scopo e di esperienza.

Riguardo le debolezze dell'azienda troviamo: 1) mancata internazionalizzazione; 2) elevata competizione presente nel settore; 3) difficoltà nel controllare in maniera perfettamente organica l'operato dei lavoratori, all'aumentare delle dimensioni aziendali.

Invece, tra le opportunità future che l'impresa potrebbe cogliere per acquisire maggior quota di mercato nel settore manifatturiero, troviamo: 1) internazionalizzazione, come possibile via per incrementare la base clienti e la propria solidità economico – finanziaria; 2) entrare nel business delle costruzioni; 3) investire ulteriormente in attività di ricerca e sviluppo; 4) fidelizzazione di alcuni player rilevanti a livello nazionale.

Riguardo, invece, le minacce che potrebbero minare negativamente la redditività e reputazione dell'azienda, abbiamo: 1) incremento della competizione; 2) eventuali crisi del settore.

Prendiamo, ora in considerazione i bilanci riclassificati del triennio 2013 – 2015 dell'impresa, con lo scopo di analizzarne l'andamento e l'evoluzione della performance.

Per quanto riguarda il bilancio dell'anno 2013, l'Assemblea Ordinaria dell'impresa ha deliberato l'approvazione del bilancio chiuso il 31/12/2013, prendendo atto del decremento del reddito d'esercizio, dovuto principalmente ad un aumento dei costi rispetto all'anno precedente, nonostante l'aumento dei ricavi avutosi; ciò è dovuto alla necessità di contenere al massimo, per motivi concorrenziali, i prezzi dei prodotti e, quindi, di ridurre il margine operativo lordo. Inoltre, l'Assemblea prende altresì atto che si sta realizzando un sensibile processo di adeguamento e innovazione tecnologica, grazie ai vari accorsi stretti con Telecom Italia e con il CNR (Consiglio Nazionale Ricerche), che, pur nel maggior onere economico attuale, permetteranno all'impresa di rafforzare la propria presenza nel mercato e incrementare la propria redditività. La situazione finanziaria, invece, rimane delicata principalmente per la notevole massa di crediti verso la clientela, in sofferenza a causa della nota situazione generale di crisi. Nello stesso anno il fatturato ammonta a 3.2 milioni di euro, registrando un modesto incremento pari al 17.5% rispetto all'anno precedente, ed il bilancio si è chiuso con un utile di 93 migliaia di euro, in netto calo rispetto all'anno precedente.

Per quanto riguarda la situazione economico – finanziaria del 2014, vi è da evidenziare come, i notevoli investimenti compiuti negli anni precedenti per l'innovazione tecnologica degli impianti e il miglioramento della qualità dei prodotti, regolarmente certificata, abbiano permesso alla società di ampliare la propria clientela, di incrementare sensibilmente i ricavi e, conseguentemente, di aumentare la redditività della gestione. Si rileva, altresì, che la situazione finanziaria complessiva rimane abbastanza delicata: i noti fattori negativi della situazione economica generale, hanno reso più problematico il flusso finanziario della gestione, che, comunque, pur in presenza di un incremento di circa l'80% dei crediti verso i clienti, non produce sensibili conseguenze negative sulla gestione, anche per il corrispondente ma più contenuto incremento dei debiti verso i fornitori, per una maggiore esposizione bancaria e per la rinuncia da parte dei soci alla immediata distribuzione dei dividendi. Il conto economico pone in evidenza un fatturato di 3.5 milioni di euro ed un utile di bilancio di 517 migliaia di euro, il 455.91% in più rispetto a quello dell'anno precedente.

Per quanto riguarda il bilancio dell'anno 2015, dall'analisi dello Stato Patrimoniale, del Conto Economico e della Nota integrativa, emerge che la società, pur confermando nel complesso l'andamento positivo della gestione, ha accusato una contrazione della sua redditività, specialmente a causa delle difficoltà inerenti al flusso dei mezzi finanziari e alle limitazioni logistiche della produzione, dato che l'impresa non dispone di stabili abbastanza grandi da permetterle di espandere: in merito a ciò, l'impresa nel 2015 ha avviato un piano di investimento che prevede l'acquisto di un immobile commerciale di 5000 metri quadri interni, collocato fuori Palombara Sabina, nella vicinanze della salaria. Dall'analisi del Conto economico, l'azienda ha realizzato un fatturato di 5.2 milioni di euro ed ha registrato un utile di 450 migliaia di euro, il 14.22% in meno rispetto all'anno precedente.

In questo lavoro sono stati proposti due casi, completamente diversi tra di loro, di imprese di successo che, negli anni, hanno sviluppato il proprio Business e sono state in grado di reagire alle difficoltà di mercato ed ai nuovi competitors, attraverso differenti tipi di innovazione. Analizzando Apple Inc. e la Leggi s.r.l. si è certamente notato come il loro vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, sia stato conseguito grazie a soluzioni innovative che si sono imposte nel mercato. Tali innovazioni non sono atti singoli, il cui beneficio si concretizza ed esaurisce nel momento in cui vengono immesse nel mercato, bensì sono il risultato di interventi strutturali sul Business Model delle singole aziende, attuati per conseguire determinati obiettivi, chiaramente differenti per ognuna delle due imprese. Le due imprese, infatti, si differenziano per dimensione economico – finanziaria e per il fine ultimo dei processi di innovazione implementati, ma condividono un approccio olistico all'innovazione che permea l'intera organizzazione.