



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# MODELLI DI BUSINESS

## COMPENDIUM



Questa pubblicazione ha ricevuto supporto finanziario dalla Comunità Europea nel contesto del progetto ERASMUS+ „**Comprendere e sviluppare Modelli di Business**” (no 2016-1-PL01-KA204-026123)

## ***Modelli di Business – compendium***

Editori: **Ludmiła Walaszczyk, Elmo De Angelis, Kylene De Angelis, Mojca Vucovič, Gabriela Vlckova, Evanthia Batzogianni**

Autori: **Ludmiła Walaszczyk, Elmo De Angelis, Kylene De Angelis, Mojca Vucovič, Gabriela Vlckova, Evanthia Batzogianni, Stella Ioannou**

A cura di: **Angelo Caruso (Università di Urbino – Italia), Jasna Colnerič (REALKA, izobraževanje, drugo usposabljanje in svetovanje, Jasna Colnerič, s.p. – Slovenia), Vasilis Avramoudis (Open Mellon Company – Grecia), Václav Matějka (Pivo Jinak – Repubblica Ceca), Józef Bućko (Instytut Technologii Eksploatacji – PIB, Polonia)**

Il supporto della Commissione Europea a questa pubblicazione non implica il sostegno ai contenuti riportati, i quali riflettono esclusivamente il punto di vista degli autori. La Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso fatto delle informazioni in essa contenute.

Copyright by: Institute for Sustainable Technologies – National Research Institute – Polonia, Training 2000 – Italia, Ljudska Univerza, Zavod za Izobrazevanje in Kulturo in Rogaska Slatina – Slovenia, Institute of Entrepreneurship Development – Grecia, GLAFKA – Repubblica Ceca

ISBN: 978-83-7789-520-7



---

Publishing House of the Institute for Sustainable Technologies – National Research Institute  
6/10 K. Pułaskiego Street, 26-600 Radom, tel. 048 48 364-42-41, fax 048 48 364-47-65  
e-mail: [instytut@itee.radom.pl](mailto:instytut@itee.radom.pl) <http://www.itee.radom.pl>



## **Contenuti**

<b>Introduzione</b> .....	4
<b>CAPITOLO 1. MODELLI DI BUSINESS – FONDAMENTI TEORICI</b> .....	7
<b>1.1. Perché il modello di business è importante</b> .....	7
<b>1.2. Classificazioni di modelli di business</b> .....	7
<b>1.3. Elementi chiave dei modelli di business</b> .....	10
<b>1.3.1. Partner chiave</b> .....	11
<b>1.3.2. Attività chiave</b> .....	12
<b>1.3.3. Risorse chiave</b> .....	13
<b>1.3.4. Struttura dei costi</b> .....	13
<b>1.3.5. Relazioni con i clienti</b> .....	14
<b>1.3.6. Canali di comunicazione</b> .....	16
<b>1.3.7. Flussi di reddito</b> .....	17
<b>1.3.8. Proposta di valore</b> .....	19
<b>CAPITOLO 2. ANALISI DEI CASI STUDIO – RIEPILOGO GENERALE</b> .....	21
<b>Introduzione</b> .....	21
<b>2.1. Polonia</b> .....	21
<b>2.2. Italia</b> .....	22
<b>2.3. Slovenia</b> .....	22
<b>2.4. Grecia</b> .....	23
<b>2.5. Repubblica Ceca</b> .....	24
<b>CAPITOLO 3. ANALISI DEI RISULTATI DEL QUESTIONARIO – RIEPILOGO GENERALE</b> .....	25
<b>Introduzione</b> .....	25
<b>3.1. Polonia</b> .....	27
<b>3.2. Italia</b> .....	28
<b>3.3. Slovenia</b> .....	28
<b>3.4. Grecia</b> .....	29
<b>3.5. Repubblica Ceca</b> .....	30
<b>ESERCIZI – ESEMPI</b> .....	31
<b>Esercizio 1: Il tuo modello ideale di business (scegli il settore)</b> .....	31
<b>Esercizio 2: Il tuo modello ideale di business per un negozio di prodotti alla lavanda</b> ....	32
<b>Esercizio 3: Sviluppare l’idea di business</b> .....	33



<b>Esercizio 4: Svolgere un’analisi di mercato</b> .....	35
<b>Esercizio 5: Piano di Business</b> .....	36
<b>Esercizio 6: Modello di Business</b> .....	37
<b>GLOSSARIO</b> .....	40
<b>RACCOMANDAZIONI</b> .....	43
<b>ANNEX 1 – INTERNATIONAL REPORT – NATIONAL SURVEYS</b> .....	45
<b>REFERENZE</b> .....	79



## Introduzione

Negli anni recenti, il mercato Europeo e quello mondiale stanno subendo dei cambiamenti improvvisi e significativi dovuti a diversi processi come la globalizzazione, l'integrazione europea, lo sviluppo delle ICT (Tecnologie dell'informazione e della comunicazione) e le crisi economiche globali. Tutti questi elementi impongono alle aziende di cambiare le loro strategie e modelli di business al fine di combattere contro le sfide imposte dalla competizione globale. Questo cambiamento diventa ancor più necessario nel caso di piccole e medie imprese, più esposte alla perdita di competitività proveniente dai cambiamenti del mercato. Le interazioni tra aziende e gli altri attori del mercato sono considerate un fattore chiave nello sviluppo di attività di successo (Mele, Russo-Spena & Colurcio, 2010) e al fine di evidenziare questi elementi, un chiaro modello è cruciale per definire una strategia corretta.

Dal panorama attuale, sta emergendo la necessità di cambiare il modo di gestire un business in maniera radicale, iniziando, quindi, dalla ridefinizione del modello di business.

Gli imprenditori devono prendere delle decisioni basate sulle loro strutture cognitive. Questo gioca un ruolo cruciale nell'interpretazione di segnali ambigui e quindi in scelte strategiche (Walsh, 1995). Pertanto, un elemento chiave è ridefinire questa struttura cognitiva al fine di dare senso ad un contesto complesso e in continua trasformazione. Una struttura corretta condurrà ad un business di successo, al contrario, modelli mentali inadatti avranno come risultato risposte inadeguate al contesto

*Sfortunatamente, aggiornare le strutture cognitive non è semplice. Le forze d'inerzia ritardano il processo di aggiornamento e molto spesso solo segnali estremamente forti sono in grado di forzare il cambiamento. C'è, quindi, un chiaro bisogno di strumenti e metodologie capaci di facilitare i cambiamenti verso strutture cognitive che aiutino chi prende le decisioni ad aggiornare la loro interpretazione della situazione di un'azienda prima che questa peggiori. (Vedovato, 2016).*

Un modello di business può essere usato come strumento per incoraggiare cambiamenti aziendali e per adattare il business alla situazione attuale.

Il termine "modello di business" è relativamente giovane. Sebbene apparve per la prima volta nell'articolo accademico nel 1957 (Bellman, Clark et al. 1957) e nel titolo e sommario di un documento "Educatori, Elettroni, e Modelli di Business: Un Problema in Sintesi" nel 1960 (Jones, 1960), esso assunse importanza solo verso la fine degli anni '90. Diversi ricercatori hanno svolto studi sui modelli di business, principalmente nel campo della progettazione e gestione (Osterwalder et al., 2014; Battistella et al., 2012). Nel corso degli anni, il concetto di modello di business ha ottenuto un'attenzione crescente negli ambienti accademici e gestionali (Zott, Amit, Massa, 2010).



Il concetto di *modello di business* è stato usato da studiosi di strategia per riferirsi a “la logica dell’azienda, il modo in cui opera e come crea valore per i suoi stakeholder” (Casadesus-Masanell & Ricart, 2009).

Alla San Jose State University, il modello di business è descritto come “*una semplice descrizione o un resoconto o una mappa concettuale di come un business trarrà profitto*”. Epia Consulting definisce il modello di business come “*un modello, che aiuta le organizzazioni a comprendere il valore economico del proprio prodotto, dei servizi, del business e/o della tecnologia*”.

Una definizione molto chiara e dettagliata di un modello di business è data da Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005):

*Un **modello di business** è uno strumento concettuale che contiene un set di elementi e le loro relazioni e permette di esprimere la logica di business di una specifica azienda. È una descrizione del valore che una impresa offre ad uno o più segmenti di clienti e dell’architettura dell’azienda e la sua rete di partners atta a creare, mettere sul mercato e consegnare questo capitale di valore e relazione, per generare flussi di reddito vantaggiosi e sostenibili* (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005).

Nell’ultimo anno, l’attenzione per modelli di business innovativi è cresciuta anche in contesti industriali differenti. Una chiara prova dell’importanza di modelli di business innovativi è stata evidenziata principalmente nelle aziende web e negli e-business (Timmers, 1998). Lo sviluppo di start-up (caratterizzate dall’alto livello di innovazione e istruzione) ha incoraggiato la diffusione di nuovi modelli e strategie di business. Questi sono principalmente applicati nell’economia digitale, ma l’innovazione dei modelli di business è considerata molto importante anche in altri mercati, come industrie di produzione o beni primari.

*Come disse Osterwalder nel suo lavoro sulla Generazione del Modello di Business, “l’innovazione del modello di business sta nel creare valore per le aziende, per i clienti e per le società. Si tratta di rimpiazzare modelli obsoleti”*

*(Pisano, Cautela & Pironti, 2014).*

Un modello di business può essere analizzato con l’uso di diverse metodologie e strumenti. Per esempio, i metodi di visualizzazione sono normalmente usati per avere elementi tangibili su cui riflettere. Questo approccio *fornisce mezzi visivi per esaminare e migliorare giudizi manageriali trasformando dati grezzi in forme accessibili di rappresentazione della conoscenza* (Yee, Walker & Menzfield, 2012). La visualizzazione può attivare il



ristrutturamento degli attuali punti di vista, promuovere cambiamenti in prospettiva e facilitare il paragone sistematico e globale di molte opzioni (Eppler & Platts, 2009). Gli strumenti di visualizzazione sono già stati usati in passato per obiettivi di gestione e di strategia.

*I modelli di Business e la strategia sono concetti distinti ma connessi (Teece, 2010). Un modello di business espone la logica della creazione di valore per i clienti, come l'organizzazione dell'azienda può rispondere al meglio ai bisogni dei clienti, generare entrate, e trarre profitto. La strategia definisce gli obiettivi considerando le caratteristiche ambientali e le risorse disponibili e delinea le iniziative e le politiche necessarie a ottenere una posizione competitiva sostenibile (Vedovato, 2016).*

Diversi strumenti per la definizione della strategia e dei modelli di business sono basati su grafici e schemi visivi. Le mappe sono normalmente usate come rappresentazione grafica della strategia e dei problemi correlati e il **business model canvas** è usato per definire un modello di business. Il business model canvas è probabilmente **lo strumento più usato oggi per la rappresentazione grafica dei problemi correlati alla strategia, in particolare il modello di business** (Osterwalder & Pigneur, 2010). È uno schema semplificato per rappresentare e proiettare modelli di business e identificare nuove alternative strategiche. Esso punta a fornire uno schema comune per descrivere con facilità e maneggiare i modelli di business in organizzazioni di ogni genere, incluse grandi aziende, non-profit e nuove imprese. È anche diventato uno strumento molto comune nello sviluppo dei piani di business delle start-up (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012).

Questo documento ha l'obiettivo di descrivere l'importanza del modello di business e i suoi elementi chiave. Nel primo capitolo sono descritti il quadro teorico sui modelli di business e gli elementi chiave. Nel secondo capitolo sono mostrati i risultati della ricerca sulla conoscenza degli elementi dei modelli di business nelle aziende di paesi partner (riepilogo generale dall'analisi dei casi studio). Inoltre, gli autori indicano quali elementi dei modelli di business sono particolarmente necessari nelle aziende. Nel terzo capitolo sono presentate la conoscenza e le competenze necessarie per progettare un modello di business (riepilogo generale dei questionari). I partner hanno effettuato un'analisi comparativa tra conoscenza e competenze offerte dagli enti di formazione/educazione in Polonia, Italia, Repubblica Ceca, Grecia e Slovenia, e conoscenza e competenze usate dagli imprenditori in pratica. La conclusione del documento contiene consigli sulla creazione di un modello di business nelle aziende. Il documento contiene anche in allegato, un glossario e esempi di esercizi sulla progettazione di modelli di business e la loro attuazione.



## CAPITOLO 1. MODELLI DI BUSINESS – FONDAMENTI TEORICI

### 1.1. Perché il modello di business è importante

L'importanza del modello di business si comprende in quanto è uno strumento che aiuta le aziende a:

- precisare dove si trova il business nella catena del valore;
- determinare cosa ottiene il consumatore da essa;
- prevedere il futuro di un business – se si afferma o fallisce;
- ottenere successo;
- realizzare una base per sfruttare al meglio la tecnologia innovativa;
- provare una nuova idea per vedere se mantiene la promessa di successo;
- scrivere una chiara mission e vision del business;
- creare un set di valori che possono aiutare a condurre il business;
- produrre un'analisi chiara dell'industria, includendo opportunità e rischi;
- realizzare un profilo dei potenziali clienti;
- realizzare un piano d'azione e un programma per raggiungere scopi e obiettivi;
- sviluppare una descrizione dei prodotti e dei servizi offerti;
- sviluppare una spiegazione delle strategie di marketing;
- realizzare un manuale per i nuovi dipendenti descrivendo l'azienda e le sue attività;
- realizzare una sintesi, che può essere usata per introdurre il business a fornitori, venditori o finanziatori.

Numerose ricerche nel campo dell'imprenditorialità hanno mostrato che un'azienda non può avere successo facilmente senza un buon modello di business chiaro e completo. Quindi negli ultimi anni esperti e proprietari di aziende di successo hanno dedicato molti sforzi e personale allo sviluppo di modelli di business, in particolare per renderli conformi ai loro obiettivi e all'impatto desiderato del loro business.

### 1.2. Classificazioni di modelli di business

Ci sono diverse classificazioni di modelli di business, tra le altre vi è quella presentata da M. Rappa, il quale ha definito nove modelli di business di base:

- Broker;
- Siti di pubblicità;
- Infomediari;
- Rivenditori online;
- Vendita diretta;
- Affiliazione;



- Creazione di comunità;
- Abbonamenti;
- Servizi a consumo.

P. Timmers (1998) gioca un ruolo importante nello sviluppo dei modelli di business.

Egli ha distinto undici tipi di modelli di business, che sono maggiormente tipici delle aziende online:

- Modello del negozio online;
- Modello dell'acquisto di beni e servizi online;
- Modello delle aste online;
- Modello del centro commerciale online;
- Modello dell'affidamento a terze parti;
- Modello delle comunità virtuali;
- Modello degli integratori della catena del valore;
- Modello delle piattaforme di collaborazione;
- Modello del fornitore di servizi della catena del valore;
- Modello brokeraggio informativo;
- Modello dei servizi di fiducia.

L.M. Applegate (2001) ha proposto quattro categorie base di modelli di business (Tabella 1).

**Tabella 1.** Tipologia di modelli di business secondo L.M. Applegate

<b>Categoria base del modello di business</b>	<b>Descrizione del modello</b>	<b>Dettagli del Modello</b>
<i>Modello del distributore dedicato</i>	Consente l'accesso a prodotti e servizi in un settore o un mercato selezionato	Modello di vendita al dettaglio, vendita sul mercato, aggregatore, intermediazione e scambio.
<i>Modello Portale</i>	Consente l'accesso ad un portale online di beni o servizi per consumatori	Portale orizzontale, collegamenti in rete
<i>Modello Produttore</i>	Consente di vendere prodotti e componenti direttamente dal produttore	Modello creatore, modello di operatore di servizi, educatore, consulente
<i>Modello fornitore delle infrastrutture</i>	Consente ai clienti di ricevere servizi online	Modello di portale orizzontale (e.-service) e modello verticale (ASP)

Fonte: basato su L.M. Applegate (2001).

P. Weill e M.R. Vitale (2001), basandosi su casi studio di aziende famose, hanno proposto otto *modelli di business atomici* (Tabella 2), attraverso la presentazione dei loro obiettivi



strategici, guadagni, fattori critici di successo e le competenze richieste al fine di applicarli efficientemente.

**Tabella 2.** Modelli di business atomici secondo P. Weill e M.R. Vitale

Nome del modello	Descrizione del modello
<i>Fornitura di contenuti</i>	Consente l'accesso ai contenuti (informazione, prodotti e servizi digitali) attraverso il mediatore
<i>Fornitura diretta al cliente</i>	Fornisce prodotti e servizi direttamente ai clienti, senza mediatori
<i>Fornitura di servizi completi</i>	Soddisfa i bisogni del cliente in un settore specifico (es. finanziario, assicurativo) direttamente dai fornitori e i mediatori
<i>Intermediario</i>	Collega consumatori e fornitori attraverso la concentrazione delle informazioni sui clienti.
<i>Infrastruttura condivisa</i>	Raccoglie diverse aziende attraverso la realizzazione di accessi alle infrastrutture IT comuni, le quali offrono servizi non disponibili sul mercato
<i>Integratore netto di valore</i>	Coordina trasferimenti di informazioni e prodotti ai mediatori e ai clienti
<i>Comunità virtuale</i>	Collega un gruppo di persone con interessi simili in una comunità virtuale, richiedendo pagamenti ai membri
<i>Concentratore di servizi</i>	Consolida tutti i servizi e consente l'accesso attraverso un punto di contatto

Fonte: basato su P. Weill and M.R. Vitale (2001).

Gli autori suggeriscono che la classificazione proposta è la base per tutti i modelli di e-business. Inoltre, essi evidenziano che i modelli possono essere configurati diversamente al fine di sviluppare un modello di business adatto alle necessità di un'azienda.

C. Baden-Fuller e V. Mangematin (2013) hanno proposto quattro tipi di modelli di business (Tabella 3).

**Tabella 3.** Classificazione dei modelli di business secondo C. Baden-Fuller e V. Mangematin

Nome del modello	Descrizione del modello
Modello del Franchising (rete del fast food)	Un modello semplice indirizzato a vari clienti, in cui sono percepiti forti collegamenti gerarchici tra diverse persone.
Modello strategico di consulenza specializzata	Un modello indirizzato a clienti selezionati. Esiste un collegamento tra l'azienda e il cliente senza soggetti



	aggiuntivi nella catena del valore.
Modello del giornale	Un modello bilaterale, il quale consiste in due tipi di clienti - consumatori e inserzionisti, che rappresentano ambienti diversi e diversi settori di attività.
Modello ricerca web	

Fonte: basato su C. Baden-Fuller e V. Mangematin (2013).

La tipologia proposta dagli autori si rivolge a quattro aspetti significativi dell'attività di business: (1) l'identificazione dei clienti, (2) l'impegno con i consumatori, (3) l'aumento del valore e (4) il guadagno. Secondo gli autori, la classificazione presentata mostra i rapporti tra un'azienda, i clienti e la finanza in modo complesso e presenta i modelli usati nella pratica o i modelli che possono essere usati dalle aziende, indipendentemente dal settore di attività.

