

Introduzione

Ai cambiamenti improvvisi e repentini che stravolgono le consuetudini ed i comportamenti degli attori sociali ed economici, noti come discontinuità, conseguono notoriamente periodi più o meno lunghi di assestamento durante i quali si prova a metabolizzare le trasformazioni e a dare un nuovo ordine agli elementi del proprio ecosistema, al fine di conservare, o migliorare, le posizioni acquisite. Non è infrequente, in queste fasi, assistere alla comparsa di profeti o 'guru' che, in fede più o meno buona, offrono sostegno e soluzioni alla portata di chi intenda uscire dall'oscurità del presente e rincamminarsi tempestivamente su un sentiero di successo.

Nel campo economico-aziendale, tale approccio si è tradotto sovente nella formulazione di teorie, concetti e strumenti propensi a fornire una rappresentazione semplificata della realtà, non sempre fondati, tuttavia, su un rigoroso approccio induttivo-deduttivo. Tra i numerosi casi di concetti prepotentemente venuti alla ribalta ed in pochi anni affermatasi negli studi di economia aziendale, ed in particolare nella dottrina del management strategico, rientra a buon diritto il business model. I caratteri di immediatezza, fascino e richiamo internazionale che avvolgono il termine, ne hanno infatti sospinto una eccezionale diffusione, non accompagnata, tuttavia, da una adeguata sistematizzazione all'interno della dottrina. Elaborato a metà anni Novanta nel tentativo di fornire uno strumento teorico utile a spiegare le logiche di creazione del valore delle 'internet companies', il concetto, in vero, è sopravvissuto alla bolla della new economy ed è anzi stato adottato in maniera crescente per raffigurare gli obiettivi e le azioni strategiche sottostanti allo sviluppo dei modelli operativi ed organizzativi delle aziende tradizionali. Di pari passo, è aumentata la confusione semantica intorno al termine, che oggi appare in preda ad una vera e propria 'crisi di identità'.

Il lavoro in oggetto, pertanto, si propone anzitutto di superare l'approccio tassonomico sovente adottato dagli studi sul business model, per ricostruire le radici teoriche alla base del costrutto, e soprattutto i legami con la teoria economico-aziendale. L'obiettivo è quello di avanzare una proposta concettuale, o se si preferisce uno schema interpretativo del business model, ancorato alla letteratura, e connotato dai caratteri della semplicità, intuitività e completezza, che consenta di

evidenziarne il significato e la valenza nell'attuale scenario competitivo. Lo studio intende inoltre contribuire a colmare una delle principali lacune emerse in dottrina, ossia la difficoltà di identificare e misurare, attraverso metodologie affidabili, l'impostazione strategica delle aziende.

In sintesi, il *business model* si configura come una rappresentazione delle scelte che informano il comportamento di un'unità aziendale al fine di raggiungere una condizione di equilibrio economico durevole ed evolutivo. Esso è costituito da un insieme integrato di elementi che fa perno sulla strategia implicita aziendale, poiché riflette lo stile direzionale del soggetto economico ed incorpora i valori di fondo, gli assunti ed i percorsi di apprendimento dell'organizzazione, che traduce in una formula economicamente valida indirizzata a colmare un bisogno, presente o latente, dell'ambiente. Il modello di *business* non è altro che un filtro logico tra parte invisibile e visibile del disegno strategico, poiché converte la missione e la visione aziendale in un insieme coerente di scelte adottate a livello di area strategica di affari, componendo a sistema elementi interni ed esterni all'azienda, quali bisogni da soddisfare, fattori critici di successo, e risorse e competenze aziendali, ed indirizzandoli verso la creazione e cattura di valore economico. Un elemento chiave del concetto è inoltre ravvisabile nella capacità dell'azienda di coinvolgere la costellazione di attori che la circonda secondo modalità innovative.

Il settore del trasporto aereo ha costituito uno dei primi ambiti di applicazione del concetto di *business model*, utilizzato per raffigurare il governo strategico delle aerolinee in seguito ai processi di deregulation avviati su scala internazionale, ed in particolare per rendere conto delle scelte e dei processi innovativi adottati dai vettori *low cost*. Tuttavia, sono stati piuttosto limitati gli studi che si sono concentrati sull'orientamento e l'assetto strategico delle aziende aeroportuali, probabilmente a causa di un percorso di riforma avvenuto in considerevole ritardo e con maggiore lentezza rispetto a quello che ha coinvolto le compagnie aeree. Ad oggi, si fa ancora fatica a considerare gli aeroporti quali aziende multi-business pienamente esposte alla competizione e orientate alla ricerca dell'economicità. Le sfide che attendono le aziende che gestiscono gli scali negli anni a venire (tra cui le necessità di adeguamento strutturale e tecnologico per fronteggiare la crescita esponenziale della domanda, e di attrarre e gestire una massa critica di utenti che possa garantire l'autosufficienza economica), impongono un nuovo approccio di studio che sappia riconoscere e valorizzare l'orientamento imprenditoriale delle aziende, sempre più rilevante per acquisire una posizione dominante nel mercato del trasporto aereo, ed anche all'interno del proprio territorio. Si avverte forte, pertanto, la necessità di disporre di un *framework* teorico cui ancorare l'interpretazione dei comportamenti strategici delle aziende di gestione aeroportuale. A tal fine, partendo dallo schema generale di lettura proposto, viene definito un modello specifico di analisi dei *business model* aeroportuali, volto ad identificare pe-

culiarità strutturali e operative delle aziende, a cogliere in un quadro completo gli elementi che ne qualificano il modo di fare impresa, e a tratteggiare i percorsi attraverso i quali esse creano e catturano valore. Ciò consente, peraltro, di superare un'altra delle lacune evidenziate in letteratura negli studi sul business model, ossia la scarsa capacità di contestualizzare le indagini in ambiti specifici.

Lo studio, nel suo sviluppo, si concentra sul settore aeroportuale italiano, da alcuni definito in perenne cambiamento in ragione di un percorso di riforma complesso (in quanto incidente sotto profili plurimi: proprietario e gestionale, contabile e competitivo), iniziato quasi 25 anni orsono (Legge 24 dicembre 1993, n. 537) e mai veramente concluso. Le criticità del sistema aeroportuale italiano hanno spinto le autorità di indirizzo e regolamentari ad intraprendere, negli ultimi anni, un processo di pianificazione a livello di sistema, al fine di accrescere la vocazione imprenditoriale degli aeroporti, la loro capacità di attrarre capitali privati e quindi di migliorare la competitività di un settore ritenuto strategico per la nazione. A ciò, si aggiungano le sollecitazioni provenienti dall'ambito sovranazionale, quali la riforma della rete transeuropea dei trasporti TEN-T, i programmi per la costituzione del Cielo Unico Europeo e le tendenze all'eliminazione di forme di regolamentazione ex-ante, come sancito dalla Direttiva 2009/12/CE.

Alla luce di tali considerazioni, si è deciso di sperimentare lo schema interpretativo del business model aeroportuale attraverso una indagine empirica condotta nel contesto degli aeroporti commerciali italiani. Ciò, al fine di accertare la presenza e le caratteristiche di determinati assetti strategici nella rete nazionale, e di verificare l'utilità del nuovo approccio nel fornire indicazioni utili rispetto ai tradizionali criteri di classificazione degli scali. Tale analisi, infatti, ha consentito non solo di evidenziare le modalità attraverso le quali le aziende di gestione creano valore e lo trasformano in un ritorno economico, ma anche di riflettere sui legami esistenti tra il loro modo di fare impresa ed i parametri dimensionali degli scali, i fattori geografici, le performance economiche e gli assetti istituzionali delle società che li gestiscono. Lo studio, in tal senso, ha offerto l'occasione per riflettere sugli esiti del processo di cambiamento avviato nei primi anni Novanta e, in particolare, per capire se gli scali italiani si siano effettivamente evoluti in aziende complesse, diversificate ed autonome che perseguono un vantaggio competitivo attraverso un chiaro posizionamento strategico sul mercato. In particolare, lo studio ha fatto emergere la presenza di cinque gruppi di aeroporti differenti sotto il profilo strategico, per quattro dei quali appare lecito utilizzare la definizione di business model. A loro volta, i tre raggruppamenti costituiti dal maggior numero di aeroporti, risultano caratterizzati da peculiarità interne che consentono di riconoscere la presenza di sotto-gruppi. L'approccio strategico, inoltre, si dimostra complementare ai tradizionali criteri di classificazione degli scali per interpretare le dinamiche e gli andamenti del settore. Nello specifico, esso fornisce una chiave di

lettura originale per analizzare le scelte attraverso le quali le aziende aeroportuali definiscono la propria offerta ed il proprio posizionamento sul mercato, rivelandosi utile sia al management aeroportuale che alle autorità regolamentari nell'ottica del miglioramento dei livelli di competitività e di efficienza.