### 1.3. Elementi chiave dei modelli di business

Ci sono vari elementi dei modelli di business. Nella letteratura viene usata più spesso la classificazione dei quattro elementi, per esempio G. Hamel (2002), M.W. Johnson, C.M. Christensen e H. Kagermann (2008), T. Gołębiowski e co-autori (2008), o S. Nenonen e K. Storbacka (2009). Il primo degli autori afferma che gli elementi di base del modello di business includono:

- Strategia di base;
- Risorse strategiche;
- Rapporti con i clienti;
- Valori di rete;

che sono legati l'una all'altra attraverso la configurazione delle attività, dei guadagni per i clienti e i limiti dell'attività di business. Allo stesso tempo, G. Hamel evidenzia che la base per lo sviluppo di un modello di business è di raggiungere un guadagno con l'uso di quel modello di business.

Gli elementi proposti da M.W. Johnson, C.M. Christensen e H. Kagermann includono:

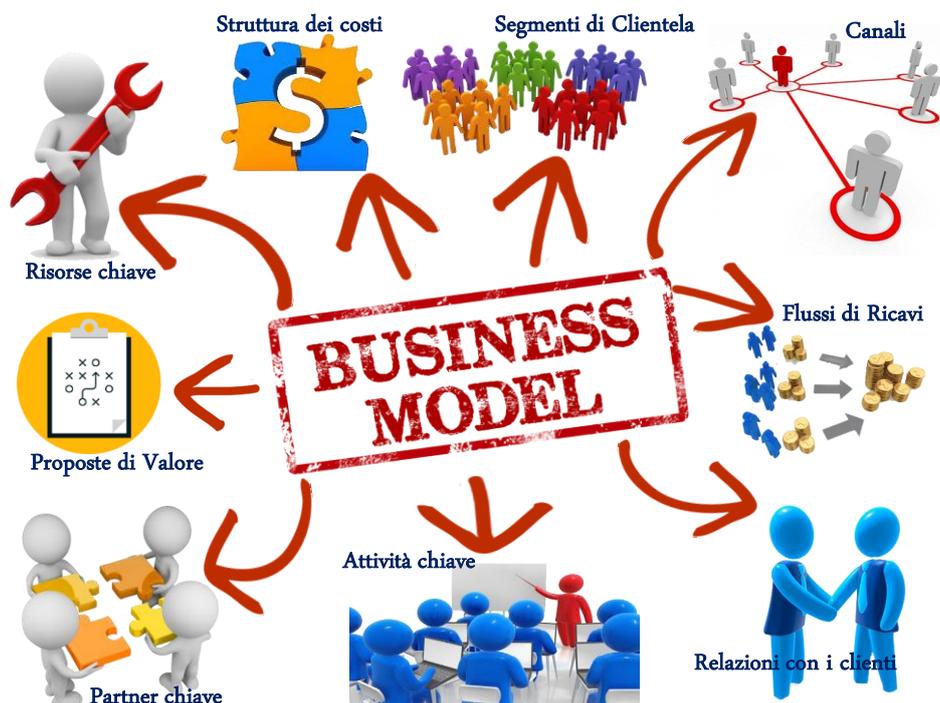
- Proposte di valore per il cliente;
- Formula di guadagno;
- Risorse chiave;
- Processi chiave.

T. Gołębiowski e co-autori distinguono gli elementi seguenti:

- Proposte di valore per il cliente;
- Risorse, competenze, conoscenza;
- Collocazione in una scala del valore;
- Reddito;

i quali sono in grado di costruire, offrire e fornire valori e assicurare la competitività di un'azienda in uno specifico settore e consentire di incrementare il suo valore (Gołębiowski et al. 2008).

Sebbene in letteratura ci siano numerose classificazioni di modelli di business, la più famosa è quella proposta da A Osterwalder e Y. Pigneur (2010), i quali distinguono nove elementi (Figura 1).



**Figura 1.** Elementi chiave dei modelli di business secondo A Osterwalder e Y. Pigneur (2010)

Fonte: basato su A. Osterwalder e Y. Pigneur (2010)

Ciascun elemento è descritto in questo capitolo nel dettaglio (Osterwalder & Pigneur, 2010), così che l'imprenditore sarà in grado di conoscere a fondo il tema degli elementi del modello di business.

### 1.3.1. Partner chiave

L'elemento dei **Partner chiave** descrive la rete di fornitori e partner che fanno funzionare il modello di business

È molto importante tenere a mente i seguenti fattori quando si formano le partnership:



- Accordi di buona partnership;
- Definizione delle aspettative;
- Impatto sui clienti;
- Situazione Win-Win: affinché una partnership sia sostenibile, occorre che i guadagni siano individuabili per entrambe le parti.
- Selezionare le partnerships.

Quando la partnership è creata, è vantaggioso analizzare la natura della collaborazione basandosi sulle seguenti domande chiave:

1. Quali partnership sono cruciali per il nostro business?
2. Chi sono i nostri fornitori più importanti?
3. Quali dei nostri fornitori e partner assicurano le nostre risorse chiave?
4. Che tipo di partnership si adatterà meglio ai nostri bisogni?
5. Qual è il miglior cluster / supply chain dove dovremmo essere collocati?

Queste domande possono servire a creare un quadro generale chiaro alle tue partnership ed adatte alle tue strategie di cambiamento del mercato.

### 1.3.2. Attività chiave

L'elemento **Attività chiave** include le cose più importanti che un'azienda deve fare per far funzionare il proprio modello di business

Al fine di avere successo, un'azienda deve effettuare le azioni chiave che sono in primo luogo dettate dal suo modello di business.

Quando si pianificano le attività chiave, è necessario saper rispondere alle seguenti domande:

1. Che genere di attività sono cruciali per il nostro business?
2. Che genere di attività sono cruciali per i nostri canali di distribuzione?
3. Che genere di attività sono importanti se vogliamo mantenere i nostri rapporti con i clienti?
4. Che genere di attività sono fondamentali per i nostri flussi di reddito?

Alcune attività chiave tipiche che sono comunemente praticate dalla maggior parte delle organizzazioni sono elencate sotto:

- Ricerca e Sviluppo;
- Produzione;
- Marketing;
- Vendite e Servizi per i clienti.



### 1.3.3. Risorse chiave

L'elemento delle **Risorse chiave** descrive cos'è necessario per avere successo in un'azienda

Ciascuna azienda deve avere accesso alle risorse. L'insieme di risorse necessarie riguarda significativamente il successo di un'impresa o, al contrario, la mancanza di esso. Ci sono diverse classificazioni delle risorse. Per esempio, Michael Gordon, nel suo libro *"Entrepreneurship"* (2009) ha distinto sei tipi di risorse: risorse umane, risorse materiali, risorse finanziarie, risorse di conoscenza, risorse infrastrutturali e l'immaginazione. Il teorico di business svizzero, Alexander Osterwalder, suggerisce di trovare risposte alle domande:

1. Quali risorse chiave sono richieste dalla nostra proposta di valore?
2. Quali risorse sono richieste dai nostri canali di distribuzione, relazioni con i clienti e flussi di reddito?

Basandosi sulle domande, è possibile dividere le risorse chiave nelle seguenti categorie: materiali, intellettuali, umane e risorse finanziarie.

I suddetti termini possono essere definiti come segue:

- **Risorse Materiali** – i beni materiali, come le infrastrutture di produzione, costruzioni, veicoli, dispositivi, macchinari, reti punti di vendita o reti di distribuzione.
- **Risorse intellettuali** – come il marchio commerciale, la competenza dell'autore, brevetti, diritti d'autore, collaborazioni, banca dati della clientela.
- **Risorse umane** – sono cruciali nei lavori manuali che richiedono larghe competenze e creatività. Un modello appropriato di cultura organizzativa nell'azienda rafforza le relazioni tra impiegati e azienda e tutte le persone che sono associate a loro. È una risorsa chiave di ogni impresa.
- **Risorse finanziarie** – ogni azienda necessita di capitali a tutti gli stadi del suo sviluppo e, per applicare il modello di business, è necessario ottenere specifiche risorse finanziarie. Questo tipo di risorse dell'organizzazione comprendono il contante (in cassa e sul conto corrente bancario), titoli, crediti, prestiti e garanzie.

### 1.3.4. Struttura dei costi

La **struttura dei costi** copre tutte le spese, che sono importanti nell'attività dell'azienda.

Avendo in mente l'aspetto finanziario, dovremmo rispondere alle seguenti domande:

1. Quali sono i costi principali che sono generati nella nostra azienda?



2. Quali risorse chiave sono più costose?
3. Quali azioni chiave richiedono un maggiore investimento finanziario?

In diversi modelli di business, un compito particolarmente importante è mantenere i costi bassi. Quindi, vale la pena distinguere tra le due categorie di struttura:

- **Struttura focalizzata sui costi** – mantenere una struttura a basso costo necessita di ridurre sempre i costi se è possibile. Può essere assicurato abbassando i costi della produzione, utilizzando al massimo la meccanizzazione ed i servizi esterni nella produzione.
- **Struttura focalizzata sulla qualità** – alcune aziende fanno più attenzione alla qualità dei prodotti.

La struttura dei costi può riguardare:

- **I costi fissi** – i costi che l'azienda sostiene anche nei periodi in cui la produzione è a zero. I costi sono sostenuti per le attività mensili, come i media, contabilità ecc. I costi fissi sono la componente maggiore dei costi per molte aziende, specialmente per i fornitori di servizi, inclusi ristoranti, cinema, teatri e hotels.
- **Costi variabili** – cambiano in proporzione alla quantità di beni prodotti e di servizi forniti. Per questo tipo di costi è possibile includere i costi associati al noleggio di fattori variabili di produzione, per esempio lavoro o materie prime. Le aziende che hanno firmato contratti con dipendenti e fornitori di materie prime, potrebbero ottenere flessibilità tramite occupazioni a tempo ridotto o part-time, assunzioni stagionali di personale o acquisto di materie prime in grandi quantità.

### 1.3.5. Relazioni con i clienti

Il termine '**relazioni con i clienti**' definisce il tipo di relazione tra un'azienda e ciascun segmento di clientela.

L'interazione con i clienti è la parte fondamentale di ogni azienda. Il suo successo e la sopravvivenza passano dalla giusta identificazione della relazione che l'azienda vuole stabilire con i suoi specifici segmenti di clientela (**Figura 2**).



**Figura 2.** Segmentazione dei clienti

Fonte: basato su: <https://www.fieldboom.com/blog/customer-segmentation/> [09.11.2017].

Possono essere sviluppati **diversi tipi di relazioni con i clienti**. Ciascuno di essi può riguardare il modello di business in modi differenti, in base alle specifiche necessità e desideri di ciascun cliente. Ci sono diverse categorie di relazioni con i clienti (Tabella 4):

**Tabella 4.** Categorie di Relazioni con il cliente

Nome della relazione	Descrizione della relazione
<i>Assistenza personale</i>	Interazione umana tra un reale rappresentante dell'azienda e i clienti, come l'assistenza, che può essere attuata durante o dopo il processo di vendita.
<i>Assistenza personale dedicata</i>	Continua (normalmente oltre un lungo periodo di tempo) interazione umana tra un reale rappresentante dell'azienda e una particolare cerchia di clienti (l'esempio può essere un key account manager, che mantiene relazioni personali con clienti importanti).
<i>Self-service</i>	Interazione indiretta tra un'azienda e i suoi clienti. Vengono forniti ai clienti strumenti e spiegazioni.
<i>Servizi automatici</i>	Self-service, integrato con i processi automatizzati. Il sistema è in grado di identificare i singoli clienti e le loro



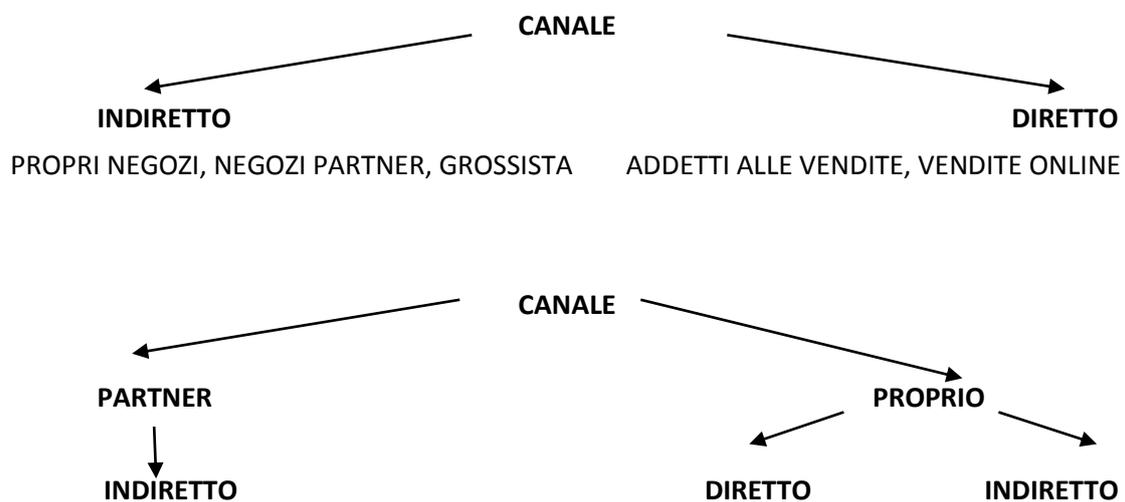
	preferenze.
<i>Comunità</i>	Interazione diretta tra diversi clienti e le comunità online dell'azienda, che permette di condividere conoscenza e risolvere problemi comuni ai diversi clienti.
<i>Co-creazione</i>	Relazione personale tra un'azienda e i clienti creata attraverso il contributo diretto dei clienti al risultato finale dei prodotti o servizi.

Fonte: Osterwalder & Pigneur (2010)

### 1.3.6. Canali di comunicazione

*I canali sono punti di contatto con il cliente e giocano un ruolo importante nell'esperienza di quest'ultimo*

Ci sono cinque principali *fasi del canale* – consapevolezza, valutazione, acquisto, consegna, post vendita; che possono essere differenziate in base al *tipo di canale*.





**Propri canali**

- + margini di profitto più alti
- meno costoso stabilire e mantenere

**Canali dei partner**

- + permette di estendere la portata dell'azienda, vantaggio dalle forze del partner
- margini di profitto più bassi

**Tabella 5.** Categorie di relazioni con i clienti

	Fase del Canale	Cosa fare nella fase del canale?
1	Consapevolezza	Come aumentiamo la consapevolezza sui prodotti e servizi della nostra azienda?
2	Valutazione	Come aiutiamo i clienti a valutare la proposta di valore della nostra azienda?
3	Acquisto	Come permettiamo ai clienti di acquistare prodotti e servizi specifici?
4	Consegna	Come consegniamo una proposta di valore ai clienti?
5	Post-vendita	Come forniamo assistenza post-vendita al cliente?

Fonte: Osterwalder & Pigneur (2010)

Le funzioni dei canali sono le seguenti:

- Accrescere la consapevolezza tra i clienti sui prodotti e servizi dell'azienda;
- Aiutare i clienti a valutare la proposta di valore dell'azienda;
- Permettere ai clienti di acquistare prodotti e servizi specifici;
- Consegnare una proposta di valore ai clienti;
- Fornire ai clienti supporto post-vendita.

È di enorme importanza trovare il giusto mix di canali per soddisfare il modo in cui il cliente vuole essere raggiunto quando si porta una proposta di valore sul mercato. Il giusto mix di canali può anche massimizzare il reddito dell'azienda.

**1.3.7. Flussi di reddito**

*I flussi di reddito sono collegati agli utili che un'azienda ottiene sottraendo i costi dal reddito prodotto da ciascun segmento di clientela. Un'azienda deve analizzare da dove viene il reddito e chi pagherà per quale valore e quando. Deve anche definire i margini in ciascun mercato e scoprire le ragioni da cui sono derivati*



I metodi che possono essere usati sono i seguenti (Osterwalder & Pigneur (2010)):

A. *Vendita di beni*

Questo genere di vendite si riferisce al trasferimento dei diritti di proprietà di un prodotto fisico dal venditore al compratore.

B. *Quota di utilizzo*

Questo genere di tariffa è normalmente addebitata dai fornitori del servizio ai clienti per usarlo. Un dottore può far pagare il paziente, secondo il numero e la natura dei trattamenti, e il paziente paga quando è sotto terapia.

C. *Quote di iscrizione*

Quando un utente richiede accesso a lungo termine o continuo ai prodotti dell'azienda, si paga un abbonamento. Per esempio, una palestra può vendere un abbonamento annuale al suo cliente.

D. *Prestito/affitto/leasing*

Alcune aziende forniscono ai loro clienti diritti esclusivi sui loro prodotti per un lasso di tempo limitato e per una rata. Una volta finito questo periodo, l'azienda riprende la proprietà del prodotto. L'azienda beneficia di reddito costante dal cliente per il periodo citato, mentre il cliente ha l'accesso esclusivo al prodotto per la durata che ha richiesto, senza dover fare un notevole investimento.

E. *Licenze*

La concessione è generalmente usata quando si parla di prodotti, servizi o idee che rientrano sotto la classificazione della proprietà intellettuale. È comune nell'industria di tecnologia, in cui i possessori del brevetto ne concedono l'uso ad altre aziende e fanno pagare una tassa di concessione.

F. *Costi di intermediazione*

Quando un'azienda agisce da intermediario per facilitare la comunicazione e le transazioni tra due o più parti, fa pagare un compenso di mediazione. Un esempio è quando un'azienda di selezione del personale assegna un candidato ad un'organizzazione che cerca una particolare serie di abilità. L'azienda normalmente prende una percentuale della retribuzione lorda dall'azienda, dal candidato o da entrambi.

G. *Pubblicità*

Le aziende che percepiscono una quota attraverso la promozione di un'altra organizzazione, prodotto o servizio, fanno pagare una tariffa pubblicitaria per il loro servizio. Per tradizione questo genere di reddito era comune solo nel settore pubblicitario. Tuttavia, in tempi recenti, con la diffusione di internet e dell'e-commerce, molti siti web stanno usando anche questo come principale flusso di reddito.

Questi dettagli permettono di valutare quale flusso di reddito è remunerativo per un'azienda.



### 1.3.8. Proposta di valore

***La proposta di valore** descrive i benefici che i clienti possono aspettarsi dai prodotti e servizi di un'azienda. Un prodotto può avere una o più proposte di valore. La proposta di valore fornisce valore attraverso vari elementi.*

Gli elementi della proposta di valore sono:

#### 1. Innovazione

Alcune proposte di valore sono basate sul carattere di novità o originalità che forniscono. Questo elemento entra in gioco normalmente per i prodotti di alta tecnologia.

#### 2. Performance

Una miglior performance è stata il tratto caratteristico di molte offerte di prodotto nel corso degli anni, in cui la maggior parte delle industrie prosperano per decenni con versioni migliorate delle performance degli stessi prodotti.

#### 3. Personalizzazione

I consumatori moderni credono nell'espressione di sé stessi e nell'individualismo. Si aspettano che i prodotti che usano siano un'estensione della loro personalità e un mezzo attraverso il quale comunicare i loro valori e le loro priorità al mondo.

#### 4. Svolgere il lavoro

Quando un prodotto aiuta un consumatore o un'azienda a raggiungere lo scopo finale, la sua proposta di valore è quella di aiutare a svolgere il lavoro. Un prodotto la cui proposta di valore è di aiutare a svolgere il lavoro potenzia la produttività del cliente e lo aiuta a concentrarsi su dettagli più rilevanti.

#### 5. Design

La maggior parte delle marche di abbigliamento ricavano ingenti guadagni mettendo prezzi alti, in quanto hanno un design superiore alle altre marche.

#### 6. Brand/ Status

Design e brand/status possono essere raggruppati perché la loro attrattiva è abbastanza simile. Le persone si affezionano al design per lo status percepito del nome del brand stesso, che passa dal proprietario al consumatore.

#### 7. Prezzo

Uno degli elementi più comuni della proposta del valore è basato sul prezzo. Ci sono molte aziende che entrano nel mercato con l'impegno di fornire un prodotto o servizio più economico delle opzioni esistenti sul mercato.



#### 8. Riduzione del costo

I prodotti e i servizi offerti al miglioramento della capacità del cliente di ridurre i costi che avrebbe sostenuto per soddisfare la proposta di valore. La tecnologia ha giocato un ruolo molto importante nell'aiutare i consumatori a ridurre i costi.

#### 9. Riduzione dei rischi

Minore è il rischio associato all'acquisto di un prodotto o servizio, maggiore è il valore che il cliente ricava da esso. Una riduzione del rischio associato all'acquisto riduce le preoccupazioni del consumatore.

#### 10. Accessibilità

Un'altra componente chiave per una proposta di valore efficace e solida è di rendere disponibile un prodotto o un servizio che in precedenza era inaccessibile ad un segmento di clientela. Le tecnologie innovative e le variazioni nei modelli di business hanno entrambi condotto a offrire accessibilità a clienti che non ne disponevano.

#### 11. Convenienza/ Usabilità

Fornire ai consumatori un prodotto che aumenta la loro convenienza e fruibilità è una proposta di valore molto forte e quella sulla quale le aziende hanno costruito imperi e leggende attorno.

Avere una proposta di valore riconoscibile e comunicata in modo semplice è sempre più importante nel mondo moderno, dove le persone sono bombardate da informazioni da parte dei media e dove ci sono numerosi competitors per il business di un'azienda. Le aziende di successo creano le loro proposte di valore in modo unico prima di entrare nel mercato e progettano le loro operazioni di business, in accordo con le loro proposte di valore.



## CAPITOLO 2. ANALISI DEI CASI STUDIO – RIEPILOGO GENERALE

### Introduzione

Un elemento importante del successo di un'attività è un modello di business che, in particolare nell'epoca moderna in cui tecnologia, economia, società e mercato cambiano velocemente, è un prerequisito per il successo di un'impresa. Lo scopo dell'analisi del caso studio (intervista diretta agli imprenditori con l'uso di un questionario scritto) era di raccogliere informazioni sull'aspetto dell'uso dei modelli di business da parte delle aziende. Se queste ne hanno usato uno, il partner era interessato a raccogliere informazioni su quali elementi sono cruciali nell'applicazione dei modelli di business. Se le aziende non hanno incorporato alcun modello di business finora, era importante scoprire le ragioni di tale atteggiamento. I risultati ottenuti dall'analisi dei casi studio sono descritti sotto. I questionari da tutti i paesi partner sono inclusi nell'appendice in inglese.

### 2.1. Polonia

L'analisi dei casi studio in Polonia è stata fatta in quattro aziende. Il partner polacco ha analizzato principalmente società a responsabilità limitata. Il questionario era anonimo poiché gli imprenditori hanno preferito non scrivere il nome dell'azienda.

Il genere di modelli di business che sono stati scelti dalle aziende erano molto differenti, tra cui il **modello cliente-fiducia**, **modello affiliazione** e **modello di vendita diretta**. Il rappresentante di una delle aziende intervistate ha affermato che **non usavano alcun modello specifico**. Questa è un'informazione molto importante, in quanto risulta che in Polonia pochi imprenditori usano uno specifico modello di business. Qui i modelli di business non sono molto conosciuti. Tuttavia, sono stati in grado di indicare quali elementi erano fondamentali per l'esistenza dell'azienda. La maggior parte delle aziende esaminate hanno indicato che le relazioni con i clienti e i canali di comunicazione sono molto importanti. Altri elementi fondamentali erano i seguenti: tipi di entrate, partner chiave, risorse chiave e proposte di valore.

La domanda successiva riguardava i vantaggi di usare i modelli di business. Questi sembrano essere abbastanza diversi. È risultato che la sostenibilità finanziaria e la mancanza di concorrenti nel mercato sono comuni per quasi tutti i casi studio.

D'altra parte era interessante osservare che le aziende avessero notato gli stessi insuccessi associati all'introduzione di un modello di business – bassa efficacia della comunicazione e mancanza di stabilità finanziaria.

Poiché il presente documento, previsto nel progetto PROBM, include le informazioni sulle competenze necessarie e conoscenza del modello di business, il questionario



conteneva una domanda relativa a questo aspetto. Le risposte sono state abbastanza varie: relazioni interpersonali, progetti di piani di business, buona organizzazione del lavoro, buoni contatti con il personale, specificità di un settore, costi relativi al settore, comunicazione, problem solving e gestione. La specificità del settore e la gestione sono fattori di conoscenza.

Solo un'azienda ha condiviso la sua opinione sul modello di business in un modulo descrittivo. Secondo il rappresentante di questa azienda, nelle piccole aziende con meno di 10 dipendenti o dove la maggior parte degli impiegati sono persone senior, l'introduzione di cambiamenti (es. il modello di business) non è possibile.

## 2.2. Italia

L'analisi dei casi studio in Italia è stata condotta su quattro aziende. Il questionario ha raccolto informazioni da imprese con 10-50 dipendenti. Le quattro aziende operano nel settore dello sviluppo di software e marketing, nuove tecnologie, maglieria.

Il genere di modelli di business scelti erano molto differenti nelle quattro aziende, principalmente **vendita diretta con affiliati e contratti**. Una azienda applica anche l'**add-one** e il **modello premium**. Il questionario è stato sottoposto a imprenditori più esperti, poiché nella maggior parte dei casi in Italia non c'è molta conoscenza e informazione sui modelli di business. Le quattro imprese hanno indicato anche degli elementi chiave per la sopravvivenza dell'azienda, principalmente: partner chiave, relazioni con i clienti e canali di comunicazione. Altri elementi fondamentali sono la struttura dei costi e la proposta di valore.

La domanda successiva del questionario riguardava i vantaggi di usare modelli di business. Sembrano essere abbastanza diversi, tuttavia i più comuni sono l'aumento di controllo e costanza e il miglioramento delle efficienze operazionali.

Un'altra domanda riguardava le competenze e la conoscenza necessari a far funzionare il modello di business nelle aziende. Le risposte erano diverse per le competenze: gestione, innovazione del prodotto e della comunicazione, esperienza pratica e saper mettere per iscritto un piano di business.

Le risposte per la conoscenza erano diverse, principalmente sviluppo della conoscenza in termini di analisi di mercato e delle dinamiche del proprio business.

In tutti e quattro i questionari non sono state raccolte informazioni rilevanti sull'uso futuro di modelli di business, in quanto è attualmente in corso o usano modelli diversi.

## 2.3. Slovenia

L'analisi dei casi studio in Slovenia è stata svolta in cinque aziende. I partner sloveni hanno studiato principalmente i tipi di attività autonome.

Solo una delle attività usa un modello di business – il **modello di vendita diretta**, le altre hanno affermato di **non usarne uno**. Tutte le aziende esaminate hanno indicato che le



relazioni con i clienti sono l'elemento più importante. Altri elementi cruciali sono: partner chiave, tipi di entrate, proposta di valore e struttura dei costi. Sono considerate meno importanti le risorse chiave e i canali di comunicazione.

La domanda successiva riguardava i vantaggi di usare i modelli di business. Sono considerati come vantaggi più importanti la mancanza di concorrenza nel mercato e la sostenibilità finanziaria. Questi sono seguiti dal piano di crescita e miglioramento del processo di comunicazione. Sono considerati meno importanti controllo e costanza aumentati e miglioramento delle efficienze operazionali.

L'unica causa di insuccesso di cui parlano le aziende riguarda ordini troppo importanti, clienti non sufficienti e troppe aspettative all'inizio del loro percorso di business.

La risposta alla domanda sulle competenze e conoscenze necessarie sui modelli di business è stata abbastanza varia: le competenze considerate importanti sono le competenze di ICT, capacità di comunicazione e buone capacità organizzative. Le conoscenze ritenute importanti sono: conoscenza di lingue straniere, di marketing e conoscenze pratiche nel campo del business individuale.

#### **2.4. Grecia**

L'analisi dei casi studio in Grecia è stata condotta su quattro aziende. I tipi di modelli di business scelti dalle imprese esaminate erano: **modello low-cost e modello di vendita diretta**. In Grecia, è stato osservato che molte attività **non usano modelli di business** soprattutto perché non sono consapevoli della loro esistenza e del loro valore. Due imprenditori hanno affermato che non usano un modello specifico, tuttavia sviluppano azioni che forse rientrano nello schema di uno o più modelli di business. Anche se la loro conoscenza sui modelli di business è limitata, sono stati in grado di riconoscere quali elementi sono fondamentali per la sostenibilità dell'azienda. Tutti gli imprenditori hanno sottolineato che la relazione con i clienti e i canali di comunicazione sono gli elementi più importanti seguiti dai partner chiave e dalla struttura dei costi.

Riguardo i vantaggi dell'uso di modelli di business, è risultato che le aziende hanno identificato molti vantaggi, e la sostenibilità finanziaria è stata una risposta comune per tutti gli imprenditori intervistati.

Inoltre, è abbastanza interessante che le aziende abbiano notato varie sconfitte non avendo usato un modello di business – a causa di una gestione poco efficace o della vulnerabilità contro la forte concorrenza.

Quando è stato chiesto delle competenze necessarie e della conoscenza sui modelli di business, le risposte sono state diverse, come problem solving, gestione delle relazioni con i clienti, gestione delle risorse. È stato osservato che la maggior parte di queste risposte erano influenzate dall'identità dell'azienda.



Ultimo ma non meno importante, c'era un ovvio interesse delle aziende che non hanno usato alcun modello finora, di adottarne uno che avrebbe migliorato lo sviluppo del loro business. In più, tutti gli imprenditori intervistati hanno affermato che hanno piani di crescita e di espansione dei loro business.

## 2.5. Repubblica Ceca

GLAFKA ha svolto interviste in tre aziende ceche. Le aziende erano molto diverse così come le loro affermazioni: Società a responsabilità limitata, Organizzazione non governativa, Società autonoma. In tutte le aziende, **non viene applicato alcun modello di business**. Ciò che preoccupa di più è che in un'azienda il personale non è consapevole nemmeno dell'esistenza di qualcosa di simile ad un modello di business. Questo dimostra che la conoscenza del modello di business è ancora troppo scarsa.

Anche se le aziende non usano alcun modello di business, erano in grado di indicare elementi chiave per l'azienda – le relazioni con i clienti e i canali di comunicazione sono percepiti come i più importanti. Inoltre, le aziende hanno indicato tra gli altri: la struttura dei costi, risorse chiave e valori.

Hanno anche visto i benefici, che possono fluire dall'uso di un modello di business: sostenibilità finanziaria, piano di crescita e reputazione unica nel mercato. D'altra parte, hanno ammesso che non usando un modello di business, potrebbero scegliere partner sbagliati, clienti o semplicemente potrebbero avere troppo pochi clienti. Quindi, l'uso di un modello di business è percepito come un fattore molto importante nello sviluppo e nell'esistenza dell'azienda.

L'ultima domanda riguarda le competenze e la conoscenza, che sono necessari per sviluppare e far sopravvivere modelli di business. Per quanto riguarda le competenze, gli imprenditori hanno indicato per esempio capacità gestionali, avere una mentalità aperta, avere familiarità con gli atti normativi dei modelli di business, strategia del modello di business, competizione sul mercato, tipi di clienti.

Per quanto riguarda la conoscenza, hanno menzionato tra gli altri conoscenze economiche, leggi sul business, tipi di modelli di business, analisi della concorrenza, analisi dei clienti e della segmentazione. Quindi sono legati fortemente alle suddette competenze.



## CAPITOLO 3. ANALISI DEI RISULTATI DEL QUESTIONARIO – RIEPILOGO GENERALE

### Introduzione

Lo scopo di questo questionario era di raccogliere informazioni sulle capacità e le conoscenze necessarie per avere familiarità con i modelli di business.

Il gruppo target era il seguente:

- (1) Adulti disponibili a cambiare posto di lavoro e a lanciare il proprio business;
- (2) Adulti disoccupati che pensano di iniziare una propria attività di business;
- (3) Adulti che vogliono solo ampliare le loro conoscenze sui modelli di business.

Gli aspetti inclusi nel questionario sono presentati sotto.

Elemento chiave 1:						
Partner chiave						
No.	Capacità	Conoscenze	Molto importante	Importante	Non importante	Non necessario
1	Fare networking e alleanze strategiche	Networking e alleanze strategiche				
2	Risolvere i problemi in una partnership	Problem solving				
3	Parlare in pubblico	Parlare in pubblico				
4	Gestire i partner chiave con l'uso di regole di competitività e cooperazione	Problematiche di competitività e cooperazione				

Elemento chiave 2:						
Risorse chiave						
No.	Capacità	Conoscenze	Molto importante	Importante	Non importante	Non necessario
1	Identificare le risorse principali (fisiche, intellettuali, umane, finanziarie) di un'azienda	Principali risorse di un'azienda				
2	Gestire le risorse	Gestione delle risorse				

Elemento chiave 3:						
Struttura dei costi						
No.	Capacità	Conoscenze	Molto importante	Importante	Non importante	Non necessario
1	Valutare la situazione di un'azienda sotto l'aspetto	Situazione finanziaria di un'azienda				



	finanziario					
2	Stimare i costi di un'azienda	Stima dei costi di un'azienda				
3	Indicare le categorie dei costi	Categorie dei costi				
4	Distinguere tra costi fissi e costi variabili	Costi fissi e costi variabili				
5	Minimizzare la perdita prendendo decisioni strategiche	Decisioni strategiche relative agli aspetti finanziari				

<b>Elemento chiave 4:</b>						
<b>Relazioni con i clienti / Canali di comunicazione</b>						
No.	Capacità	Conoscenze	Molto importante	Importante	Non importante	Non necessario
1	Comunicare efficacemente	Comunicazione efficace				
2	Motivare i clienti a unirsi nella cooperazione	Motivazione alla cooperazione				
3	Risolvere i problemi con i clienti	Problem solving				
4	Comunicare con i clienti tramite canali diversi	Canali di comunicazione				
5	Gestire il tempo efficacemente	Gestione del tempo				
6	Sviluppare una strategia che riguarda la cooperazione con i clienti	Strategia di cooperazione				
7	Accettare le idee dei clienti se necessario	Considerazione delle idee dei clienti				

<b>Elemento chiave 5:</b>						
<b>Flussi di reddito / Proposta di valore</b>						
No.	Capacità	Conoscenze	Molto importante	Importante	Non importante	Non necessario
1	Differenziare le diverse fonti di reddito	Fonti di reddito				
2	Indicare i beni offerti	Beni / servizi offerti per la vendita				
3	Scegliere un meccanismo di prezzo	Meccanismi di prezzo				
4	Usare in modo appropriato i meccanismi di prezzo					
5	Calcolare i costi per pubblicità, mediazione, licenze, trasporto e affitti	Calcolo dei costi per pubblicità, mediazione, licenze, trasporto e affitti				



I risultati ottenuti dai questionari sono inseriti nel compendio come riepiloghi generali di ciascun paese partner. L'analisi estesa dei risultati del questionario è allegata come appendice (solo la versione in inglese) al compendio.

### **3.1. Polonia**

L'Istituto per la Tecnologia Sostenibile – PIB a Radom ha intervistato 27 persone con un'età tra 21 e 48 anni. 13 persone hanno acquisito il livello di formazione professionale, 9 di loro ha acquisito il livello d'istruzione secondaria superiore generale e 3 persone avevano un livello universitario.

Per quanto riguarda la relazione con i clienti e i canali di comunicazione, l'elemento più importante è risultato quello di comunicare in modo efficace (67%). Era il punto chiave se consideriamo l'aspetto della comunicazione. Il gruppo target non ha menzionato la forma di comunicazione, ma allo stesso tempo ha indicato che i diversi canali di comunicazione erano molto importanti (59%). In generale, tutti gli elementi proposti sembravano molto importanti o importanti per i partecipanti. Solo pochissimi di loro hanno affermato che alcuni elementi possono essere non necessari: l'accettazione delle idee del cliente, se necessario (1%).

Un altro aspetto riguarda la struttura dei costi. L'essenziale era stimare i costi dell'azienda (67%) e minimizzare i costi prendendo decisioni strategiche (56%). Lo stesso numero di partecipanti ha dichiarato che la valutazione della situazione di un'azienda nell'aspetto finanziario era molto importante (67%).

Per quanto riguarda le risorse chiave, gli intervistati hanno dichiarato che la gestione delle risorse era più importante (77%) rispetto all'identificazione delle risorse chiave (37%). Tuttavia, era ovvio che per gestire le risorse, il primo passo necessario era conoscere i tipi di risorse.

L'ultimo elemento chiave riguardava il flusso di entrate e le proposte di valore. I partecipanti hanno affermato che tutti gli elementi indicati erano molto importanti: differenziare le diverse fonti di entrate - 48%, indicare i prodotti offerti - 48%, scegliere il meccanismo dei prezzi - 44%, utilizzare un meccanismo di pricing adeguato - 52% e calcolare diverse forme di proposizioni - 55%. D'altra parte diversi partecipanti hanno dichiarato che quegli elementi non erano necessari - l'11% di tutti gli elementi proposti.

Il questionario è stato apprezzato dagli intervistati. Hanno espresso l'interesse per l'esecuzione del progetto in quanto favorevoli a ricevere i risultati dell'intero progetto.



### 3.2. Italia

Il questionario, che riguardava la percezione della gente circa l'importanza di utilizzare i modelli di business in un'azienda o in una start-up, è stato risposto da ventinove (29) persone. La maggior parte degli intervistati era occupata (62%) e rappresentava un livello di istruzione terziaria (83%).

Per quanto riguarda i partner chiave, oltre il 50% degli intervistati considera molto importante la creazione di reti e alleanze strategiche (62%) e il problem solving (83%); mentre ritengono che parlare in pubblico (67%) e utilizzare le regole di competitività e cooperazione (55%) siano meno importanti dei precedenti.

Per quanto riguarda le risorse chiave, il questionario ha mostrato che gli intervistati percepivano questo tema come rilevante, anzi quasi tutti hanno risposto che l'identificazione delle risorse principali e la loro rispettiva gestione era un aspetto molto importante, che un'azienda doveva tenere in considerazione.

Nell'area della struttura dei costi, è stato espresso un consenso rilevante. Oltre il 50% degli intervistati ha considerato come aspetti molto importanti valutare la situazione di un'azienda e ridurre al minimo le perdite prendendo una decisione strategica. La metà di loro ha considerato come molto importanti gli aspetti che riguardano stimare i costi di un'azienda, distinguere tra costi fissi e costi variabili e indicare le categorie di costi. In riferimento all'ultimo elemento, pochi degli intervistati hanno ritenuto che ciò fosse non importante (7%) e non necessario (10%).

È stata mostrata una grande considerazione per l'importanza della comunicazione, sia per quanto riguarda la comunicazione aziendale interna che per quella esterna.