Il lavoro è articolato come segue. Nel primo capitolo viene approfondito il concetto di business model, analizzandone significato e funzioni dalla sua comparsa ai nostri giorni. In particolare, al fine di proporre un framework di analisi, vengono esplorate le radici teoriche e chiarito il posizionamento del termine all'interno della letteratura economico-aziendale e manageriale. Nel secondo capitolo lo studio si sofferma sulle aziende aeroportuali, delle quali vengono investigate caratteristiche e problematiche, interne ed esterne, che paiono incidere sul governo strategico ed operativo. La sezione si conclude con la contestualizzazione dello schema generale di analisi dei modelli imprenditoriali sviluppato nel capitolo precedente alla realtà aeroportuale. Il terzo capitolo si concentra sulle aziende facenti parte della rete aeroportuale italiana. Regolazione economica inerente l'accesso al mercato ed ai servizi, modelli di gestione ed assetti di governo sono alcuni degli elementi che vengono approfonditi per valutare le prospettive di sviluppo del settore. Nell'ultimo capitolo viene infine sperimentato lo schema interpretativo attraverso un'indagine empirica, di tipo esplorativo, volta ad identificare l'esistenza e le peculiarità dei modelli di business adottati dalle aziende di gestione degli aeroporti italiani.

Capitolo I

Il modello di *business*: un concetto complesso ed in evoluzione

SOMMARIO: 1. Le radici teoriche. – 2. Le funzioni del *business model*. – 3. Le relazioni tra il modello di *business* e la strategia, l'innovazione, il *network*. – 4. Definire e rappresentare il modello imprenditoriale. – 4.1. Il *business model*: verso un'accezione ampia. – 4.2. Classificazioni e componenti del concetto secondo la letteratura. – 4.3. Un nuovo schema interpretativo per la lettura e la valutazione del *business model*.

1. Le radici teoriche

La rapida affermazione e l'utilizzo esponenziale che ha contraddistinto il termine 'business model' negli ultimi venti anni vengono solitamente ricondotti alla improvvisa comparsa sulla scena economica di una moltitudine di iniziative imprenditoriali o semplicemente di affari basate, più o meno direttamente, sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT). La ragione di tale intrinseca connessione viene oggi largamente, e forse malignamente, attribuita alla necessità degli analisti e dei consulenti dell'epoca di fornire una risposta concreta agli investitori, disorientati dalla crescente diffusione di iniziative innovative ed incapaci di comprendere logiche di creazione del valore così distanti dai settori tradizionali¹. In tal senso, le origini del concetto si legherebbero ad una semplificazione, o più precisamente ad una simulazione della realtà attraverso un modello, al fine di spiegare il funzionamento e le logiche economiche delle cosiddette 'internet companies', nell'impossibilità di valutarle sulla base delle *performance* passate. Di conseguenza, si ritiene che la seconda fase di sviluppo del concetto sia stata alimentata dalla posizione critica assunta dalla comunità accademica nei confronti delle pro-

¹ DA SILVA C., TRKMAN P., *Business model: What it is and what it is not*, in "Long Range Planning", September 2013.

messe di rapidi e facili guadagni delle aziende virtuali², concretizzatasi in una pluralità di studi empirici volti a far luce sull'appropriatezza dei rispettivi modelli imprenditoriali.

Coerentemente, una serie di evidenze hanno attestato come la diffusione del termine *business model* abbia sostanzialmente ricalcato l'andamento del NASDAQ³, l'indice azionario americano dei titoli tecnologici, dai primi anni Novanta fino all'esplosione della bolla speculativa delle 'dot.com' avvenuta all'alba del nuovo secolo⁴.

Possiamo allora asserire senza dubbio che il termine, con l'avvento delle ICT, sia stato utilizzato spesso per assecondare una moda e sia andato perlopiù a cannibalizzare il significato di termini già esistenti nel campo del *management*, ma ritenuti inadatti ad interpretare i fenomeni in corso. Resta il fatto che non solo il *business model* sia riuscito a sopravvivere alla bolla della *new economy*, ma sia anzi diventato con sorprendente rapidità, negli anni successivi, uno strumento di analisi rivolto ai modelli di *general business*⁵. Ciò ne ha determinato dapprima l'estensione allo studio delle aziende tradizionali⁶, quindi il crescente ricorso da parte di numerose comunità scientifiche, dal *marketing* al *banking* alle scienze politiche, all'interno di schemi concettuali piuttosto variegati, ad esempio atti a comprendere le tendenze della globalizzazione o le scelte di tipo organizzativo.

Nonostante l'ampio consenso della letteratura circa le motivazioni che hanno

² THORNTON J., MARCHE S., *Sorting through the dot bomb rubble: How did the high-profile e-tailers fail?*, in "International Journal of Information Management", 23(2), 2003, pp. 121-138.

³ NORRIS M., OPPENHEIM C., *Comparing alternatives to the Web of Science for coverage of the social sciences' literature*, in "Journal of Informetrics", 1(2), 2007, pp. 161-169.

⁴ La data simbolo della 'Dot.com Bubble' è il 10 marzo del 2000, quando il Nasdaq raggiunse, durante il *trading intraday*, il suo valore massimo, dopo un periodo pluriennale di incessante crescita del valore azionario delle aziende della cosiddetta *new economy*. Ciò aveva spinto alla costituzione di una moltitudine di aziende connotate dalle medesime deficienze: scarsa capitalizzazione e forte esposizione al rischio dovuta alla sovrastima dei margini di crescita del mercato, senza alcun reale ancoraggio ai tradizionali parametri di valutazione, quale ad esempio il *price-earnings ratio*. Casi emblematici del collasso, consumatosi tra il 2000 e il 2001, furono la Pets.com, che vendeva accessori e alimenti per animali attraverso il *web*, e la Kozmo.com, che prometteva la consegna gratuita di qualsiasi prodotto senza alcun limite di spesa.

⁵ GHAZIANI A., VENTRESCA M.J., *Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk 1975-2000*, in "Sociological Forum", 20, 2005, pp. 523-559.

⁶ Tra i principali studi pionieristici rivolti ai settori 'brick-and-mortar', si ricordano quelli condotti nel settore delle compagnie aeree (Trettheway, 2004) e in quello discografico (Manafy, 2006). Si veda: TRETTEWAY M.W., *Distortions of airline revenues: Why the network airline business model is broken*, in "Journal of Air Transport Management", 10(1), 2004, pp. 3-14; MANAFY M., *Time for a business-model remix? Music distribution in the wake of the Sony BMG DRM debacle*, in "EContent-Digital Content Strategies and Resources", 29(1), 2006, pp. 8-10.