Quasi tutti gli intervistati hanno ritenuto che gli aspetti relativi ai flussi di entrate e alla proposta di valore fossero piuttosto importanti: essi hanno considerato l'indicazione dei beni offerti (62%) e il calcolo dei costi per pubblicità, mediazione, licenze, trasporto e affitti (55%) come molto importante; mentre gli aspetti riguardanti le fonti di entrata e i meccanismi dei prezzi sono stati considerati importanti dalla maggior parte degli intervistati.

Più in generale, gli intervistati erano d'accordo con le dichiarazioni sulla funzionalità dei modelli di business per ottenere il successo da un'azienda o da una start up.

### 3.3. Slovenia

Il questionario è stato distribuito tra 30 persone, tra cui il 37% degli intervistati aveva un'età tra 20 e 30; il 33% degli intervistati aveva un'età tra 31 e 40, il 23% aveva dai 41 ai 50 anni e il 7% degli intervistati aveva dai 51 anni in su.

Il 60% dei partecipanti era occupato e il 40% dei partecipanti era disoccupato. Il 47% dei partecipanti ha completato la formazione professionale, il 17% delle persone ha



completato il livello d'istruzione secondaria e il 36% delle persone aveva un livello di istruzione terziaria.

L'analisi del questionario ha mostrato che la maggior parte dei rispondenti considerava tutte le abilità e le conoscenze incluse molto importanti o importanti. Una percentuale molto bassa di rispondenti ha trovato non importanti alcune delle capacità e delle conoscenze e nemmeno uno degli intervistati ha ritenuto che le capacità o conoscenze menzionate nel questionario non fossero necessarie.

L'analisi ha mostrato che la maggior parte delle persone interpellate considerava molto importanti tutte le abilità e le conoscenze nel campo delle **risorse, dei costi, della comunicazione con i clienti, dei meccanismi di prezzo e dei modelli di business in generale**.

I risultati hanno mostrato che persone di età diverse, livelli di istruzione diversi e diverso status occupazionale hanno più o meno condiviso le opinioni sull'importanza delle capacità e delle conoscenze menzionate ed erano consapevoli del fatto che un individuo deve avere molta conoscenza prima di iniziare un business, così da diventare un imprenditore di successo.

Inoltre, le persone hanno convenuto che il miglioramento delle capacità e delle conoscenze nel campo dei modelli di business, nel campo delle finanze, della comunicazione e delle risorse contribuirebbe ad aumentare l'occupabilità delle persone e contribuirebbe molto al miglioramento della situazione sul mercato del lavoro.

### **3.4. Grecia**

Per quanto riguarda l'età, la fascia d'età più frequente nel campione era di 18-24 anni. Oltre il 50% degli intervistati (14 su 27) rappresentava questa fascia di età. I secondi gruppi di età frequenti erano 25-29 e 30-35, con una percentuale del 22% (6 rispondenti) per ciascun gruppo. Solo un rispondente con più di 36 anni ha compilato il questionario.

Per quanto riguarda lo status professionale, la maggior parte degli intervistati - 59% - era occupata e il 41% era disoccupato nel momento in cui ha compilato il questionario.

Per quanto riguarda il livello di istruzione, la categoria più frequente è stata quella con un livello di istruzione terziaria (Laurea triennale, Laurea Specialistica e Dottorato). Il 74% degli intervistati ha rappresentato questa categoria. Il 19% aveva una qualifica di formazione professionale e solo il 7% degli intervistati aveva un livello di istruzione secondaria superiore generale.

Come è emerso dall'analisi, la stragrande maggioranza delle persone che hanno compilato il questionario ha risposto a tutte le domande con "importante" e "molto importante". Una percentuale molto bassa (circa il 10-15%) in ciascuna domanda ha risposto con "non importante" e "non necessario". È chiaro che, nella maggior parte delle risposte, sono stati considerati come elementi importanti o molto importanti per un'azienda i partner principali, le risorse chiave, la struttura dei costi, la relazione con i clienti e i canali di



comunicazione, i flussi di entrate e la proposta di valore, il miglioramento di modello di business per il successo di un'azienda, l'uso di metodi e strumenti appropriati per la progettazione di un modello di business di successo, la conoscenza del modello di business e il ruolo di questo progetto di modelli di business.

Inoltre, è emerso che l'età, il livello di istruzione e lo status professionale erano fattori che non hanno svolto un ruolo importante per le risposte degli intervistati.

Dopo aver analizzato questi risultati, era ovvio che chiunque volesse essere coinvolto nel mercato aziendale doveva prima capire il significato degli elementi del modello di business. In secondo luogo, per avere successo in un'azienda (sia come proprietario che come membro) è necessario acquisire competenze rilevanti per operare sugli elementi del modello di business.

### **3.5. Repubblica Ceca**

In totale 29 rispondenti hanno compilato un questionario online relativo al tema dei modelli di business. I dati sono stati raccolti tra novembre e dicembre 2017. Questo report riassume le risposte di tutti gli intervistati.

La maggior parte degli intervistati apparteneva alla fascia di età 25-29 anni (13; 45%) seguita dalla seconda fascia di età più frequente 18-24 (11; 38%). I gruppi di età meno rappresentati erano 30-35 (4; 14%) e 36+ (1; 3%). Tutti gli intervistati erano impiegati mentre completavano il questionario.

La qualifica di formazione professionale era il titolo di studio più frequente (38% - 11 rispondenti), il 34% (10 rispondenti) aveva il livello di istruzione terziaria e il 28% (8 rispondenti) - istruzione secondaria superiore generale.

Dai risultati ottenuti è ovvio che la maggior parte degli elementi (partner chiave, risorse chiave, struttura dei costi, relazione con i clienti / canali di comunicazione, flussi di reddito e proposta di valore) dei modelli di business sono considerati importanti o molto importanti. Solo alcuni aspetti sono stati considerati non importanti o non necessari. Ciò riguarda in particolare i seguenti aspetti: regole di competitività e cooperazione (2 intervistati li consideravano non importanti), motivazione dei clienti per la cooperazione congiunta (2 rispondenti li consideravano non importanti e una persona affermava che non era necessario), l'accettazione delle idee dei clienti è stata considerata non importante da 2 intervistati.

All'interno del questionario eravamo anche interessati a ricevere risposte a domande generali sul progetto ProBM e sui modelli di business nel suo complesso. All'interno di questa sezione la maggior parte degli intervistati ha considerato la maggior parte delle domande come importanti o molto importanti.



Sulla base dei dati raccolti, possiamo capire che, indipendentemente dall'età o dal background formativo, gli intervistati hanno considerato la comprensione degli elementi del modello di business come aspetti importanti per il business di successo.

Pertanto, per tutti coloro che desiderano avviare un'attività in proprio e avere successo nel mondo dell'imprenditoria, è importante familiarizzare con tutti i principi e comprendere gli elementi chiave dei modelli di business. Ultimo ma non meno importante, per avere successo, l'imprenditore dovrebbe sviluppare o rafforzare particolari abilità, che sono necessarie per l'implementazione degli elementi del modello di business.

## ESERCIZI – ESEMPI



### Esercizio 1: Il tuo modello ideale di business (scegli il settore)

#### Obiettivi

- ✓ **Progettare un modello ideale di business per la tua azienda**
- ✓ **Indicare le sfide nella progettazione di un modello ideale di business**

#### Tempo

40 minuti

#### Tipo di esercizio

Esercizio di gruppo

#### Risorse

Compendium

#### Procedura

Chiedi ai partecipanti di presentare il loro modello attuale di business. Quali elementi sono inclusi e quali sono omessi?

Adesso, chiedi ai partecipanti di progettare un modello ideale di business per le loro aziende.

Discuti le seguenti domande:

1. Quali elementi vengono aggiunti a un modello ideale di business?
2. Quanto è simile al modello attuale di business?



3. Perché il tuo modello di business non è ideale?
4. Quali sforzi compiresti al fine di cambiare il tuo modello di business?
5. Quanto cambierebbe la situazione della tua azienda?
6. Cosa ti offre il compendium elaborato nel progetto ProBM nella progettazione di un modello ideale di business?

### Attività

Adesso fai le stesse domande ad altri partecipanti. Confronta le risposte e scopri quali sono gli elementi simili e quali in particolare dovrebbero essere presi in considerazione quando si progetta un modello di business.



## Esercizio 2: Il tuo modello ideale di business per un negozio di prodotti alla lavanda

### Obiettivo

- ✓ Progettare un piano ideale di business per lanciare un negozio di prodotti alla lavanda

### Tempo

60 minuti

### Tipo di esercizio

Esercizio di gruppo

### Risorse

Compendium

### Procedura

Viene richiesto ai partecipanti di utilizzare il compendium per impostare un piano ideale di business per una nuova attività che vorrebbero lanciare – un negozio di prodotti alla lavanda.

Chiedigli di usare il compendium per trovare informazioni su come impostare gli elementi chiave seguenti per il loro piano di business:

- Che tipo di modello di business useranno per la loro azienda insieme alla spiegazione del perché hanno scelto questo modello di business in particolare;
- Scegli quattro elementi chiave che determineranno il loro piano di business e che meglio si adattano ai loro prodotti e piani;



- Imposta quali collaborazioni stabiliranno durante la pianificazione dell'attività e spiega perché queste collaborazioni sono importanti per il successo della loro attività;
- Imposta i tipi di clientela che potrebbero essere interessati ai loro prodotti e come comunicheranno con loro;
- Descrivi le attività chiave del loro business;
- Descrivi le risorse chiave del loro business;
- Discuti e crea un piano iniziale della struttura dei costi;
- Spiega la strategia per i flussi di reddito;
- Crea una strategia base per persuadere i potenziali clienti sul perché i loro prodotti sono differenti da quelli già sul mercato.

### Attività

Il gruppo deve presentare il loro negozio agli altri partecipanti. Gli altri partecipanti assumeranno il ruolo di un'azienda che aiuterà le start up con investimenti finanziari iniziali e il compito del gruppo che presenta il negozio di lavanda è di persuadere l'azienda ad aiutarli nel lancio della loro attività e di investire in essa.



## Esercizio 3: Sviluppare l'idea di business

### Obiettivi

- ✓ **Definire la tua idea di business usando il Lean Canvas Model**
- ✓ **Definire gli obiettivi principali del progetto creando una matrice degli obiettivi**

### Tempo

40 minuti

### Tipo di esercizio

Esercizio individuale di gruppo

### Risorse

Compendium

Strumento: <https://www.tricider.com>

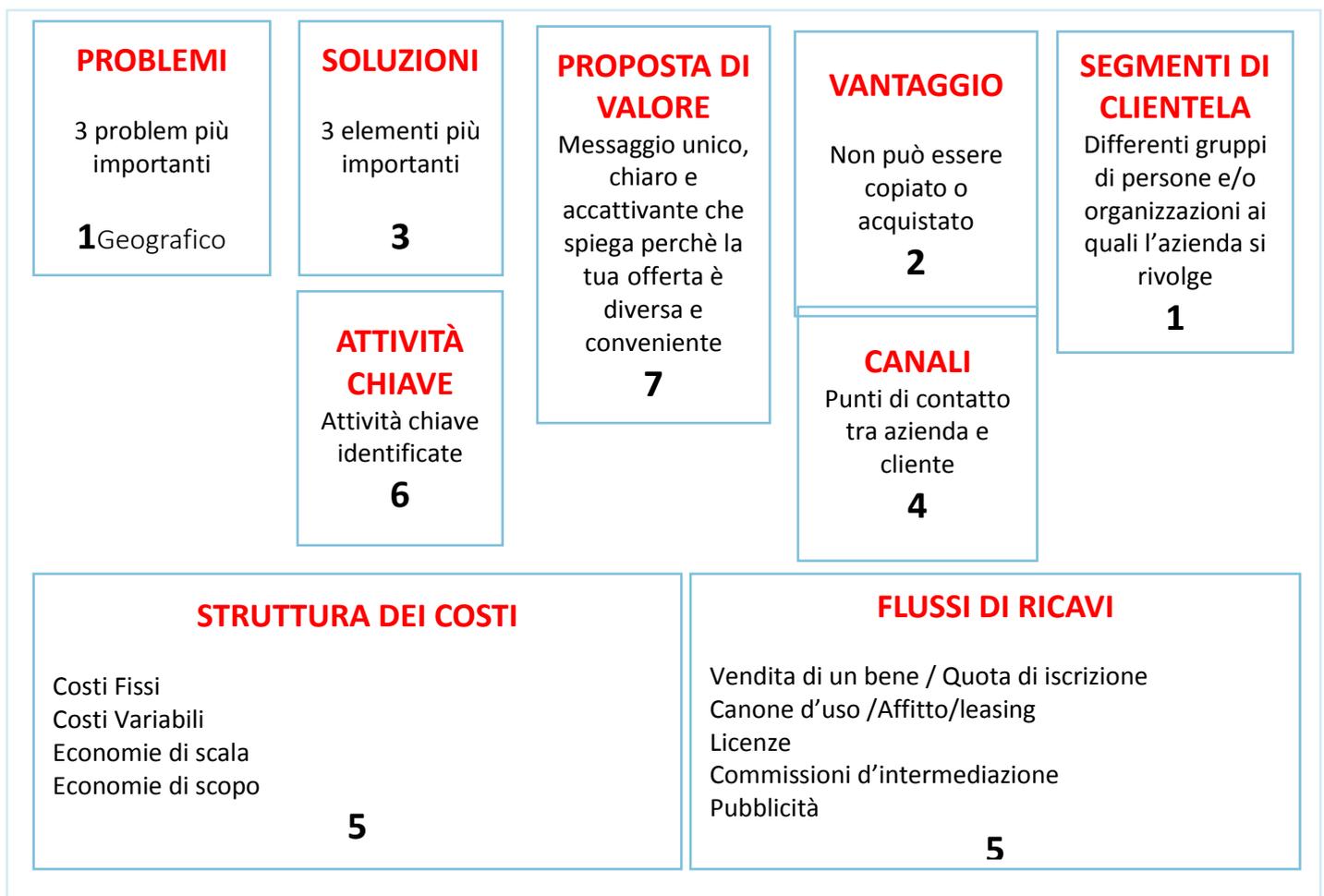
Strumento: <https://canvanizer.com/>



## Procedura

Inizia questo esercizio riflettendo (anche in gruppo) sulla tua idea di business. Per incoraggiare il pensiero creativo, puoi iniziare facendo attività di brainstorming. Nel caso in cui l'esercizio venisse svolto da un gruppo, puoi usare Tricider come strumento di votazione sociale. Ciascun partecipante dovrebbe suggerire almeno 3 idee di business definendo i pro e i contro. Ciascun membro voterà l'idea di business migliore.

Basandosi sull'idea di business definita, completa il Canvas Model seguente.





La creazione di una matrice di obiettivi ti aiuterà a definire gli obiettivi del progetto.

Obiettivo complessivo	
Risultati dell'obiettivo	Criteri/indicatori di controllo
Pre-requisiti	
Condizioni del contesto	
Cose che non appartengono a questo progetto ...	



### Esercizio 4: Svolgere un'analisi di mercato

#### Obiettivi

- ✓ Capire l'importanza di una corretta analisi di mercato
- ✓ Definire i bisogni dei clienti, dei principali concorrenti e degli stakeholder

#### Tempo

40 minuti

#### Tipo di esercizio

Esercizio individuale e di gruppo

#### Risorse

Compendium

<http://creately.com>

<https://canvanizer.com/>



Google Form - <https://docs.google.com/forms>

**Procedura**

Chiedere ai partecipanti di creare una matrice di stakeholder al fine di definire quali sono i principali stakeholder per il tuo business.

Stakeholder	Interessi	Mentalità	Comportamento	Misura
E un'altra domanda:				
Se il progetto venisse svolto...			Se il progetto non venisse svolto...	
Cosa otterrebbero gli stakeholder se il progetto venisse svolto? E cosa perderebbero?			Cosa otterrebbero gli stakeholder se il progetto non venisse svolto? E cosa perderebbero?	

Successivamente, chiedi ai partecipanti di analizzare i principali concorrenti e di svolgere un'analisi SWOT relativa alla nostra azienda usando Creately o Canvanizer. Durante l'ultima fase, chiedi ai partecipanti di creare un questionario sui bisogni del cliente con il form di Google.



## Esercizio 5: Piano di Business

**Obiettivo**

- ✓ Creare un piano di business efficace per la tua azienda

**Tempo**

60 minuti

**Tipo di esercizio**

Esercizio individuale e di gruppo

**Risorse**

Compendium



Modelli di piani di business gratuiti: <http://www.inc.com/larry-kim/top-10-business-plan-templates-you-can-download-free.html> and <https://www.score.org/resources/business-planning-financial-statements-template-gallery>.

### Procedura

Chiedi ai partecipanti di creare un piano di business usando le domande seguenti per prendere delle decisioni riguardo un'idea di business di tua scelta. Assicurati di trascrivere le tue risposte per ricordare le tue decisioni e costruire su di loro.

1. Come puoi descrivere il business in un solo paragrafo?
2. Qual è il tuo prodotto o servizio?
3. Chi lo comprerà?
4. Dove dovresti collocare il tuo business?
5. Come puoi attirare clienti?
6. Qual è la tua concorrenza?
7. Quanto dovresti far pagare per i prodotti o il servizio?
8. Di quali consigli necessiti e chi può fornirteli?
9. Come organizzerai i manager o i lavoratori del business?
10. Come dividerai i profitti? Chi è responsabile per le perdite?
11. Cosa dovresti considerare per essere in grado di produrre il prodotto e fornirlo al cliente?
12. Quanti soldi sono necessari per far partire il business?
13. Quanti clienti avrai al mese e quanto acquisteranno al mese?
14. Quanto costa produrre il prodotto o fornire il servizio?
15. Quali sono i tuoi costi operativi? (Incluso il tuo stipendio)
16. Quanti soldi guadagnerai dal tuo business ogni mese, vendendo il tuo prodotto o servizio?
17. Quanto è necessario investire per mandare avanti il business fino a che tu percepisca il guadagno?
18. Qual è il tuo profitto potenziale annuale, per il primo, il secondo e il terzo anno?
19. Di quanti soldi in prestito hai bisogno per far partire il tuo business?
20. Come farai crescere il business in futuro?



## Esercizio 6: Modello di Business

### Obiettivo

- ✓ Creare un piccolo modello di business per un'azienda



### Tempo

60 minuti

### Tipo di esercizio

Workshop

### Risorse

Compendium

Modello di Business Canvas

### Procedura

Ciascun partecipante riceverà un modello di business canvas e discuteranno su cosa conoscono o comprendono – discussione di gruppo

Ciascun partecipante scriverà su un foglio le sue idee di business (1-3 idee ciascuno). Poi, si divideranno in gruppi (4-5 persone) in base alle loro idee e compileranno il modello di business canvas e presenteranno il loro modello di business al resto del gruppo.

Ogni elemento dovrebbe essere facilmente descritto rispondendo alle seguenti domande. Chiedi ai partecipanti di provare a rispondere a tutte le domande quando pensano al modello di business.

<b>Partner chiave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Chi sono i tuoi partner chiave/fornitori?</li> <li>✓ Quali sono i motivi della collaborazione?</li> </ul>
<b>Attività chiave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quali attività chiave richiede la tua proposta di valore?</li> <li>✓ Quali attività sono maggiormente importanti nei canali di distribuzione, nelle relazioni con i clienti, nel flusso di reddito?</li> </ul>
<b>Proposta di Valore</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quale valore di base consegna al cliente?</li> <li>✓ Quali bisogni del cliente stai soddisfacendo?</li> </ul>
<b>Relazione con i Clienti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quali relazioni i tuoi clienti target si aspettano che tu stabilisca?</li> <li>✓ Come puoi integrarle nel tuo business in termini di costi e formati?</li> </ul>
<b>Segmento della Clientela</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Per quali classi stai creando valore?</li> <li>✓ Chi è il tuo cliente più importante?</li> </ul>
<b>Risorse chiave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quali risorse chiave richiede la tua proposta di valore?</li> <li>✓ Quali risorse sono maggiormente importanti nei canali di distribuzione, nelle relazioni con i clienti, nel flusso di reddito?</li> </ul>
<b>Canali di Distribuzione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Attraverso quali canali vogliono essere raggiunti i tuoi clienti?</li> <li>✓ Quali canali funzionano meglio? Quanto costano? Come possono essere integrati nella tua routine e in quella dei tuoi clienti?</li> </ul>
<b>Struttura dei</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quali sono i costi principali nel tuo business?</li> </ul>



<b>Costi</b>	✓ Quali risorse/attività chiave sono più costose?
<b>Flusso di Reddito</b>	✓ Per quale valore sono disposti a pagare i tuoi clienti? ✓ Cosa e come pagano di recente? Come preferirebbero pagare? ✓ Quanto contribuisce ciascun flusso di reddito al reddito complessivo?



## GLOSSARIO

<b>Modello di Business</b>	Uno strumento concettuale che contiene un set di elementi e le loro relazioni e permette di esprimere la logica di business di un'azienda. È una descrizione del valore che un'azienda offre ad uno o a diversi segmenti di clientela, dell'architettura dell'azienda e della sua rete di partner per la creazione, il marketing, la consegna di questo valore e del capitale di relazione, per generare flussi di reddito sostenibili e remunerativi (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005).
<b>Networking</b>	Il networking è relativo allo sviluppo di relazioni, che possono supportare gli imprenditori, e in cui loro possono fornire supporto agli altri, in tutte le aree che preferiscono (D'Souza S., Effective Business Networking Steven, 2 <sup>nd</sup> Edition, 2011).
<b>Competitività</b>	La capacità di un'azienda o di una nazione di offrire prodotti e servizi che incontrino gli standard di qualità del mercato locale e globale a prezzi che siano competitivi e forniscano ritorni d'investimento adeguati sulle risorse impiegate nella loro produzione (BusinessDictionary.com).
<b>Risorse</b>	Uno stock o fornitura di denaro, materiali, personale e altri beni che possano essere attinti da una persona o da un'organizzazione al fine di funzionare efficacemente (Oxford Dictionary).
<b>Costi Fissi</b>	Un costo che non cambia con l'aumentare o il diminuire dell'importo dei beni o servizi prodotti o venduti. I costi fissi sono spese che devono essere affrontate da un'azienda, indipendentemente dall'attività commerciale. È uno dei due componenti del costo totale della gestione di un'azienda, insieme al costo variabile (Investopedia.com).
<b>Costi Variabili</b>	Una spesa aziendale che varia con l'importo della produzione. I costi variabili sono quei costi che variano in base al volume di produzione di un'azienda; questi aumentano all'aumentare della produzione e diminuiscono quando la produzione diminuisce (Investopedia.com)
<b>Flussi di reddito</b>	L'importo di denaro che si riceve dalla vendita di un particolare prodotto o servizio (Collins Dictionary).
<b>Agenzia di intermediazione</b>	Comportamento mediante il quale un attore influenza, gestisce o facilita le interazioni tra altri attori (Obstfeld, 2017).
<b>Licenza</b>	Un documento ufficiale che consente di possedere, fare o usare qualcosa, solitamente dopo che l'hai pagata e/o l'hai provata (Cambridge Dictionary).
<b>Prestito</b>	L'uso di qualcosa a condizione che essa o il suo equivalente venga restituito (Dictionary.com).



<b>Affitto</b>	Un importo fisso di denaro che paghi regolarmente per l'uso di una stanza, casa, automobile, televisione ecc, di proprietà di qualcun altro (Cambridge.org).
<b>Noleggio</b>	Un accordo contrattuale che richiede al locatario (utente) di pagare il locatore (proprietario) per l'uso di un bene (Glossary of Financial Accounting: An Intro. to Concepts, Methods, and Use 12e).
<b>Tassa di utilizzo</b>	Un tipo di tassa, che è addebitata dai fornitori del servizio ai clienti per l'uso del servizio (Cleverism.com)
<b>Beni</b>	Un oggetto di proprietà di una persona o azienda, considerato di valore e disponibile per affrontare debiti o impegni (Oxford Dictionary).
<b>B2B - Business-To-Business</b>	Un modello commerciale per cui un fornitore aziendale fornisce un rivenditore, e di conseguenza, generalmente non fornisce i clienti, per esempio clienti privati nazionali (che sarebbero i B2C). Un fornitore B2B pertanto è un fornitore di prodotti o servizi commerciali, per esempio: revisori aziendali, produttori di macchinari aziendali, organizzatori di conferenze, ospitalità aziendale, agenzie pubblicitarie, giornali commerciali, grossisti, magazzinieri e logistica, consulenza gestionale, industrie minerarie, coltivazione, industrie chimiche, cartiere ecc. (Glossary for Business and Management).
<b>B2C – Business-To-Consumer</b>	Transazioni in cui le aziende vendono beni e/o servizi ai consumatori finali o ai clienti (Investopedia.com).
<b>C2C - Consumer-To-Consumer</b>	Un modello commerciale illustrato dai mercatini dell'usato, vendita "da giardino", piccoli annunci privati, e in maniera più significativa E-Bay, Amazon e altri grandi portali online C2C, i quali dalla fine dei primi anni 2000 sono diventati un aspetto sostanziale delle economie globali e della società umana, ed una minaccia reale per il futuro a lungo termine di alcune grandi aziende (Glossary for Business and Management).
<b>Modello di vendita diretta</b>	Commercializzare e vendere prodotti direttamente ai consumatori. Le vendite vengono in genere effettuate durante eventi, dimostrazioni individuali e altre modalità di contatto personali.
<b>Modello add-on</b>	Il prodotto principale ha un prezzo competitivo, ma ci sono numerosi extra che fanno aumentare il prezzo finale, in modo che il consumatore non paghi il prezzo inizialmente concordato
<b>Modello affiliato</b>	Un affiliato è qualcuno che aiuta a vendere un prodotto in cambio di commissioni. Tuttavia, non possiede realmente il prodotto (o addirittura non lo gestisce). L'affiliato viene retribuito per suggerire il rivenditore a clienti.
<b>Modello a basso costo</b>	Un modello di business estremamente ben consolidato, in cui l'obiettivo è quello di guidare un volume significativo di clienti (con un basso costo di acquisizione dei clienti) e facendo pagare un prezzo molto basso. In cambio, il reddito è percepito da molte fonti supplementari



<b>Piano di Business</b>	Un documento scritto che descrive la natura dell'attività commerciale, le vendite e la strategia di marketing, il background finanziario, e contiene un <i>bilancio di previsione dei profitti e delle perdite</i> . <a href="https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-plan">https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-plan</a>
<b>Analisi di mercato</b>	<i>uno studio sul dinamismo del mercato. L'analisi di mercato è fondamentalmente un piano di business che presenta informazioni riguardo la porzione di mercato in cui si opera. Ha a che fare con diversi fattori.</i> <a href="http://pestleanalysis.com/what-is-marketing-analysis/">http://pestleanalysis.com/what-is-marketing-analysis/</a>
<b>Modello di Business Lean Canvas</b>	Un adattamento del modello Canvas di A. Osterwalder, che Ash Maurya ha creato nello spirito della Lean Start-up (start-up rapida, concisa ed efficace). Il modello Lean Canvas permette di sviluppare un piano di business mirato e orientato all'imprenditore. Si concentra su problemi, soluzioni, parametri chiave e vantaggi competitivi. <a href="https://canvanizer.com/new/lean-canvas">https://canvanizer.com/new/lean-canvas</a>

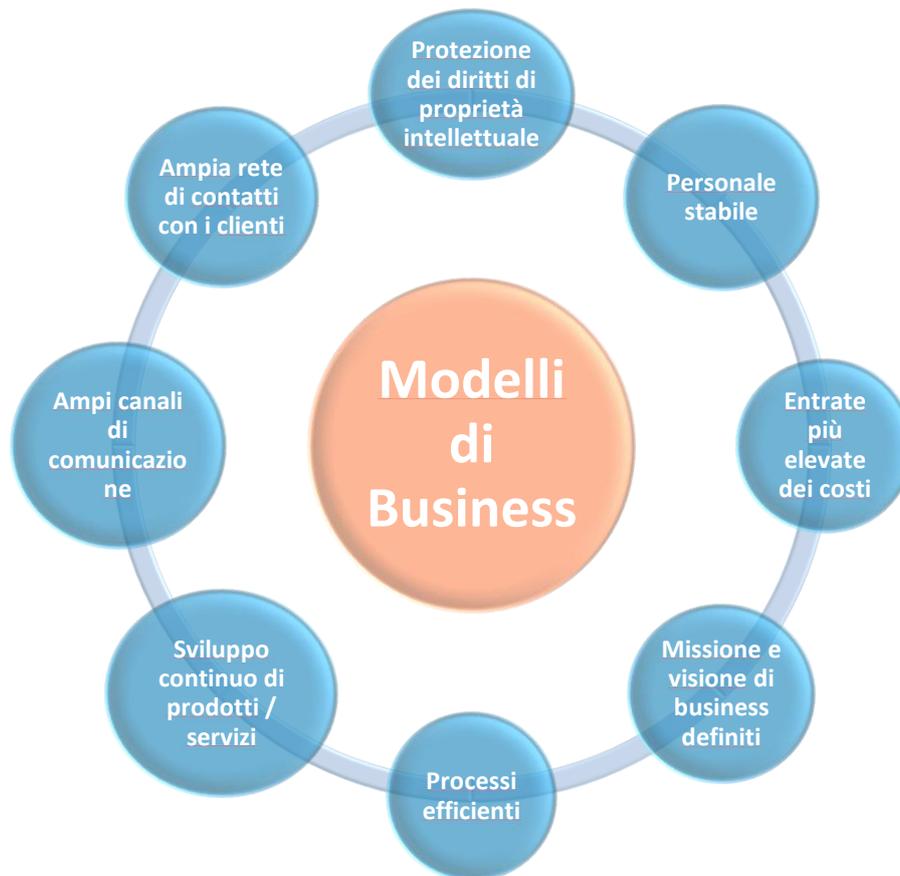


## RACCOMANDAZIONI

Come può essere mostrato nell'analisi del questionario, la stragrande maggioranza degli intervistati ha compilato il questionario contrassegnando le domande come "importanti" o "molto importanti". Una percentuale molto bassa degli intervistati ha risposto con "non importante" e "non necessario". Significa che le persone che desiderano progettare il modello di business dovrebbero essere consapevoli di quali aspetti sono necessari per avere successo. Per cogliere gli aspetti più cruciali, sembra che gli imprenditori debbano prendere in considerazione le seguenti domande:

- Chi sarà il nostro cliente?
- Come possiamo creare valori per i clienti?
- Quali canali di distribuzione saranno i più efficaci al fine di attirare il cliente?
- Quale politica dei prezzi dovrebbe essere scelta?
- Quali risorse devono essere percepite come cruciali?
- Quali competenze dello staff aziendale dovrebbero essere cruciali per avere successo?
- Qual è la posizione dell'azienda sul mercato?
- Chi saranno i nostri partner commerciali al fine di ridurre al minimo i rischi, ottimizzare le attività e fornire valore ai nostri clienti?
- Quali sono le nostre ambizioni?
- Quali sono i nostri punti di forza e di debolezza?
- Quali sono i costi della nostra attività?
- Quali saranno le fonti dello sviluppo dell'azienda?

Gli elementi dei modelli di business già sperimentati sul mercato sono presentati nella Figura 3 riportata sotto.



**Figura 3.** Modelli di business sperimentati con successo

Questi aspetti dovrebbero essere sempre presi in considerazione, indipendentemente dall'età, dal livello di istruzione o dallo status professionale degli imprenditori.

Con adeguati adattamenti alle esigenze di ciascuna azienda, i modelli di business dovrebbero essere inclusi nella letteratura aziendale come suggerimenti per raggiungere il successo in una start up o in un'attività già avviata. Inoltre, i modelli di business dovrebbero essere suggeriti ai dirigenti della società in modo che possano proporli e implementarli nella loro azienda.

I modelli di business sono i fattori determinanti dell'azienda e pertanto richiedono una progettazione dettagliata, verifiche e ristrutturazioni periodiche. È molto importante per l'azienda, che manterrebbe una posizione di forza sul mercato in tempi di cambiamenti economici, sociali e tecnologici.

Tuttavia, la prima e la più importante affermazione è che: "il singolo problema più grande nel business è stare con il modello di business precedentemente di successo ... un anno di troppo" (Lew Platt, CEO di Hewlett-Packard). Il che significa che è importante cambiare i loro modelli di business regolarmente per adattarli alle esigenze del mercato.



## ANNEX 1 – INTERNATIONAL REPORT – NATIONAL SURVEYS

### INTRODUCTION

“*Understanding and Developing Business Models (ProBM)*” is an Erasmus+ strategic partnership project, executed in the years 2016-2018 and focused on exchanging good practices and developing the compendium on business models. This survey was implemented in 5 EU countries (Poland, Greece, Italy, Slovenia, the Czech Republic), participating in this project. This report presents the results of the survey (with the use of the questionnaire), which took place in 5 partner countries.

The aim of this questionnaire was to gather information from the target groups about necessary skills and knowledge for being familiar with the topics of business models.

*A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005).*

- ✓ A business model is a conceptual tool that contains a set of ELEMENTS
- ✓ The following sections refer to each ELEMENT

The interviewees, according to their beliefs, indicated the importance of skills and knowledge for a successful business.

The research gathered between 27-30 respondents, who filled in questionnaire (*on-line* or directly) dealing with questions of the topics of business models. The Greek, the Italian and the Czech partners applied *on-line* questionnaire; the Polish and the Slovenian partners interviewed the target group directly.

The survey took place between November 2017 and January 2018. This report is summarizing the answers of the whole sample.

### 1. THE SAMPLE

As it can be seen in Figure 1, the **age** of the participants was diversified. It can be observed that the research included many young people (18-24 years old), however people around 30-40 also took part in the research.

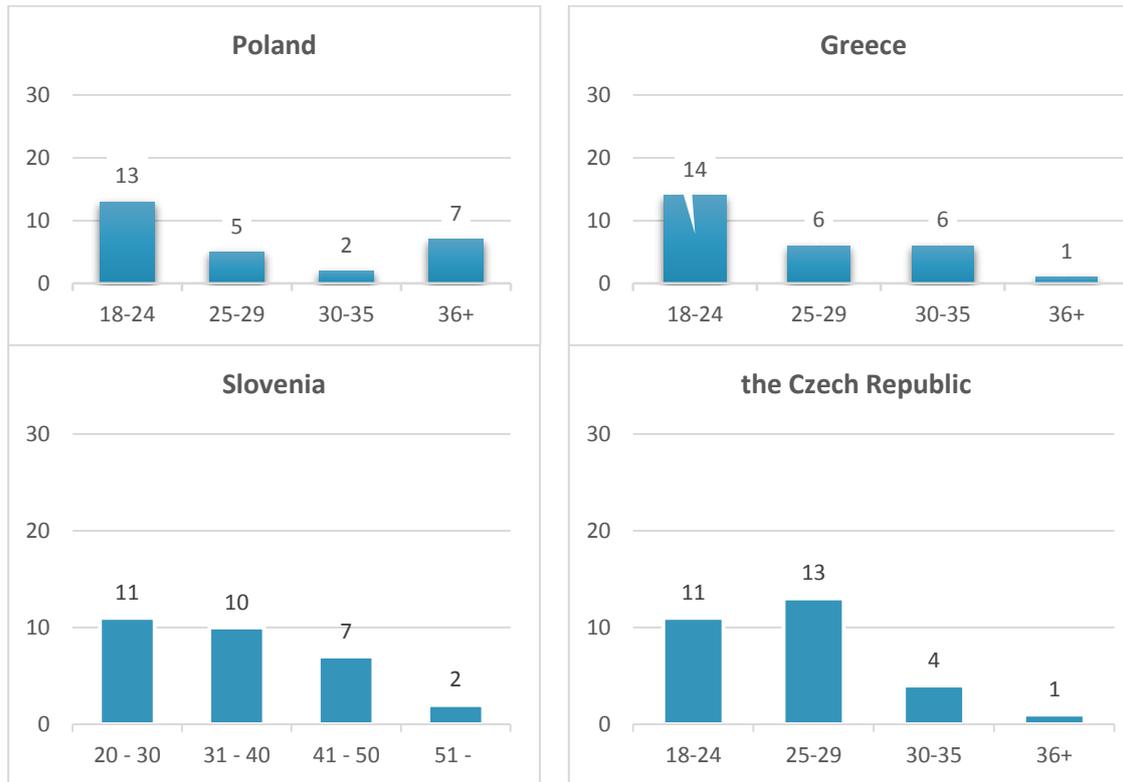
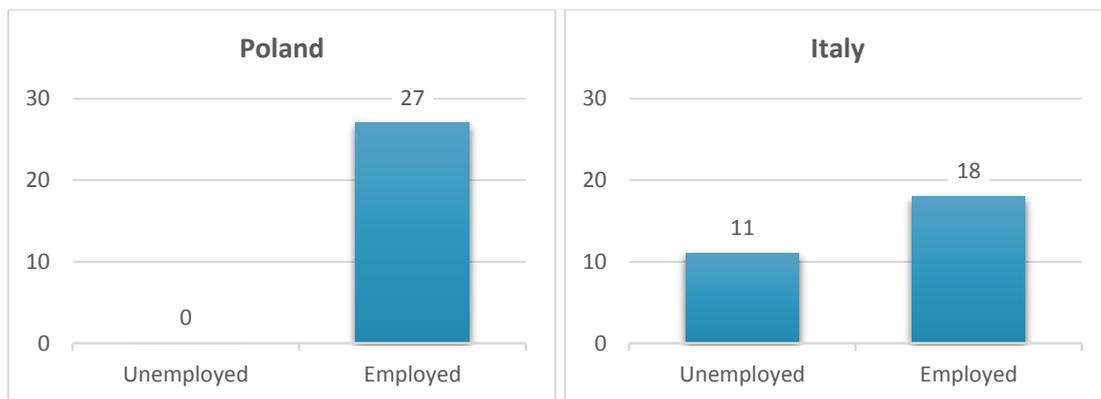


Figure 1. Age of the participants

As far as it concerns the **professional status** of the participants (Figure 2), the majority of the respondents was employed. The Polish and the Czech partners did not interviewed any unemployed person; in Italy and in Slovenia it was that 40% of the population was unemployed, whereas in Greece – 39%.