sospinto l'affermazione del *business model* negli anni di internet, è bene sottolineare che sono numerose le tracce del costruito negli impianti teorici in cui si è articolata l'evoluzione delle scienze manageriali⁷. Il termine è giovane, se si preferisce, ma non giovanissimo, se è vero che autorevoli Studiosi ritengono che nella sostanza il *business model* non sia altro che una risposta ad alcuni interrogativi chiave sollevati da Drucker già dal lontano 1954⁸, ossia chi sia il cliente cui le aziende rivolgono la propria offerta e a cosa esso dia effettivamente valore⁹. Le numerose indagini bibliografiche rivelano inoltre che già sul finire degli anni Cinquanta il termine faceva la comparsa, seppure accidentale e non suffragata da una opportuna definizione concettuale, in articoli accademici¹⁰. Le radici teoriche, ancora oggi, appaiono frammentate, e più che rifarsi direttamente a modelli di riferimento gli studiosi preferiscono sottolineare gli elementi di convergenza esistenti con alcuni noti schemi concettuali, a partire dai lavori pionieristici, nel campo dello *strategic management*, della scuola di Harvard¹¹. I primi studi organici di strategia aziendale si legano infatti ai contributi di Chandler e Ansoff che, sebbene contestualizzati al-

⁷ Seguendo una finalità normativo-prescrittiva, sostanzialmente divergente rispetto all'approccio teorico-conoscitivo proprio dell'economia aziendale, gli studi di management si erano diffusi nei primi anni del Novecento sia negli Stati Uniti, grazie alla Scuola scientifica di Taylor (1911), che in Europa, sulla scia della Scuola amministrativa classica di Fayol (1916). L'approccio soggettivo delle teorie manageriali si inserirà gradualmente, a partire dagli anni Sessanta, nel quadro teorico dell'Economia aziendale al fine di integrare l'indispensabile prospettiva soggettiva di analisi che "investe l'intera realtà d'azienda", come sostiene Ferraris Franceschi nel propugnare la necessità di affiancare alla 'teoria degli andamenti' la 'teoria dei comportamenti'. Cfr. FERRARIS FRANCESCHI R., *Problemi attuali dell'economia aziendale*, Milano, Giuffrè, 1998, p. 115.

⁸ Lo statunitense, ma ungherese di nascita, Peter F. Drucker (1909-2005), è universalmente riconosciuto come il più importante studioso di management del secolo scorso, nonché padre del "modern management". In particolare, nel libro del 1954 "*The Practice of Management*", ritenuto il terzo testo più influente del ventesimo secolo dall'Academy of Management, è il primo a riconoscere nel management una disciplina a sé stante e nel manager un ruolo dotato di responsabilità separate.

⁹ Tale tesi è avanzata, in particolare, da Joan Magretta. Cfr. MAGRETTA J., *Why business models matter*, in "Harvard Business Review", 80(5), 2002, pp. 86-92.

¹⁰ BELLMAN R.C., CLARK C., CRAFT C., MALCOLM D.G., RICCIARDI F., *On the construction of a multi-stage, multi-person business game*, in "Operations Research", 5(4), 1957, pp. 469-503; JONES G.M., *Educators, electrons, and business models: A problem in synthesis*, in "Accounting Review", 35(4), 1960, pp. 619-626.

¹¹ Gli studi pionieristici condotti alla Harvard Business School, in cui il concetto di strategia viene per la prima volta proposto nei corsi di *business policy* dei primi anni del '900, assegnano un carattere progettuale all'attività di gestione strategica, che si sostanzia nel tentativo di colmare la distanza esistente tra l'impostazione attuale e lo stato desiderato, principalmente coincidente, in linea con la fase espansiva dell'economia del mondo occidentale degli anni Sessanta, con la crescita e la diversificazione.

le problematiche di espansione che caratterizzano le grandi *corporation* americane nel secondo dopoguerra¹², riconoscono la possibilità delle aziende di crescere e mutare nel tempo in conseguenza delle scelte inerenti gli obiettivi e i più opportuni corsi di azione¹³. Nel concetto di *corporate strategy*, avanzato da Ansoff e affinato da Andrews¹⁴, la diversità sottesa alle proprie scelte diviene una leva fondamentale per sfruttare le nuove opportunità di sviluppo dischiuse dalla seconda rivoluzione industriale. Due contributi successivi, muovendo dagli spunti della scuola progettuale ed accogliendo le influenze degli studi sociologici e psicologici, si dimostrano particolarmente importanti per avvicinare il pensiero strategico alla nozione di *business model*. Il primo risale all'articolo di Child, del 1972, sulle relazioni tra struttura organizzativa, ambiente e *performance*, che introduce, seppur in maniera non sistemica, elementi che sarebbero divenuti centrali, tra cui ad esempio la 'prior ideology', che comprende la visione, la strategia e soprattutto la 'value proposition' di una organizzazione¹⁵. Il secondo appartiene invece all'intuizione di Prahalad e Bettis che, a distanza di circa quindici anni, riconoscendo la valenza degli studi cognitivi in ambito strategico, propongono la nozione di 'dominant logic', ossia un insieme di regole, norme e assunti euristici che i *manager* si costruiscono per guidare le proprie azioni. Su tale logica si fonda il coordinamento delle diverse parti che compongono il sistema aziendale e la selezione di idee e comportamenti che consente di mantenere la coerenza interna delle attività¹⁶.

¹² Tali lavori si rifanno ai contributi della Penrose, che sul finire degli anni Cinquanta aveva approfondito la tematica dei salti dimensionali cui le aziende ricorrono al fine di sfruttare le rendite connesse al potenziale inespresso di risorse aziendali. Cfr. PENROSE E., *The Theory of Growth of the Firm*, Oxford, Blackwell, 3rd ed. 1995 (I ed. 1959).

¹³ CHANDLER A.D. JR., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Boston, The M.I.T. Press, 1962; ANSOFF H.I., *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill, 1965.

¹⁴ Secondo la visione di Ansoff (1965), edificata prendendo spunto dai lavori di Chandler, la strategia diviene un piano consapevole per allineare l'azienda alle opportunità e minacce emergenti dall'ambiente. Andrews è invece stato il primo a differenziare tra 'business strategy', ossia le scelte di prodotto-mercato di un'offerta diversificata, e 'corporate strategy', ossia l'insieme delle strategie di *business*. Cfr. ANDREWS K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Illinois, R. Irwin, 1971.

¹⁵ La nozione di 'operating effectiveness' rappresenta invece l'*outcome* della strategia dell'organizzazione, che ingloba la dimensione operativa, la tecnologia, la struttura e le risorse umane. La considerazione della tecnologia tra gli elementi chiave ne precorre il ruolo chiave che andrà ad assumere nel concetto di *business model*. Sarà Thompson il primo studioso a riassumere in un modello teorico completo l'impatto della tecnologia sulla creazione di valore e sulla fattibilità dei modelli di *business*. Cfr. CHILD J., *Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice*, in "Sociology", 6(1), 1972, pp. 1-22; THOMPSON J.D., *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*, New York, McGraw-Hill, 1967.

¹⁶ PRAHALAD C.K., BETTIS R.A., *The dominant logic: A new linkage between diversity and*

Sebbene vi siano Studiosi che sostengono senza remore l'assoluta mancanza di fondamenti teorici del modello imprenditoriale negli studi di economia e di *business*, diverse autorevoli fonti, al contrario, concordano sulla rilevanza di alcuni filoni appartenenti ai due summenzionati approcci di studio, nello sviluppo odierno del concetto. Alla prima schiera appartiene Teece, che afferma candidamente come non vi sia semplicemente spazio per tale concetto, almeno nella sua accezione attuale, nella teoria economica, i cui costrutti teorici assumono quasi universalmente che sia il mercato a risolvere i problemi che nel mondo reale dovrebbero risolvere i modelli di *business*. In sintesi, la predisposizione di una 'value proposition' da rivolgere ai clienti, o di una architettura di costi e ricavi, o ancora meccanismi per 'trattenere il valore' non avrebbero senso, giacché i modelli di equilibrio generale si fondano sugli assunti che gli scambi abbiano ad oggetto beni fisici, che le invenzioni da sole creino il valore degli stessi, che tale valore sia protetto efficacemente dall'esistenza di brevetti ed infine catturato dalle aziende tramite la vendita sui mercati, esistenti per qualsiasi prodotto ed invenzione¹⁷. Gli Studiosi appartenenti alla seconda schiera riconoscono invece l'influenza decisiva della *Transaction cost economics* (TCE), secondo la quale la convenienza della formula adottata da un'impresa dipende non solo dai costi di produzione, ma anche dai costi di transazione, ossia quelli necessari per stipulare e gestire i contratti alla base degli scambi¹⁸. Nel pensiero di Williamson, insigne rappresentante della corrente del neoistituzionalismo che ha sistematizzato e reso celebre tale *framework* teorico, l'impresa economica non è più solo una semplice unità produttiva ma una struttura di *governance* definita dall'insieme dei contratti che essa stipula e dalle conseguenti strutture di governo per controllarne l'esecuzione¹⁹. La razionalità limitata, abbinata alla complessità ed all'incertezza, all'asimmetria informativa ed all'opportunismo tra le parti, ma anche alla specificità degli *asset* che consentono lo scambio, sono le prin-

performance, in "Strategic Management Journal", 7, 1986, pp. 485-511. La prospettiva sistemica viene proposta fin dalle elaborazioni di Zappa quale logica di analisi privilegiata per raffigurare la complessità, strutturale e dinamica, del fenomeno aziendale. Si veda ZAPPA G., *Il reddito d'impresa*, Milano, Giuffrè, 1950, p. 11; ONIDA P., *Economia d'azienda*, Torino, Utet, 1965.

¹⁷ "Customers will buy if the price is less than the utility yielded; producers will supply if price is at or above all costs including a return to capital – the price system resolves everything and business design issues simply don't arise". Cfr. TEECE D.J., *Business models, business strategy and innovation*, in "Long Range Planning", 43, 2010, pp. 172-194, p. 175.

¹⁸ Si citano, tra questi, Amit e Zott, che si servono di quattro teorie, tra cui la TCE, per spiegare la creazione del valore nel settore dell'ICT, Osterwalder, e DaSilva e Trkman.

¹⁹ Si fa solitamente risalire la nascita dell'economia dei costi di transazione a Coase e alla sua teoria dell'impresa come 'bundle of contracts' del 1937. Oliver Eaton Williamson è invece un economista statunitense insignito, nel 2009, del premio Nobel per l'economia "per la sua analisi della governance economica, specialmente per i limiti dell'impresa". Cfr. COASE R.H., *The nature of the firm*, in "Economica", 4, 1937, pp. 386-405.

cipali cause che possono minare l'efficienza della transazione, ritenuta l'unica fonte di valore in quanto capace di ridurne i costi²⁰. È stato opportunamente notato come, in generale, tale *focus* abbia condotto a sottostimare il ruolo di altre fonti del valore, quali l'innovazione e la riconfigurazione di risorse²¹, ed è proprio tale riflessione a spiegare le ragioni della stretta relazione tra la *resource-based view* (RBV) e il *business model*. Tale prospettiva di analisi ne ha infatti permeato lo sviluppo degli studi, giacché ogni modello rimanda, direttamente o indirettamente, alle competenze detenute da un'azienda ed alla base del suo vantaggio competitivo²². Ciò si dimostra profondamente coerente alla visione dell'azienda come 'bundle of resources and capabilities' su cui si fonda il filone di studio della RBV²³. È pur vero, tuttavia, che tale approccio solo in parte può spiegare la complessità del modello operativo e di offerta dell'azienda, poiché la mera detenzione di risorse o competenze significative non si traduce automaticamente in alcun tipo di valore per il cliente²⁴. Tale potenziale, di necessità, deve allora condensarsi in una proposta economicamente valida, quindi veicolato all'esterno attraverso canali e relazioni efficaci, affinché il valore creato sia fruibile dal mercato e possa essere catturato dall'azienda. In tal senso si comprende il rapporto sinergico esistente tra l'economia dei costi di transazione e la scuola delle competenze distintive nella costruzione di una solida base teorica per il modello di *business*, che può essere in definitiva interpretato come una specifica combinazione di risorse che, attraverso transazioni,

²⁰ Sono invece la reputazione, la fiducia e l'esperienza nelle transazioni i fattori in grado di ridurre i costi degli scambi idiosincratichi tra aziende. Cfr. WILLIAMSON O.E., *Transaction cost economics: The governance of contractual relations*, in "Journal of Law and Economics", 22, 1979, pp. 233-261; WILLIAMSON O.E., *Organizational innovation: The transaction cost approach*, in RONEN J. (ed.), *Entrepreneurship*, Lexington, MA, Lexington Books, 1983, pp. 101-133.

²¹ GHOSHAL S., MORAN P., *Bad for practice: A critique of transaction cost theory*, in "Academy of Management Journal", 21, 1996, pp. 481-510.

²² MORRIS M., SCHINDEHUTTE M., ALLEN J., *The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective*, in "Journal of Business Research", 58(6), 2005, pp. 726-735.

²³ Sebbene tale approccio abbia trovato consistenza e diffusione a cavallo tra gli anni Ottanta e i Novanta, attraverso i lavori di Wernerfelt, Barney, Hamel e Prahalad, per citarne alcuni, si ritiene con fondatezza che i primi contributi in linea con tale corrente siano riconducibili a Schumpeter e al suo concetto di 'rendita imprenditoriale', e a Penrose, con i concetti di risorse e capacità dell'impresa. Cfr. BARNEY J.B., *Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy*, in "Management Science", 32(10), 1986, pp. 1231-1241; WERNERFELT B., *A resource-based view of the firm*, in "Strategic Management Journal", 5, 1984; HAMEL G., PRAHALAD C.K., *The core competence of the corporation*, in "Harvard Business Review", 3, 1990; SCHUMPETER J.A., *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1934; PENROSE E., *op. cit.*, 1959.

²⁴ CHESBROUGH H., *Business model innovation: It's not just about technology anymore*, in "Strategy & Leadership", 35(6), 2007, pp. 12-17.

genera valore per i clienti e le organizzazioni²⁵. Rimandando più avanti gli aspetti definatori e i collegamenti specifici con gli schemi teorici sviluppati dalla dottrina strategica, si sottolinea la rilevanza di evidenziare, fin dal principio, le radici teoriche del costrutto, che costituiscono il punto di partenza per un'analisi che intenda rispondere alle criticità che ancora affliggono gli studi sul *business model*. Si fa riferimento ad una proliferazione di proposte tassonomiche nell'assenza di una definizione universalmente accettata dalla comunità scientifica. Il concetto, infatti, appare ancora eccessivamente sfocato ed in preda ad una vera e propria 'crisi di identità', che porta molti a chiedersi quale sia il suo reale contributo per interpretare le scelte strategiche ed i comportamenti delle unità aziendali di oggi²⁶. Tale confusione è alimentata dalla difficoltà di riconoscere relazioni e confini precisi tra il modello imprenditoriale e alcuni concetti fondamentali quali la strategia, l'innovazione, il *network*.

2. Le funzioni del *business model*

Una molteplicità di studi ha attestato la difficoltà della dottrina di convergere sul significato di *business model*²⁷. Nonostante l'intensità e la concentrazione temporale degli sforzi con cui si è manifestato l'interesse della comunità scientifica, le diversità degli approcci e degli obiettivi con cui ci si è accostati all'investigazione del termine non ha infatti condotto all'accettazione di una definizione univoca, quanto piuttosto ad una proliferazione di classificazioni e schemi semplificatori. Tali tassonomie si sono fondate perlopiù sul riconoscimento delle componenti essenziali ma sovente sono risultate incapaci di cogliere la reale essenza del fenomeno²⁸. Proprio perché non esiste ancora una definizione universalmente accettata,

²⁵ McIVOR R., *How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation*, in "Journal of Operations Management", 27(1), 2009, pp. 45-63.

²⁶ SHAFER S.M., SMITH H.J., LINDER J.C., *The power of business models*, in "Business Horizons", 48, 2005, pp. 199-207; DA SILVA C., TRKMAN P., *op. cit.*, 2013.

²⁷ OVANS A., *What is a business model?*, in "Harvard Business Review", January 2015.