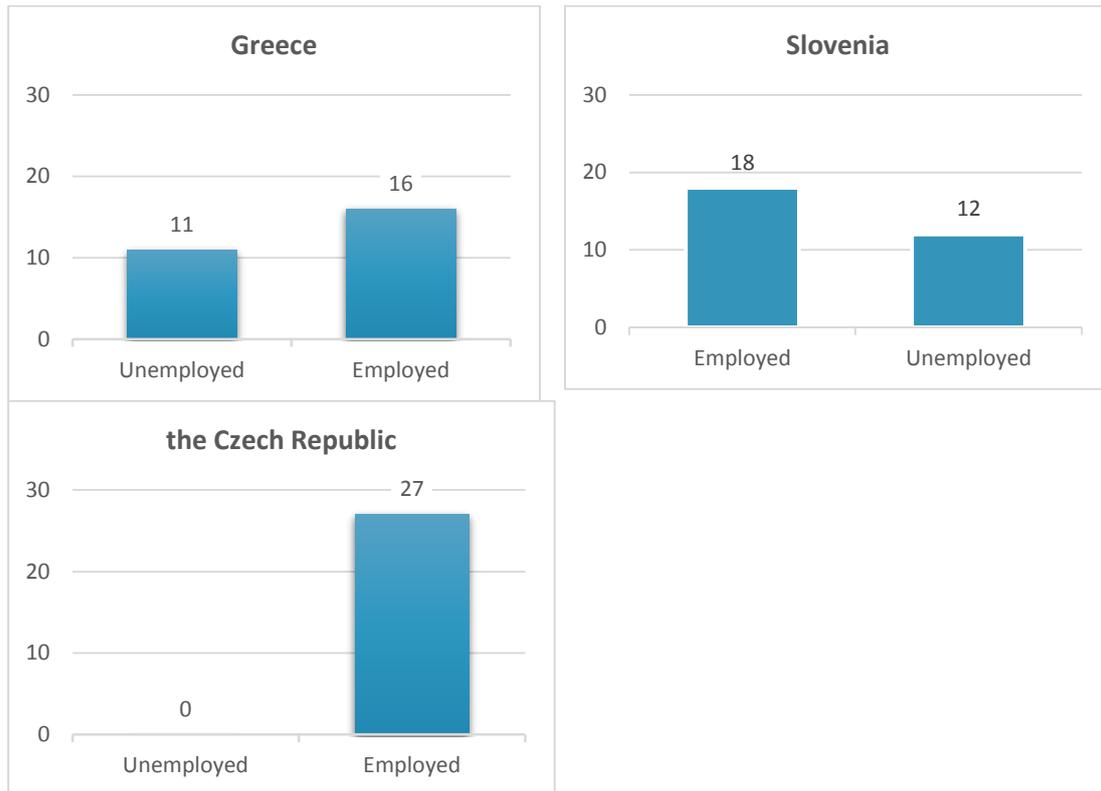
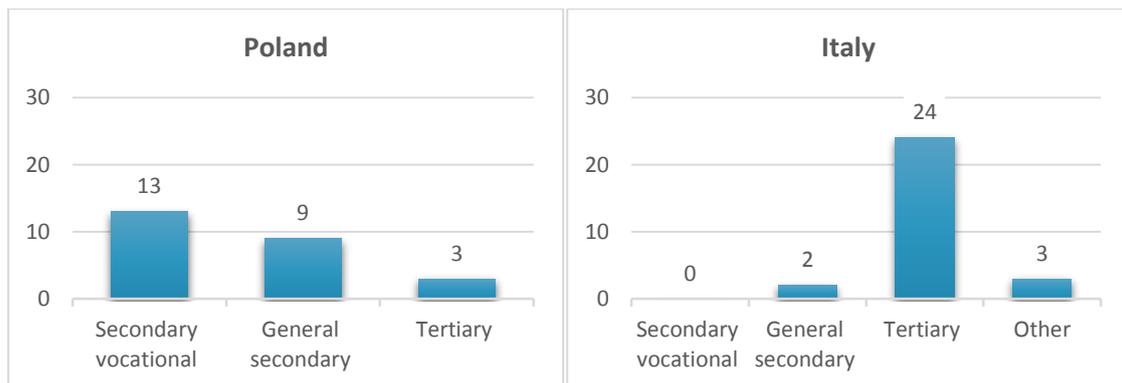
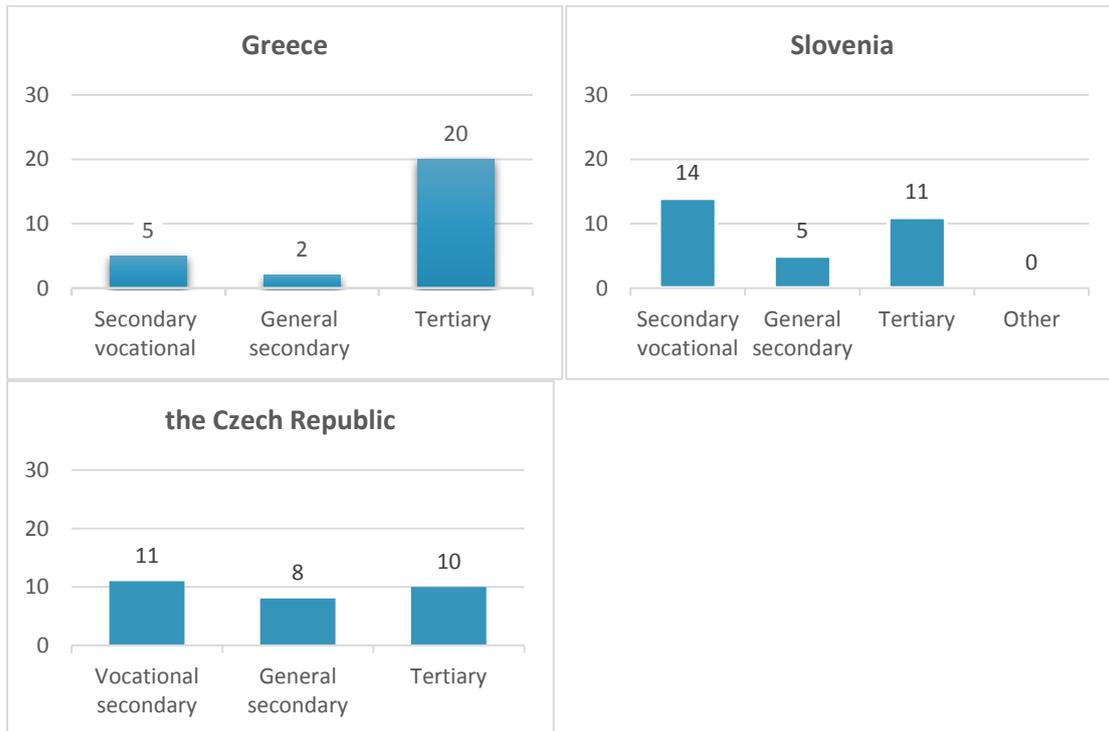


Figure 2. Professional status of the participants

In relation to **educational level** of the participants (Figure 3), the most frequent category in Greece, Italy and the Czech Republic was tertiary education (adequately 74%, 83% and 35%). In Poland and in Slovenia the educational level mainly included secondary vocational and general secondary levels.





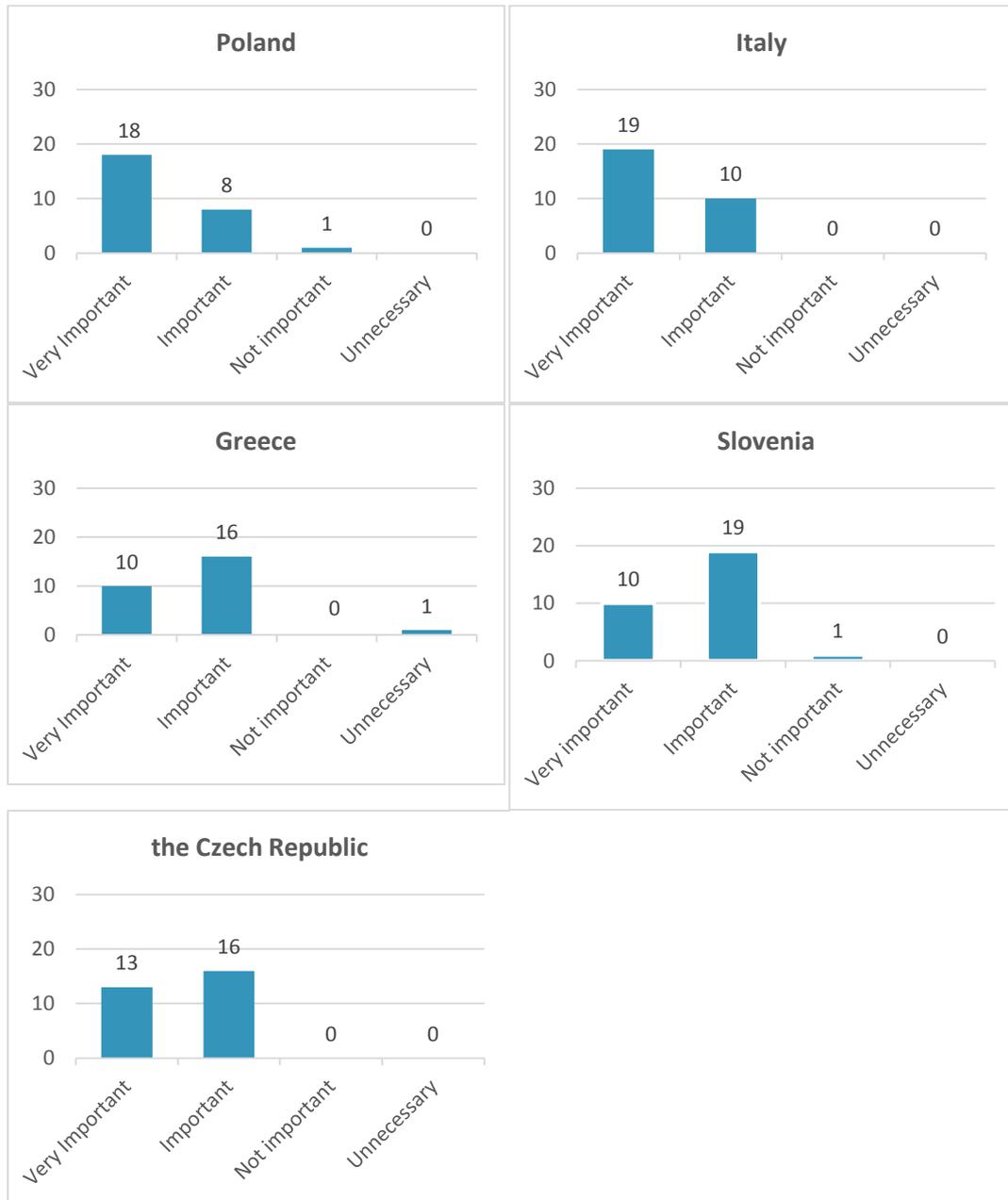
**Figure 3. Educational level of the participants**

## 2. OVERALL RESULTS

This questionnaire was divided into six main blocks. The first block deals with key partners; the second block - with key recourses; the third block - with structure of cost; the forth block - with relation with clients and communication channels; the fifth block - with revenue streams and value proposition and the last block included general questions related to the topic of business models.

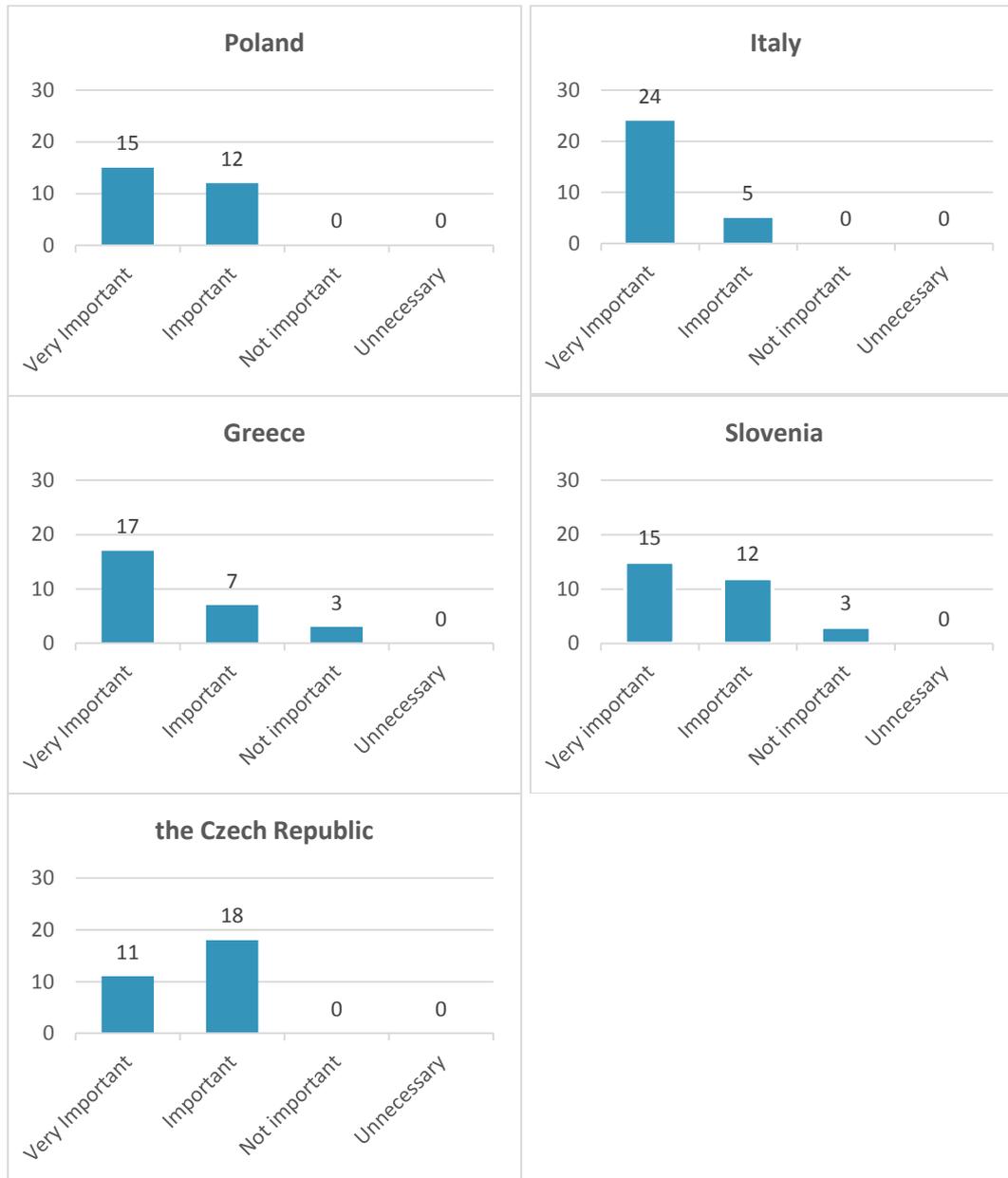
### BLOCK 1: KEY PARTNERS

The first part (Figure 4) of this block concerned networking and strategic alliance. As it can be shown, making networking and strategic alliances was important for the majority of the respondents for whom it was either very important or important. Only few of them said that it was unimportant or unnecessary.



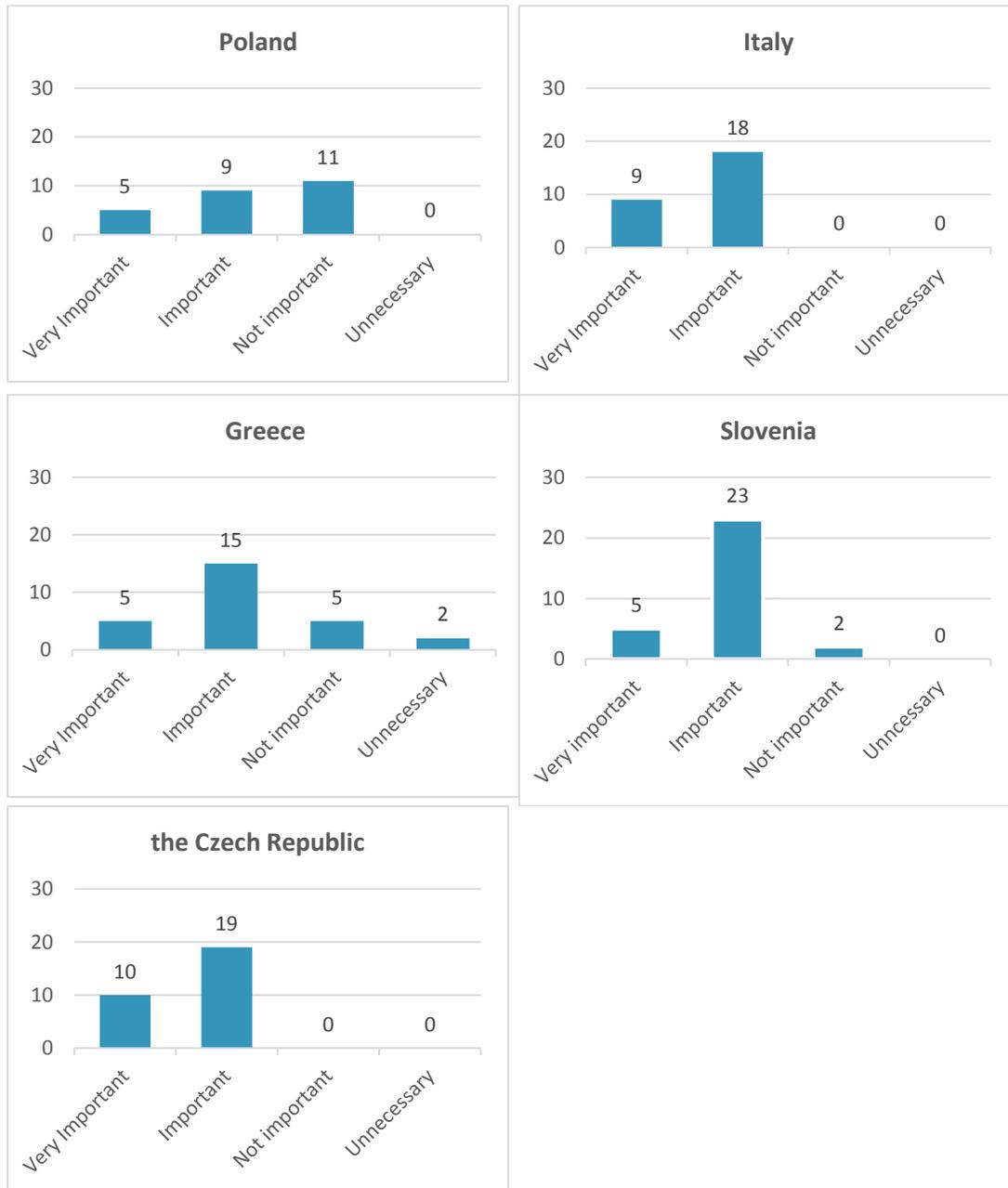
**Figure 4. Networking and strategic alliance**

The second question (Figure 5) was related to problem solving in a partnership. The majority of the respondents (adequately: Poland – 56%; Italy – 83%; Greece – 63%; Slovenia – 50% and the Czech Republic – 38%) said that it is very important to solve problems in a partnership. The rest of the participants stated that this aspect is important. Only 3 people in Greece and Slovenia admitted that solving problems in a partnership is not important.



**Figure 5. Problem solving in a partnership**

The third question (Figure 6) was related to public-speaking. The majority of the respondents said that public-speaking skills are important. What was interesting, this aspect seemed to be unimportant for 44% of the participants in Poland, 19% of the participants in Greece and 6% of the participants in Slovenia. In Greece even 7% of the participants stated this skill is unnecessary.