²⁸ Shafer, Smith e Linder hanno effettuato un *review* della letteratura rilevante che li ha portati ad individuare 12 differenti definizioni del fenomeno pubblicate nel quadriennio 1998-2002. Anche Osterwalder, Pigneur e Tucci, oltre ad analizzare i *database* della produzione scientifica sul tema nel periodo 1990-2003, si sono concentrati su 14 definizioni principali proposte dalla dottrina. Zott, Amit e Massa hanno invece condotto una ricerca per identificare gli articoli accademici pubblicati sul tema del *business model* tra il gennaio 1975 ed il dicembre 2009, arrivando a identificarne 1.253. Cfr. SHAFER S.M., SMITH H.J., LINDER J.C., *op. cit.*, 2005; OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., TUCCI C.L., *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*, in "Communications of the Association for Information Systems", 15, May 2005; ZOTT C.,

dopo il breve paragrafo che ha consentito di mettere in luce le tracce e le radici teoriche del costrutto, appare opportuno soffermarsi sui principali modelli teorici sviluppati fino ad ora, al fine di analizzarne criticamente gli elementi e sintetizzarli, più che in una nuova definizione, in una proposta concettuale, semplice e coerente, che consenta di apprezzare la significatività del termine nell'odierno contesto economico. Tuttavia, prima di approfondire tali contributi, diviene fondamentale evidenziare le finalità e le funzioni alla base del concetto di *business model*, al fine di trovargli una giusta collocazione nella letteratura di *strategic management*.

Una semplice analisi etimologica ci consente di asserire che, mentre il termine 'business' si lega essenzialmente alla capacità di svolgere delle attività che creino valore e di ottenere da esso un ritorno economico, il termine 'modello' configura una rappresentazione della realtà²⁹. Pertanto, in via preliminare, possiamo asserire che l'accostamento dei due termini non può che rimandare, anzitutto, ad una rappresentazione delle scelte che informano il comportamento di un'azienda al fine di raggiungere una condizione durevole di equilibrio economico³⁰. Ancora in via introduttiva, ma affinando il ragionamento, dobbiamo riconoscere che le decisioni e le operazioni che si sostanziano nell'assetto strutturale e nella dinamica gestionale delle aziende, così come le assunzioni generali che vengono fatte sul contesto esterno, tra cui la scelta delle arene su cui competere, si trovano al vertice del processo decisionale di stretta responsabilità del soggetto economico³¹. Il *business*

AMIT R., MASSA L., *The business model: Recent developments and future research*, in "Journal of Management", 37, 2011, pp. 1019-1042.

²⁹ Anche nella dottrina economico-aziendale è stato fatto ampio ricorso all'utilizzo di modelli, intesi come schemi interpretativi del fenomeno aziendale utili ad identificare le variabili rilevanti sulle quali agire per favorire l'economicità aziendale, a mettere in luce le relazioni tra le stesse, e a comprendere meglio le problematiche di vita e di sviluppo. Costituiscono validi riferimenti, come riporta Giovanelli, i modelli elaborati da Bertini, Ferrero e Coda. Cfr. GIOVANELLI L., *Elementi di Economia Aziendale*, Torino, Giappichelli, 2011; BERTINI U., *Il Sistema d'Azienda. Uno Schema d'Analisi*, Pisa, Opera universitaria, 1977; FERRERO G., *Impresa e Management*, Milano, Giuffrè, 1987; CODA V., *L'Orientamento Strategico dell'Impresa*, Torino, Utet, 1988.

³⁰ Il fine economico che accomuna ogni unità aziendale, e sul quale si fonda l'edificazione stessa dell'economia aziendale, o 'scienza dell'amministrazione economica delle aziende', da parte di Zappa, si sostanzia in una condizione di autosufficienza economica che si rinnova e perdura nel medio-lungo termine. Tale condizione finalistica viene tradotta da Giannessi nella dizione di equilibrio economico, "promanante dalla combinazione di particolari fattori e dalla composizione di forze interne ed esterne, avente un carattere durevole e, sotto un certo aspetto anche evolutivo", e sintetizzata nel termine 'economicità'. Cfr. GIANNESSE E., *Appunti di Economia Aziendale*, Pisa, Pacini, 1979, p. 28 ss.

³¹ "L'attività aziendale, realizzata in nome e per conto del soggetto giuridico che assume i diritti e gli obblighi dell'azienda, – afferma Giovanelli – trova sviluppo grazie ad una o più persone che decidono gli obiettivi strategici ed operativi da perseguire e i mezzi da predisporre, quindi che indirizzano e controllano l'andamento della gestione". Tra le teorie che si sono susseguite

model, in altri termini, non rappresenta uno schema di funzionamento casuale o un mero frutto della *routine* operativa, quanto gli indirizzi strategici determinati sulla base di un ventaglio di assunzioni chiave sui rapporti di causa ed effetto che legano gli elementi interni del sistema d'azienda, e questi ultimi con gli elementi esterni. Se si preferisce, possiamo concordare sul fatto che esso rifletta la logica di fondo che sovrintende alle scelte strategiche compiute³², e si traduca concretamente in un insieme di azioni coerenti³³.

Mentre si rimanda ad una sezione successiva l'approfondimento del rapporto tra strategia e *business model*, iniziamo a riflettere sulle implicazioni pratiche del termine partendo dalla ragione che ne ha determinato la diffusione, ossia la necessità di comprendere le logiche ed il funzionamento, così lontani dalle modalità tradizionali, della miriade di aziende sorte con l'*e-business*. Ad onor del vero, la maggiore premura dei *practitioner* e delle società di consulenza, che avevano affrontato tale problematica con largo anticipo rispetto alla comunità accademica³⁴, sembrava quella di svelare i due principali arcani che tenevano in ostaggio i mercati internazionali a cavallo del nuovo millennio: 'come fanno i soldi le aziende di *internet*?' e 'come possono pianificare la propria attività per sopravvivere nel medio-lungo termine?'³⁵.

per identificare il soggetto economico, concetto proposto da Zappa per raffigurare "la persona fisica o il gruppo di persone nel cui prevalente interesse l'azienda è di fatto amministrata", si ricorda la visione allargata di Bertini che parla di una vera e propria area di potere decisionale, ossia di "una oligarchia formata dagli esponenti più rappresentativi del capitale e dai dirigenti di grado più elevato". Cfr. GIOVANELLI L., *op. cit.*, 2011, p. 224; ZAPPA G., *Le Produzioni nell'Economia delle Imprese*, Milano, Giuffrè, 1956, p. 86; BERTINI U., *op. cit.*, 1977, p. 26.

³² È evidente come il ragionamento conduca al concetto di strategia aziendale, in cui il carattere della diversità, come sottolineato da Shafer et al. (2005), diviene fondamentale. Secondo gli Autori, infatti, le aziende capaci di sopravvivere nel tempo sono quelle che creano valore facendo delle cose secondo modalità in grado di differenziarle dai concorrenti. Ciò è possibile solo attraverso lo sviluppo di competenze, capacità e posizioni di vantaggio diverse da quelle dei rivali. Cfr. SHAFER S.M., SMITH H.J, LINDER J.C., *op. cit.*, 2005.

³³ L'attività di governo del soggetto economico non è solamente orientata al perseguimento e mantenimento della condizione di economicità, ma anche, nel rispetto di una determinata impostazione strategica, a favorire i processi di cambiamento attraverso la composizione di forze interne ed esterne. Cfr. BIANCHI MARTINI S., *Introduzione all'Analisi Strategica dell'Azienda*, Torino, Giappichelli, 2009.

³⁴ Uno studio di Chesbrough e Rosenbloom del 2002 rivelava che una semplice ricerca sul *web* aveva dato esito a 107.000 riferimenti al 'business model', mentre la letteratura accademica, fino a quel momento, gli aveva dedicato solo tre citazioni. Cfr. CHESBROUGH H., ROSENBLOOM R.S., *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies*, in "Industrial & Corporate Change", 11(3), 2002, pp. 529-555.

³⁵ Tale impostazione permea la vastità di contributi rivolti al settore dell'*e-business*, tra cui è doveroso citare quello di Afuah e Tucci, secondo i quali il *business model* rappresenta "how [the firm] plans to make money long-term using the Internet". Cfr. AFUAH A., TUCCI C., *Internet Business Models and Strategies*, Boston, McGraw Hill, 2003.

Chesbrough e Rosenbloom rilevano tuttavia che tali interrogativi non sono altro che riproposizioni di quelli che avevano condotto Andrews, nel 1971, ad elaborare la definizione classica di strategia a livello di unità di *business*³⁶. Il modello imprenditoriale, similamente, assurge a nuova unità di analisi in grado non solo di rispondere ai medesimi quesiti, ma anche di rivolgersi al di fuori del mondo virtuale³⁷. Esso, infatti, diviene uno strumento al servizio dei *manager*, e parallelamente della comunità scientifica, che di fronte all'evoluzione tecnologica, al cambiamento delle dinamiche competitive o alle evoluzioni sociali abbiano la necessità di cogliere, capire, comunicare, progettare, analizzare e cambiare le logiche economiche della propria azienda³⁸.

Osterwalder, prima di avanzare una proposta schematica sulla struttura del *business model*, effettua una *review* della letteratura che gli consente di raggruppare nelle cinque seguenti categorie le funzioni che nel tempo sono state assegnate a tale concetto:

- capire e condividere: che comprende la descrizione esplicita della propria formula per dividerne il linguaggio, la visualizzazione delle sue componenti, l'analisi delle relazioni tra le stesse per accrescerne la comprensione al fine di poter comunicarla efficacemente agli *stakeholder*;
- analizzare: si riferisce alla fase successiva in cui vengono sviluppate le misure significative per monitorare l'implementazione della strategia, interpretarne le traiettorie di cambiamento, effettuare analisi comparative con concorrenti diretti o appartenenti a mercati anche molto diversi;
- governare: nel senso di migliorare il processo decisionale partendo da una più efficace pianificazione del *business*³⁹, in forza di un chiaro riconoscimento delle variabili coinvolte, fino alla gestione del cambiamento, se necessario, attraverso una maggiore rapidità e appropriatezza nel rispondere alla mutevolezza dei

³⁶ CHESBROUGH H., ROSENBLOOM R.S., *op. cit.*, 2002.

³⁷ STÄHLER P., *Business models as an unit of analysis for strategizing*, in "Proceedings of the 1st International Workshop on Business Models", 2002.

³⁸ OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., TUCCI C.L., *op. cit.*, 2005, p. 19.

³⁹ Il concetto di *business* può essere meglio espresso dal termine 'strategic business unit' (SBU), o 'area strategica di affari' (ASA), che è stato introdotto da Ansoff e perfezionato da Abell, uno dei pionieri della scuola della segmentazione strategica. La SBU è l'unità rilevante sotto il profilo strategico del portafoglio aziendale, ed in quanto tale richiede una gestione autonoma. Secondo Abell, essa è definita dall'incrocio delle dimensioni dei gruppi dei clienti, della tecnologia e della funzione d'uso sottostante al prodotto o servizio, rappresentando così un vero e proprio salto concettuale rispetto al tradizionale approccio prodotto-mercato utilizzato fino a quel momento per segmentare l'offerta aziendale. Cfr. ANSOFF H.I., LEONTIADES I., *Strategic portfolio management*, in "Journal of General Management", 4(1), 1976, pp. 13-29; ABELL D.F., *Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall, 1980. Per una proposta metodologica per l'individuazione del *business* si rinvia a: INVERNIZZI G. (a cura di), *Le Strategie Competitive*, Milano, McGraw-Hill, 2014, p. 42.

mercati in contesti altamente incerti. Il costrutto, in altre parole, funge da moderatore o ponte concettuale capace di sintetizzare gli elementi del proprio disegno strategico, e quindi di accrescere la razionalità delle decisioni;

- prospettare: se le decisioni strategiche presumono il cambiamento e lo sviluppo, il *business model* è uno strumento orientato al futuro in grado di stimolare l'innovazione, ancor di più per le aziende *multi-business* che hanno sperimentato diversi modelli⁴⁰. Simulare e testare *business model*, in questo senso, diventa un esercizio fondamentale per prepararsi ad affrontare il futuro;
- brevettare la propria formula di successo o singole parti della stessa per mettere a frutto, sotto il profilo economico, quanto è stato costruito.

In sintesi, il modello imprenditoriale serve pertanto ad articolare la logica e a fornire informazioni e dimostrazioni di come l'azienda, nei *business* in cui è impegnata, crei e trasferisca valore ai propri clienti⁴¹. In maniera più analitica, ed iniziando ad utilizzare un linguaggio più appropriato, ciò si traduce nell'articolazione di una proposta di valore rivolta ad un determinato segmento di mercato, che si sostanzia in una catena del valore, ossia un insieme di attività svolte per l'approvvigionamento dei fattori produttivi, la loro combinazione in un'offerta e la successiva distribuzione della stessa sul mercato, le quali si traducono nella formazione dei costi e nella generazione dei ricavi, le componenti reddituali dal cui confronto sarà possibile valutare l'effettiva capacità dell'azienda di trarre un beneficio economico. Chesbrough e Rosenbloom, in aggiunta, rimarcano le necessità di chiarire la posizione dell'azienda all'interno del *network* di valore che collega fornitori e clienti, e di prevedere una strategia competitiva per mantenere il vantaggio detenuto sui rivali⁴², concetti fondamentali cui sarà dedicata la sezione successiva⁴³. Ciò che preme sottolineare è che se è vero che il modello di *business* è un *framework* concettuale prima ancora che un

⁴⁰ Le aziende *multi-business* gestiscono sistemi di attività, costituiti da numerosi tipi di prodotti connotati da diverse tipologie e rivolti a diverse categorie di clienti, in modo relativamente autonomo attraverso strategie competitive loro proprie. Cfr. INVERNIZZI G., *La Strategia nelle Imprese Multibusiness*, Milano, McGraw-Hill, 2011.

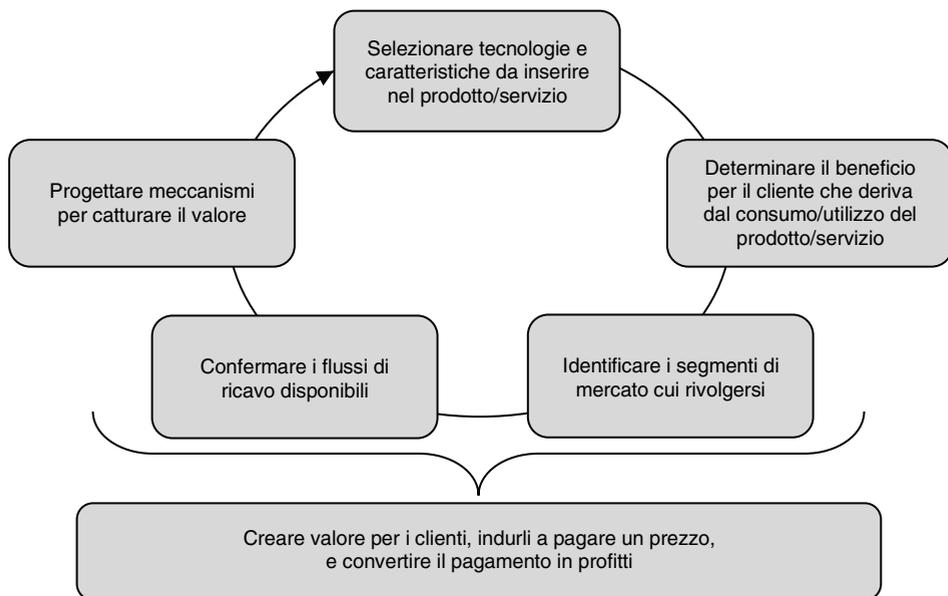
⁴¹ Beretta Zanoni asserisce che la creazione di valore aziendale si associa contemporaneamente alla produzione di ricchezza sui mercati reali ed alla produzione di utilità in ognuno dei sotto-sistemi in cui risulta inserita l'azienda. Galeotti rileva invece che le aziende di oggi competono e creano valore anche nel mercato degli investimenti finanziari. Cfr. BERETTA ZANONI A., *Strategia e Politica Aziendale negli Studi Italiani e Internazionali*, Milano, Giuffrè, 1997; GALEOTTI M., *Le Strategie Competitive dell'Azienda nei Mercati Finanziari*, Roma, Aracne, 2008.