**Figure 6. Public-speaking**

The last question of this block (Figure 7) concerned competitiveness and cooperation issues. The majority of the respondents said that it was important in order to manage in terms of key partners with the use of rules of competitiveness and cooperation.

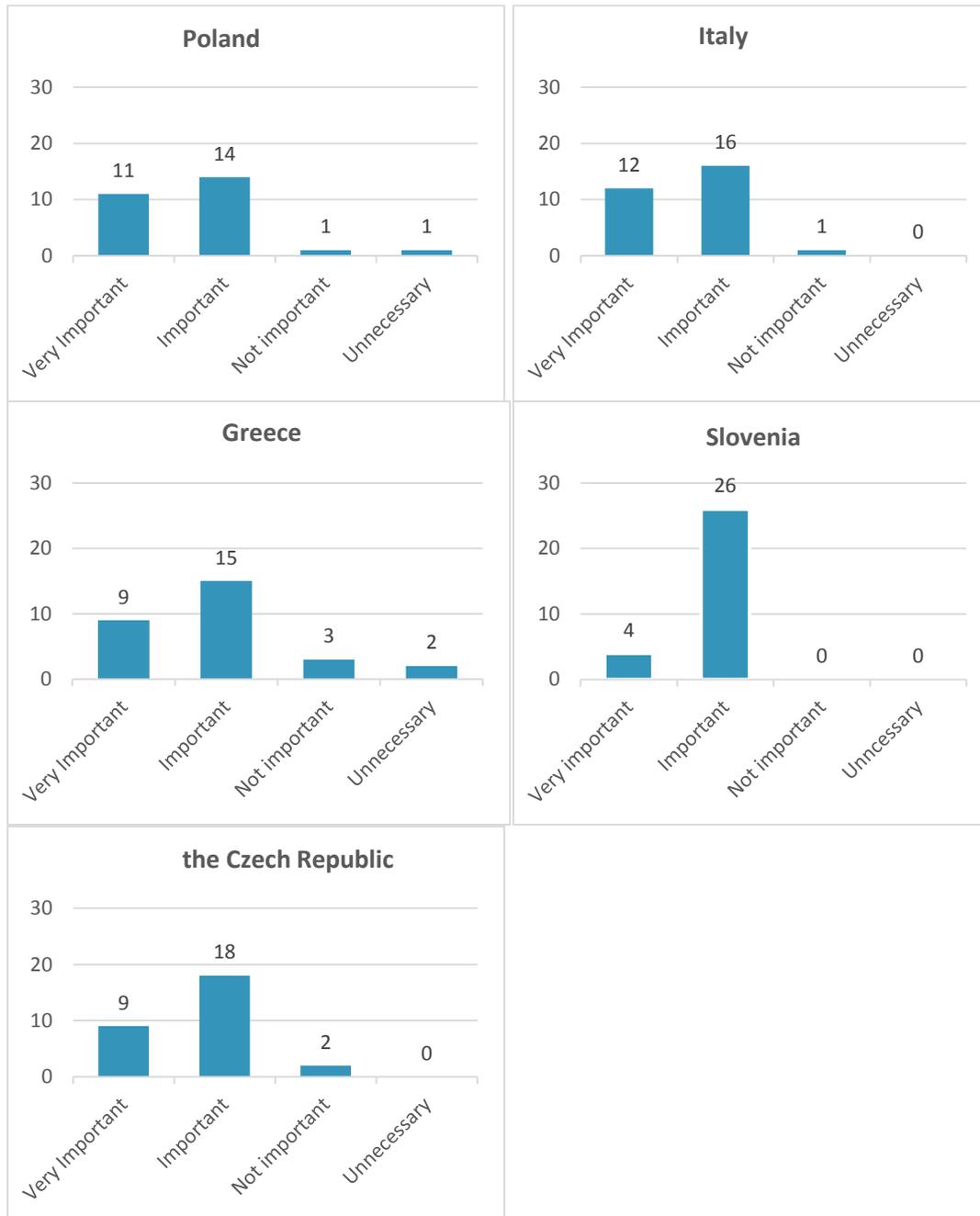


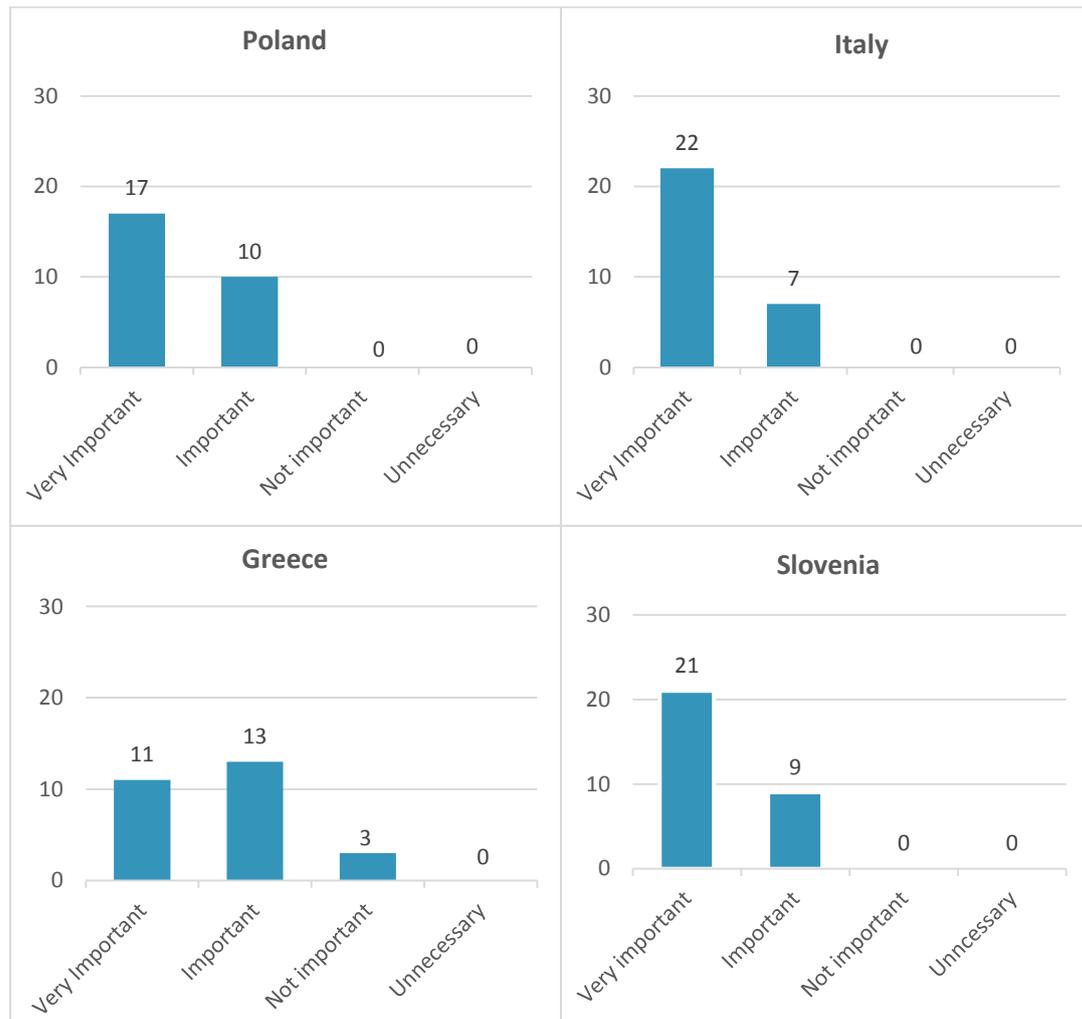
Figure 7. Competitiveness and cooperation issues

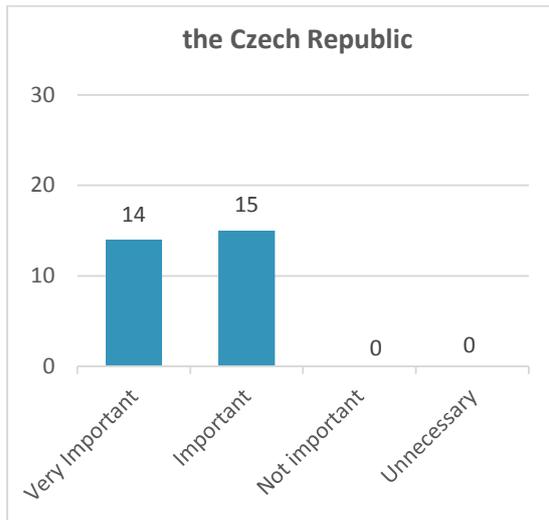
To sum up, the block related to **key partners** seemed to be very important for the respondents. All presented issues were assessed as very important or important. It shows that in the process of the development of a business model, it is indispensable to consider the partners we plan to cooperate with.



## BLOCK 2: KEY RESOURCES

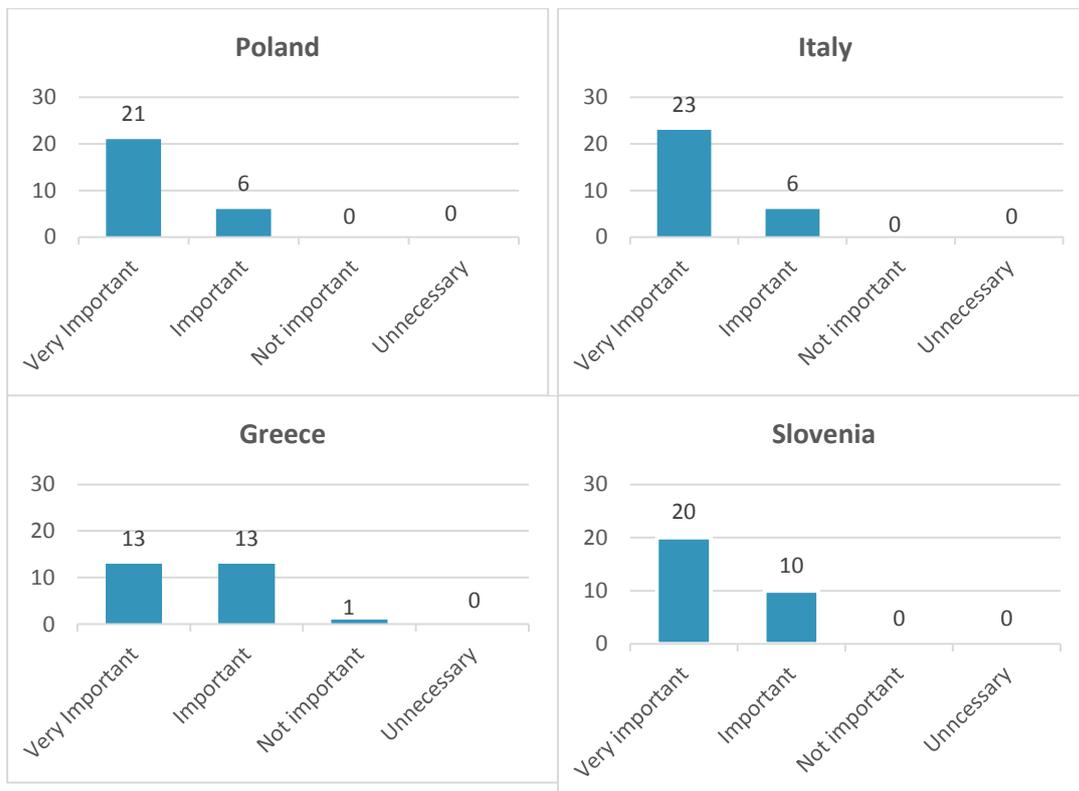
The first question (Figure 8) of the second block concerned the main resources of a company. As it can be presented on the charts, the identification of the main resources (physical, intellectual, human and financial) of a company was very important for the majority of the respondents. Only in the case of Greece 3 of them said that it was unimportant.





**Figure 8. Main resources of a company**

The second question of this block (Figure 9) concerned resources management. Similarly to the first question of this block, the majority of the respondents said that it was important or very important to manage resources. In the case of Greece only one person said that it was not important.



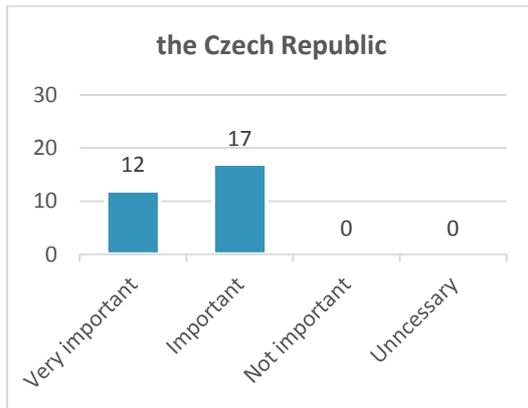
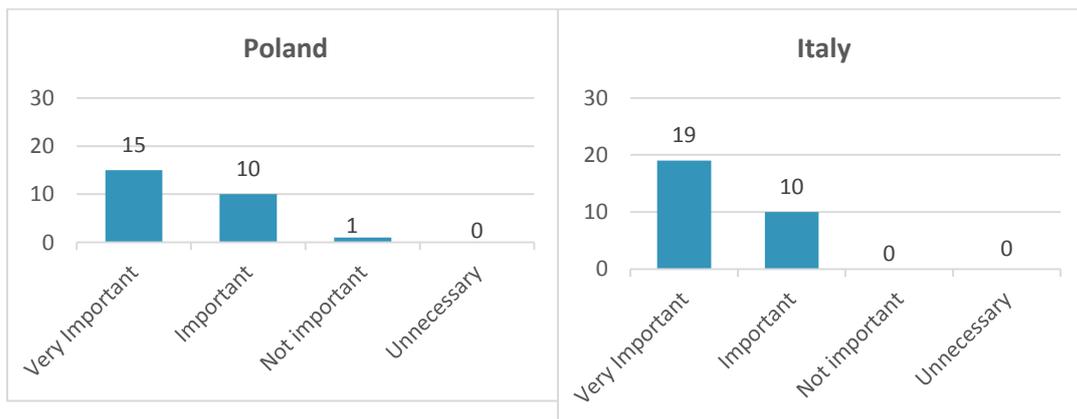


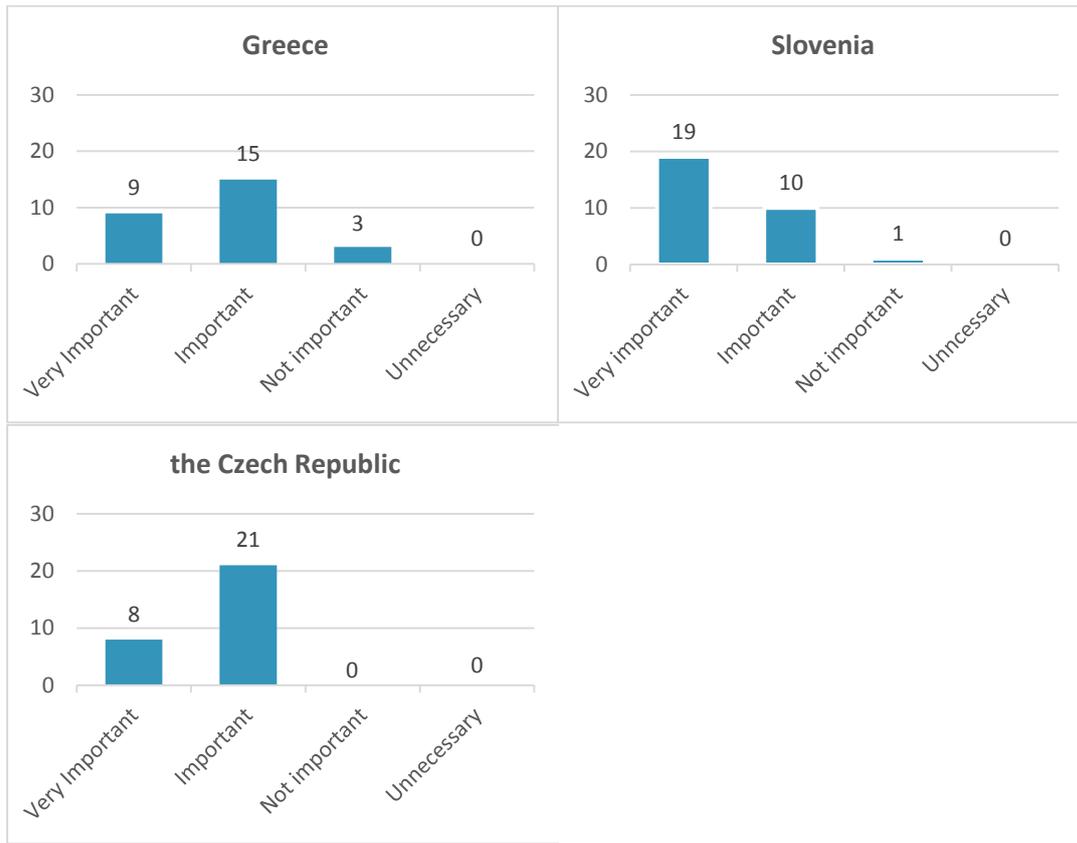
Figure 9. Resources management

The block of **key resources** turned out to be very important for the participants. Both, the identification of resources and the management of resources should be included in the process of the development or the improvement of a business model.

### BLOCK 3: STRUCTURE OF COSTS

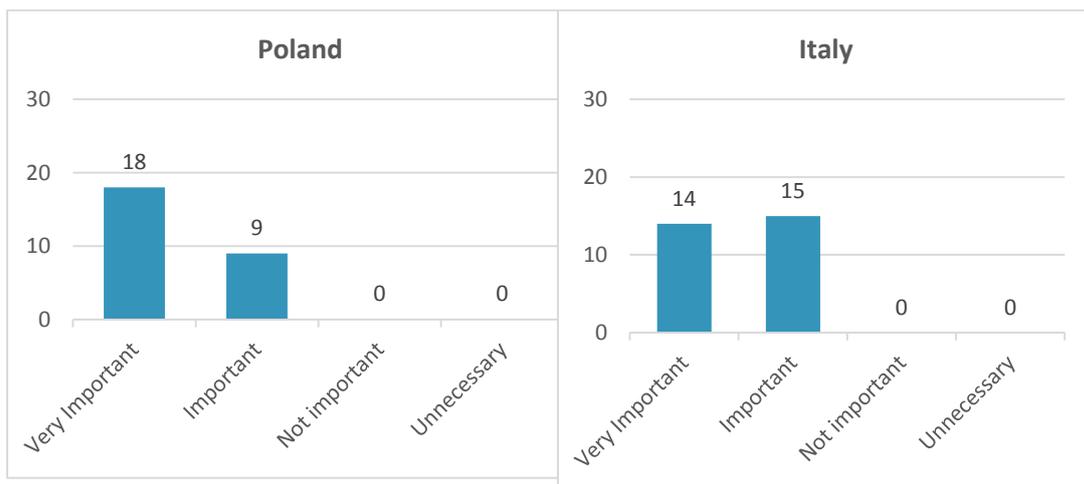
In this section the respondents were asked for the structure of costs in a company. The first question (Figure 10) of this block concerned the financial situation of the company. The majority of respondents said that it is either very important (respectively: Poland – 58%; Italy – 66%; Greece – 33%; Slovenia – 63%, the Czech Republic – 28%) or important (especially the Czech Republic – 72%) to assess the situation of a company in the financial aspect. Only 1 person in Poland, 1 person in Slovenia and 3 people in Greece said that it was not important.