⁴² CHESBROUGH H., ROSENBLOOM R.S., *op. cit.*, 2002, p. 7.

⁴³ Per un primo approfondimento del processo di costruzione e difesa di un vantaggio competitivo, si rinvia a: MAZZOLA P., *Le dinamiche del vantaggio competitivo*, in INVERNIZZI G. (a cura di), *Strategia Aziendale e Vantaggio Competitivo*, Milano, McGraw-Hill, 2008; THOMPSON A.A., STRICKLAND A.J., GAMBLE J.E., *Strategia Aziendale*, Milano, McGraw-Hill, 2009.

modello finanziario, poiché si fonda sulle assunzioni inerenti i clienti e i loro bisogni, sulla dinamica futura dei costi e ricavi e sulle probabili contromosse dei *competitor*, esso ha ragione di esistere solo quando è calato nella realtà e si traduce in una formula economicamente valida, in quanto capace di garantire un ritorno economico⁴⁴. Tale asserzione è ben raffigurata nello schema in cui Teece espone gli elementi da considerare nello sviluppo del modello imprenditoriale, che egli definisce, in stretta affinità con il pensiero di Chesbrough e Rosenbloom, “nothing less than the organizational and financial ‘architecture’ of a business”⁴⁵ (Figura 1). Tale convinzione è forse espressa ancor più efficacemente dalle parole di Drucker che, nel suo articolo del 1994 sulla ‘theory of the business’, definisce il termine, pur senza mai farne menzione, “assumptions about what a company gets paid for”⁴⁶.

Figura 1 – Gli elementi per progettare il *business model*



Fonte: Adattato da TEECE (2010), p. 173.

⁴⁴In questo senso, appare profondo il legame con il concetto di *business idea* proposto da Normann. Cfr. NORMANN R., *Le Condizioni di Sviluppo dell'Impresa*, Milano, Etas, 1979.

⁴⁵TEECE D.J., *op. cit.*, 2010, p. 173.

⁴⁶Drucker evidenzia che “these assumptions are about markets. They are about identifying customers and competitors, their values and behavior. They are about technology and its dynamics, about a company’s strengths and weaknesses”. Cfr. DRUCKER P., *Theory of the business*, in “Harvard Business Review”, September-October 1994, pp. 95-106, p. 96.

3. Le relazioni tra il modello di *business* e la strategia, l'innovazione, il *network*

Una considerazione che possiamo effettuare a questo punto dell'analisi è che la pretesa di inquadrare univocamente il concetto di *business model*, al pari di numerosi termini entrati a buon diritto nel *corpus* dottrinale del *management* strategico, si è scontrata con la necessità di servirsene per interpretare problematiche non sempre coincidenti, in quanto riconducibili a diverse, seppur concentrate in un arco temporale tutto sommato ristretto, fasi di sviluppo dei sistemi socio-economici. Tale difficoltà definitoria, d'altra parte, affligge da sempre il concetto stesso di strategia⁴⁷, di cui è arrivato il momento di tracciare i confini in relazione al *business model*.

Più di dieci anni orsono, un interessante approfondimento della relazione, condotto in considerazione dell'evoluzione degli studi strategici dalla Scuola di Harvard in avanti, aveva portato Seddon e Lewis a concludere che il rischio di sovrapposizione tra i due concetti si potesse scongiurare tenendo a mente che la strategia riguardava sostanzialmente la competizione, mentre il modello di *business* la logica di fondo sottesa alla creazione di valore per clienti e proprietari. Gli studiosi proseguivano il ragionamento asserendo che la differenza tra i due termini risiedeva, in definitiva, nel livello di astrazione, giacché la strategia, come dimostrato da autorevoli Studiosi⁴⁸, era profondamente radicata in un ambiente competitivo, formato da specifici *competitor*, regole, clienti e in generale forze da comporre per garantire un congruo ritorno degli investimenti nell'azienda. Di contro, il *business model* veniva visto come un'astratta rappresentazione di alcuni aspetti della strategia aziendale, e in quanto tale slegato dal contesto e dalle scelte specifiche, poiché unicamente rivolto a definire i principali fattori di interesse e a sopprimere i dettagli irrilevanti. In questo senso venivano interpretate le parole di Linder e Cantrell, secondo le quali il nuovo termine costituiva il "modello della logica chiave attraverso la quale una

⁴⁷ Lo sviluppo del pensiero strategico ha infatti seguito un percorso lungo e accidentato, durante il quale molti e variegati sono stati gli obiettivi e le funzioni assegnati all'attività di gestione strategica. Già Zappa, tuttavia, aveva osservato come le condizioni delle aziende, nel tempo, subiscono "profonde trasformazioni che sempre più le costringono a operare in diversi e mutevoli campi", spingendo autorevoli Studiosi, come Amaduzzi, a rilevare che il "grado di elasticità che ha il sistema economico dell'impresa" diviene essenziale per il mantenimento della condizione di equilibrio economico. Cfr. ZAPPA G., *op. cit.*, 1956, p. 152; AMADUZZI A., *Ricerche di Economia dell'Azienda Industriale*, Torino, Utet, 1965, p. 13.

⁴⁸ Quale principale riferimento del ragionamento era stato assunto Porter, e in generale i fondamenti del filone noto come scuola del posizionamento. Cfr. SEDDON P.B., LEWIS G.P., *Strategy and Business Models: What's the Difference?*, Proceedings of the "7th Pacific Asia Conference on Information Systems", 10-13 July 2003, Adelaide, South Australia, 2003, pp. 236-248; PORTER M.E., *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NY, Free Press, 1985.

organizzazione crea valore”⁴⁹. La critica più semplice che può essere avanzata nei confronti di tale impostazione è che se non si prendono in considerazione i dettagli, è lecito affermare che lo stesso *business model*, in quanto schema generale, può essere adottato indistintamente da una pluralità di aziende. Sarebbe questa la posizione di Magretta secondo la quale il *business model*, che ritiene essere essenzialmente una “storia che narra come l’azienda funziona”⁵⁰, si differenzia dalla strategia poiché mentre il primo descrive come i pezzi di un *business* si combinano l’uno con l’altro, la seconda si concentra sulla competizione, in quanto spiega come riuscire a fare meglio dei rivali. Successivamente, tuttavia, la stessa Autrice puntualizza che la validazione di un qualsiasi *business model* si basa sempre sul superamento di due *test*: “il *test* narrativo”, ossia quanto ha senso la storia raccontata, ed “il *test* dei numeri”, ossia quanto sia concretamente capace di tradursi in un risultato economico positivo⁵¹. In questo senso, il concetto non potrebbe essere maggiormente calato nella realtà. Tuttavia, il nodo decisivo da sciogliere per dirimere la questione attiene al significato stesso da attribuire alla strategia aziendale che, da Porter in avanti, specie negli ultimi quindici anni, ha definitivamente preso le distanze dal paradigma economico di tipo industriale⁵².

Ciò significa che il modello concettuale di Porter, tipicamente fondato sul posizionamento e su un’idea di azienda sostanzialmente autonoma sotto il profilo operativo ed in gara con le altre per il dominio dell’arena competitiva prescelta, non è più sufficiente a spiegare l’ottenimento e la sostenibilità di un vantaggio competitivo nel contesto odierno. Infatti, pur se il contributo di Porter risulta ancora valido, come vedremo nel corso dell’analisi, anche per interpretare il modello imprenditoriale, da solo non può più bastare, alla luce delle complessità e dinamicità dei mercati, per affrontare la problematica strategica⁵³. Il pensiero strategico ha allargato i

⁴⁹ LINDER J., CANTRELL S., *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Working Paper, Accenture, Institute for Strategic Change, 2000.

⁵⁰ MAGRETTA J., *op. cit.*, 2002, p. 87.

⁵¹ “Business modeling – sostiene Magretta – is the managerial equivalent of the scientific method – you start with a hypothesis, which you then test in action and revise when necessary”. Cfr. MAGRETTA J., *op. cit.*, 2002, p. 90.

⁵² Per Porter la strategia è essenzialmente “the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities”. Nel riportare i diversi significati associati al termine, Pellicelli rimarca che “la strategia comprende tutti i problemi di maggiore rilievo per chi abbia le responsabilità più elevate nell’impresa, o per chi cerchi di indagare i motivi del successo o del fallimento delle organizzazioni”. Cfr. PORTER M.E., *What is strategy?*, in “Harvard Business Review”, 96(6), November-December, 1996, pp. 61-78, p. 64; PELLICELLI G., *Strategie d’Impresa*, IV Ed., Milano, Egea, 2014, p. 12.

⁵³ Si sottolinea il contributo di Cafferata nel rappresentare le sfide in capo al management in un contesto aziendale soggetto al continuo cambiamento evolutivo. Cfr. CAFFERATA R., *Management in Adattamento. Tra Razionalità economica, Evoluzione e Imperfezione dei Sistemi*, Bologna, Il Mulino, 2018.

propri orizzonti ed i concetti di prospettiva, ossia i valori, gli assunti e le idee che precedono e su cui si fonda l'azione, e di risorse e competenze distintive sedimentate nelle organizzazioni, appaiono elementi che qualificano il disegno strategico dell'azienda ed i fattori chiave del suo successo di lungo termine.

Sono tanti i contributi che hanno posto alla base della manifestazione del disegno strategico il concetto di strategia come prospettiva, tra cui il modello del triangolo strategico proposto da Collis e Montgomery, che vede nella visione, intesa quale progetto di lungo termine che ingloba i fini ed il campo di attività, il cuore di una proposta che si estrinseca nella coerenza tra le risorse, i processi interni e le aree strategiche di affari⁵⁴. O ancora il modello proposto da Coda, secondo il quale è l'orientamento strategico di fondo, che attiene ai fini, al campo di attività e alla filosofia gestionale, che dà sostanza all'identità aziendale e permea conseguentemente gli indirizzi strategici tradotti nella formula imprenditoriale tipica di ogni azienda⁵⁵. La formula imprenditoriale rappresenta la parte esplicita della strategia aziendale, poiché attraverso essa ciascuna azienda si inserisce nell'ambiente circostante, suddiviso dallo Studioso in due ambiti specifici, quello competitivo e quello sociale, perseguendo una determinata idea di successo. Essa è la risultante di cinque componenti, ossia la struttura tecnico-organizzativa che consente all'azienda di rivolgere simultaneamente verso l'esterno una duplice offerta, ossia un sistema di prodotto ad un certo sistema competitivo, ed una proposta progettuale, intesa come prospettive di ricompensa in cambio dei contributi necessari, al sistema degli interlocutori sociali⁵⁶. La considerazione dei modelli, come quello elaborato da Coda, che hanno visto nella strategia una duplice anima, visibile ed invisibile, ci avvicina alla comprensione del reale contributo che può offrire oggi il concetto di *business model*. Esso, in realtà, si inserisce sulla falsariga dei modelli esaminati, di cui condivide molti tratti distintivi e, più che rappresentare una discontinuità rispetto agli stessi, può fornire un contributo aggiuntivo utile a completarne il quadro teorico. In particolare, può costituire una valida chiave di lettura dell'attività delle aziende che competono, secondo nuove logiche, sui mercati altamente dinamici odierni⁵⁷. Il

⁵⁴ COLLIS D.J., MONTGOMERY C.A., *Corporate Strategy*, Milano, McGraw-Hill, 1999, p. 9.

⁵⁵ Il concetto di 'orientamento strategico di fondo' elaborato da Coda rappresenta un mirabile esempio di prospettiva strategica o, se si preferisce, di quella sfera invisibile, costituita dai valori e dagli assunti delle organizzazioni, che si concretizza negli indirizzi strategici volti a definire il rapporto tra l'azienda e l'ambiente. La formula imprenditoriale, conseguentemente, rappresenta proprio il modello attraverso il quale l'azienda si inserisce ed opera nell'ambiente perseguendo una certa idea di successo. Cfr. CODA V., *op. cit.*, 1988, p. 73.

⁵⁶ Per questo il modello viene anche raffigurato da due anelli, costituiti dalla 'formula competitiva' e dalla 'formula sociale', che ruotano intorno al concetto di struttura. Cfr. CODA V., *op. cit.*, 1988, p. 73.

⁵⁷ È simbolica dell'atteggiamento critico assunto dagli studiosi della scuola del posiziona-

business model è allora un filtro, o una forza mediatrice, tra la parte invisibile, o implicita, e quella visibile, o esplicita, del disegno strategico, poiché muovendo dagli assunti e dai valori guida di ogni azienda, è indirizzato a definire le modalità tecnico-organizzative attraverso le quali ricercare un vantaggio competitivo su ciascuna delle aree strategiche di affari presidiate⁵⁸. In tal senso, costituisce da un lato il frutto ed il riflesso della strategia implicita, e dall'altro il mezzo per determinare il successo di quella esplicita, rappresentando una sorta di anello di congiunzione tra le decisioni di ordine più elevato attinenti alla missione dell'azienda e alla prospettiva di raggiungere una autosufficienza economica nel lungo termine, ed il sistema di azioni attraverso le quali ricercare, nel presente, una posizione di dominio in specifici mercati⁵⁹.

L'originalità del concetto di *business model* si manifesta concretamente nell'enfasi riposta sugli elementi della coerenza, della dominanza, dell'innovazione e della capacità di coinvolgere maggiormente gli attori che gravitano intorno all'orbita aziendale, oltre che per l'orizzonte temporale su cui esercita i propri effetti. La rilevanza dei primi due elementi qualifica, non a caso, il concetto di *business idea* di cui parla Normann, che del *business model* costituisce un precursore. Sebbene il termine 'idea' rimandi ad un mero momento speculativo, il costrutto costituisce invero un sistema superiore estremamente concreto, frutto della consonanza tra la struttura dell'azienda, una data offerta ed un determinato mercato, e finalizzato alla dominanza dello stesso. La *business idea* è sì il presupposto del processo di scambio dell'azienda, ma anche il risultato del suo incessante processo di sviluppo ed in tal modo intrinsecamente legato ai principi-guida che orientano le organizzazioni, alle loro esperienze e percorsi di crescita⁶⁰. Una delle valenze più importanti del *business model* è proprio quella di facilitare la coesione all'interno dell'azienda, attraverso una comprensione più ampia del *business*, della strategia e dei suoi obiettivi. Come sostengono Nielsen e Lund, il modello imprenditoriale è uno strumento fondamentale

mento la definizione data da Porter del termine *business model*, secondo la quale esso farebbe parte dell'"Internet's destructive lexicon", coerentemente alla visione di 'desruptive competition' che caratterizza le aziende della rete. Cfr. PORTER M.E., *Strategy and the internet*, in "Harvard Business Review", 79(3), 2000, pp. 62-78.

⁵⁸ Non possono non considerarsi, tuttavia, le interrelazioni che possono instaurarsi tra le diverse aree di *business* che caratterizzano la formula strategica attuale dell'azienda, sovente fonte delle sinergie in cui si sostanzia il 'maggior valore' creato dal sistema aziendale. Sul sistema delle sinergie aziendali si rimanda a: GARZELLA S., *Il Governo delle Sinergie. Sistematicità e Valore nella Gestione dell'Azienda*, Torino, Giappichelli, 2006.

⁵⁹ Chiarisce Sinatra che l'area strategica d'affari di un'azienda può coincidere con il settore, definito come insieme di imprese in concorrenza, "quando, per una singola impresa anche multi ASA, esiste una corrispondenza biunivoca tra ciascuna ASA identificata e un settore". Cfr. SINATRA A. (a cura di), *Strategia e Politica Aziendale*, Torino, Utet, 2001, p. 130.

⁶⁰ NORMANN R., *op. cit.*, 1979, p. 40.