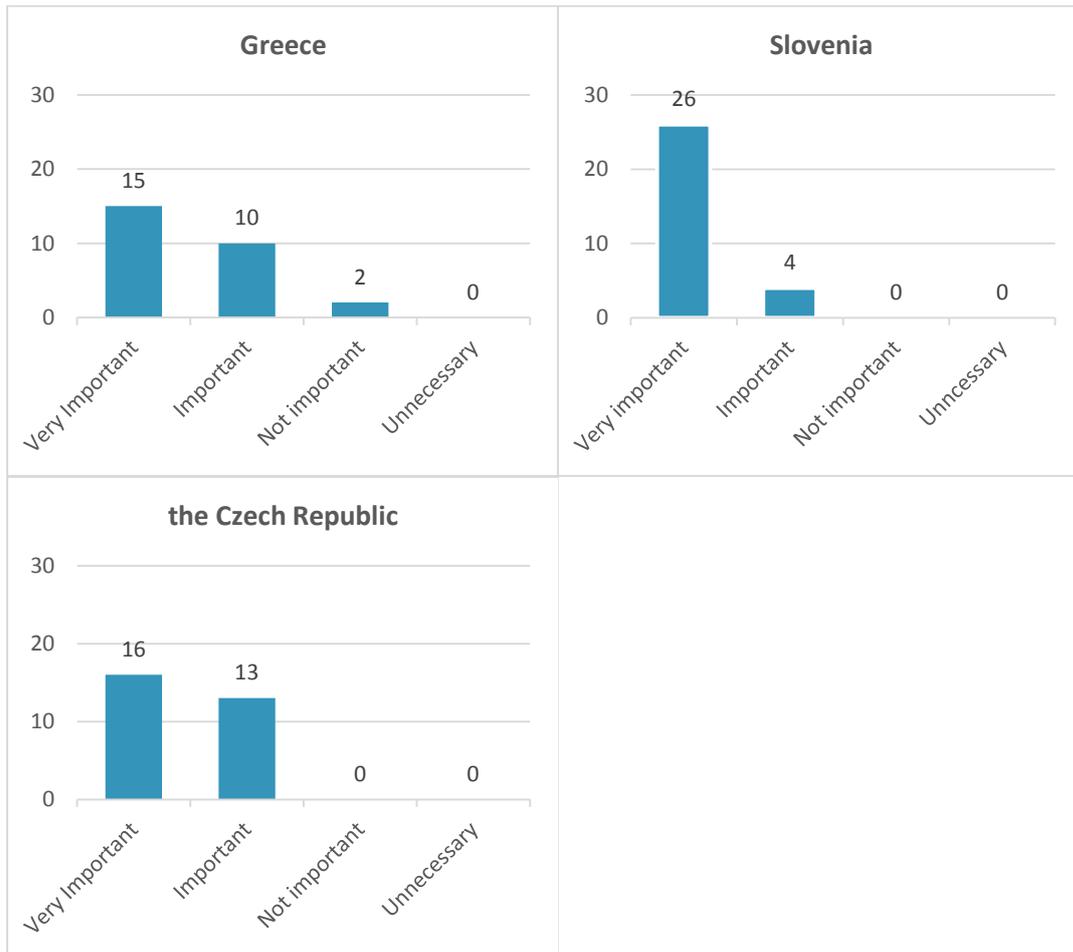




**Figure 10. Financial situation of a company**

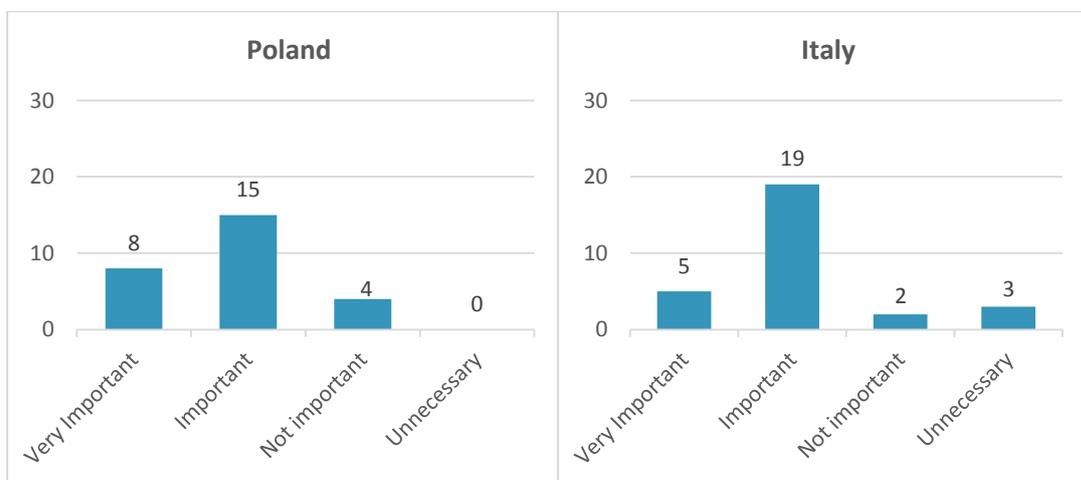
The second question (Figure 11) concerned the estimation of costs in the company. 63% of the respondents said that it was very important to estimate the costs of the company, whereas 36% of them that it is important.





**Figure 11. Estimation of costs in the company**

The third question (Figure 12) was related to the categories of costs. The responses of the participants were quite diversified. Most of them stated that this aspect was very important and important, however several people perceived this aspect as not important (11% in all partner countries) or even unnecessary (5%).



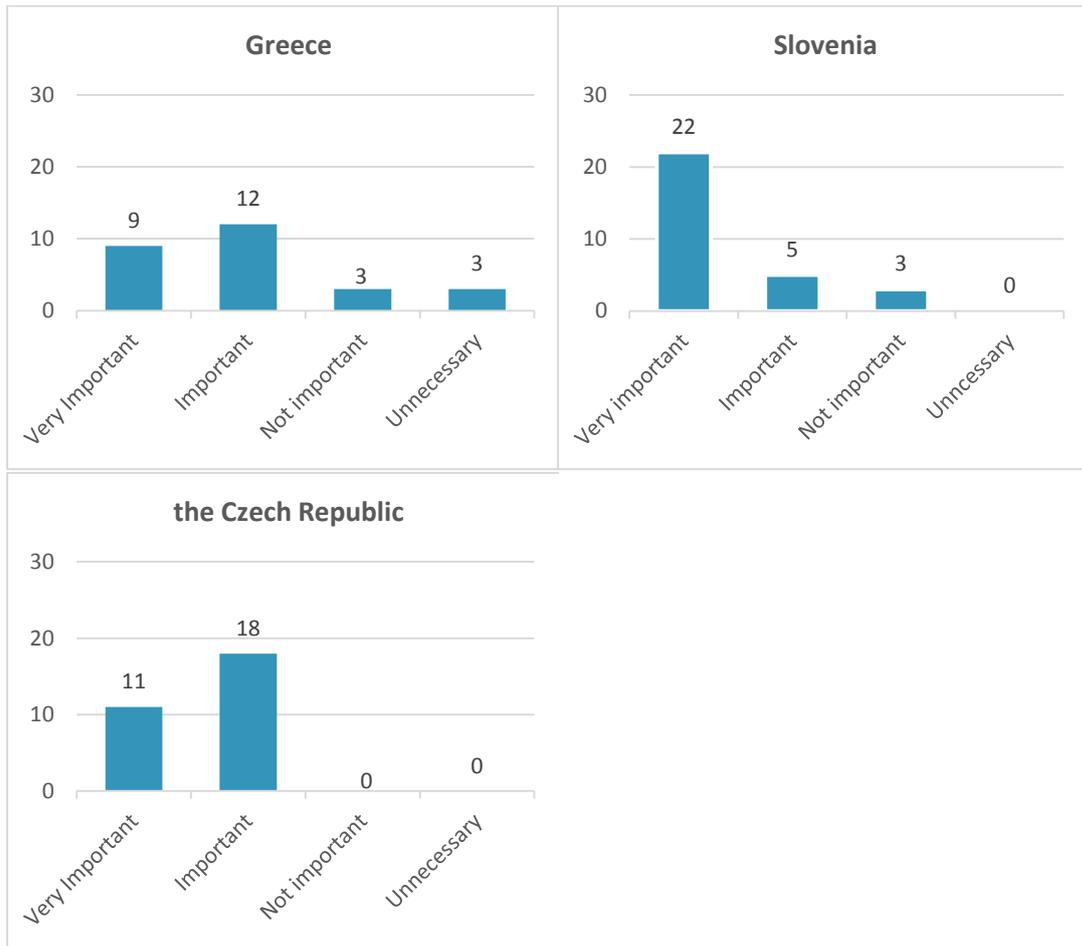
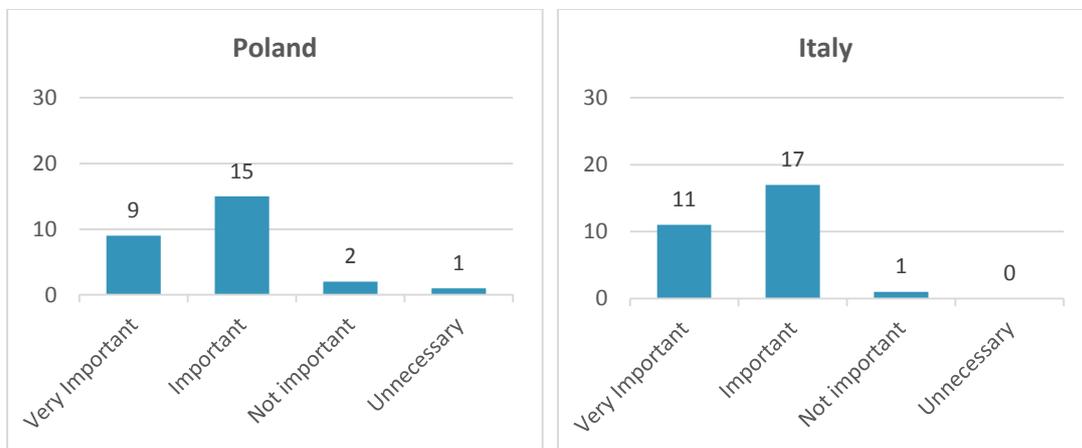
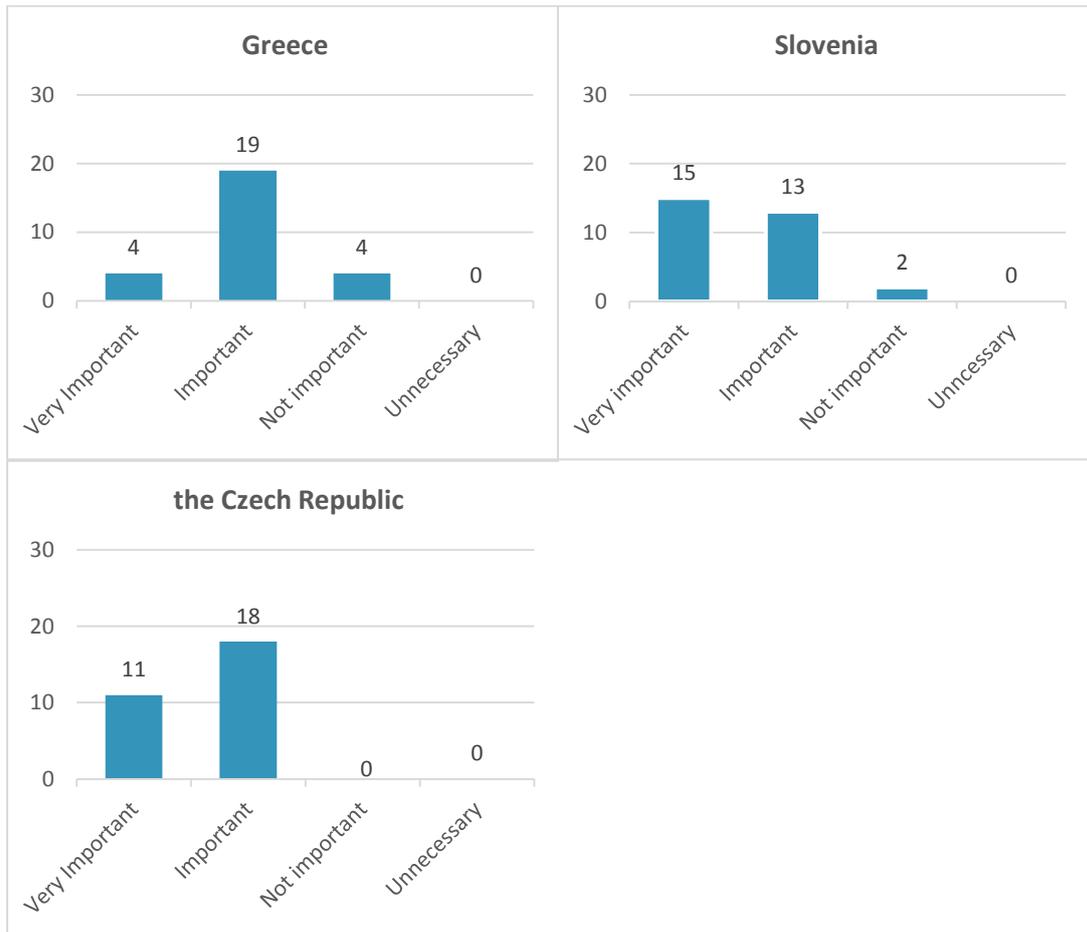


Figure 12. Categories of costs

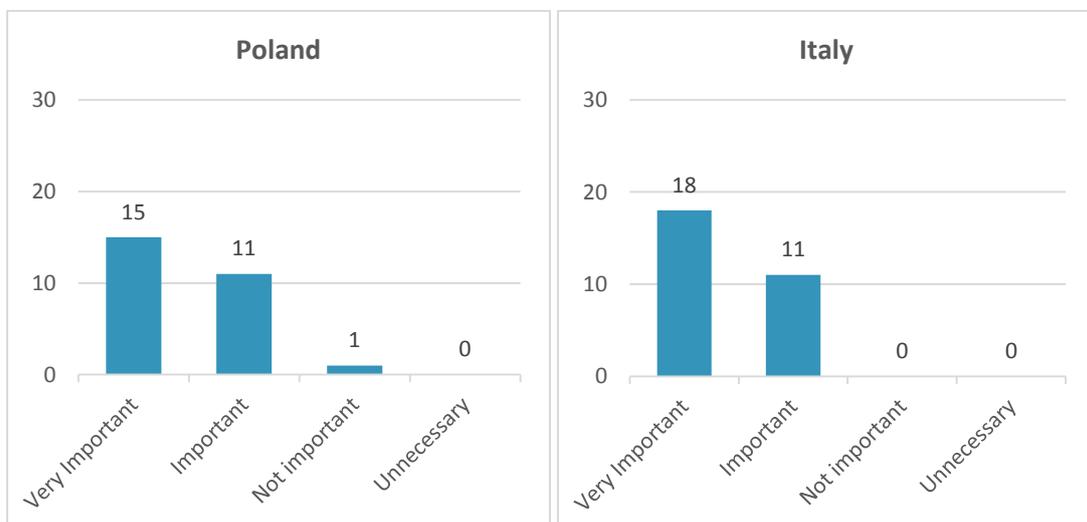
The fourth question (Figure 13) of this block concerned the differentiation between fixed and variable costs. The majority of the respondents said that it was important to distinguish between fixed costs and variable costs in the company. Only several participants stated that it was not important (8% of the respondents in partner countries) or unnecessary (1 person in Poland).

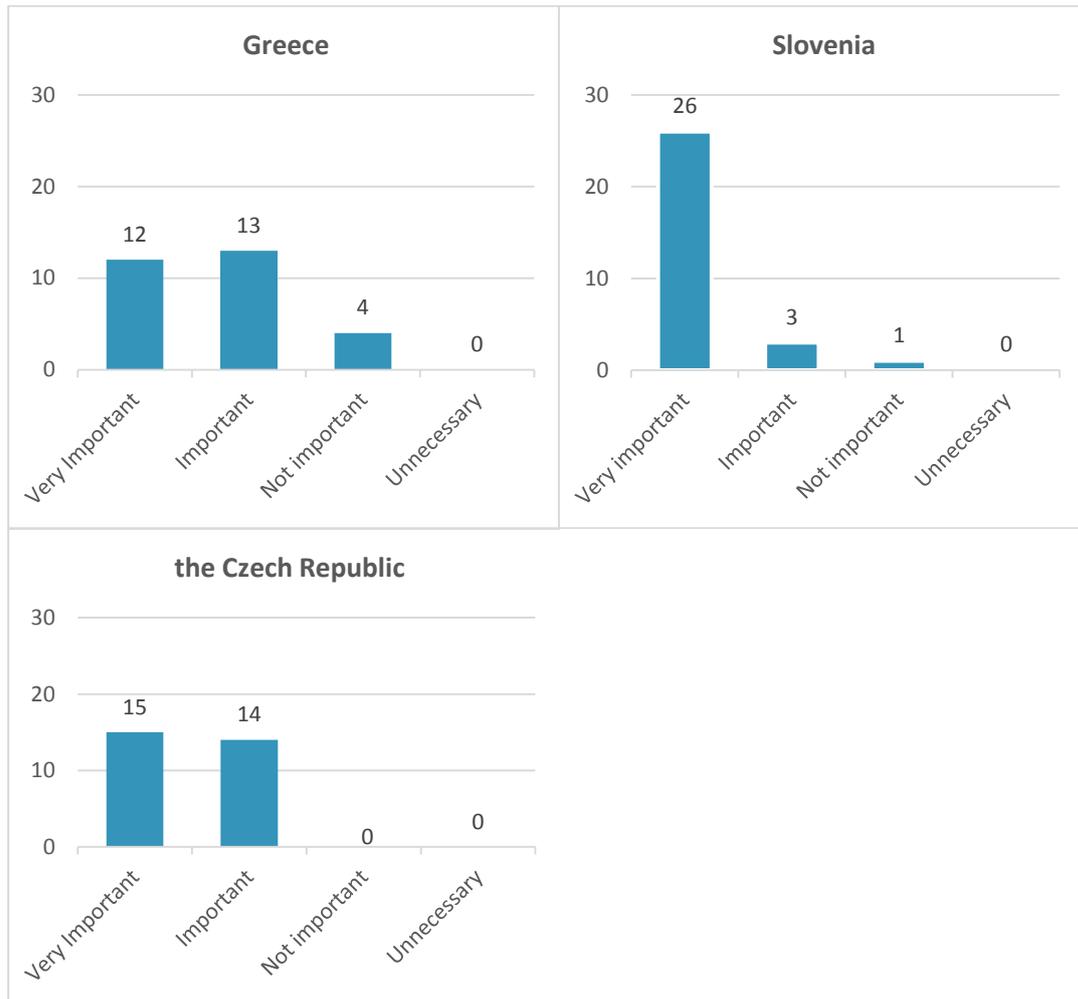




**Figure 13. Differentiation between fixed and variable costs**

The last question of this block (Figure 14) was related to the strategic decisions linked with financial aspects. In Poland, Italy, Greece and the Czech Republic the aspect was either very important or important for the respondents. It was not a big difference between these two categories. Unlike these countries, in Slovenia a big majority of the respondents stated that this issue is very important (87%).



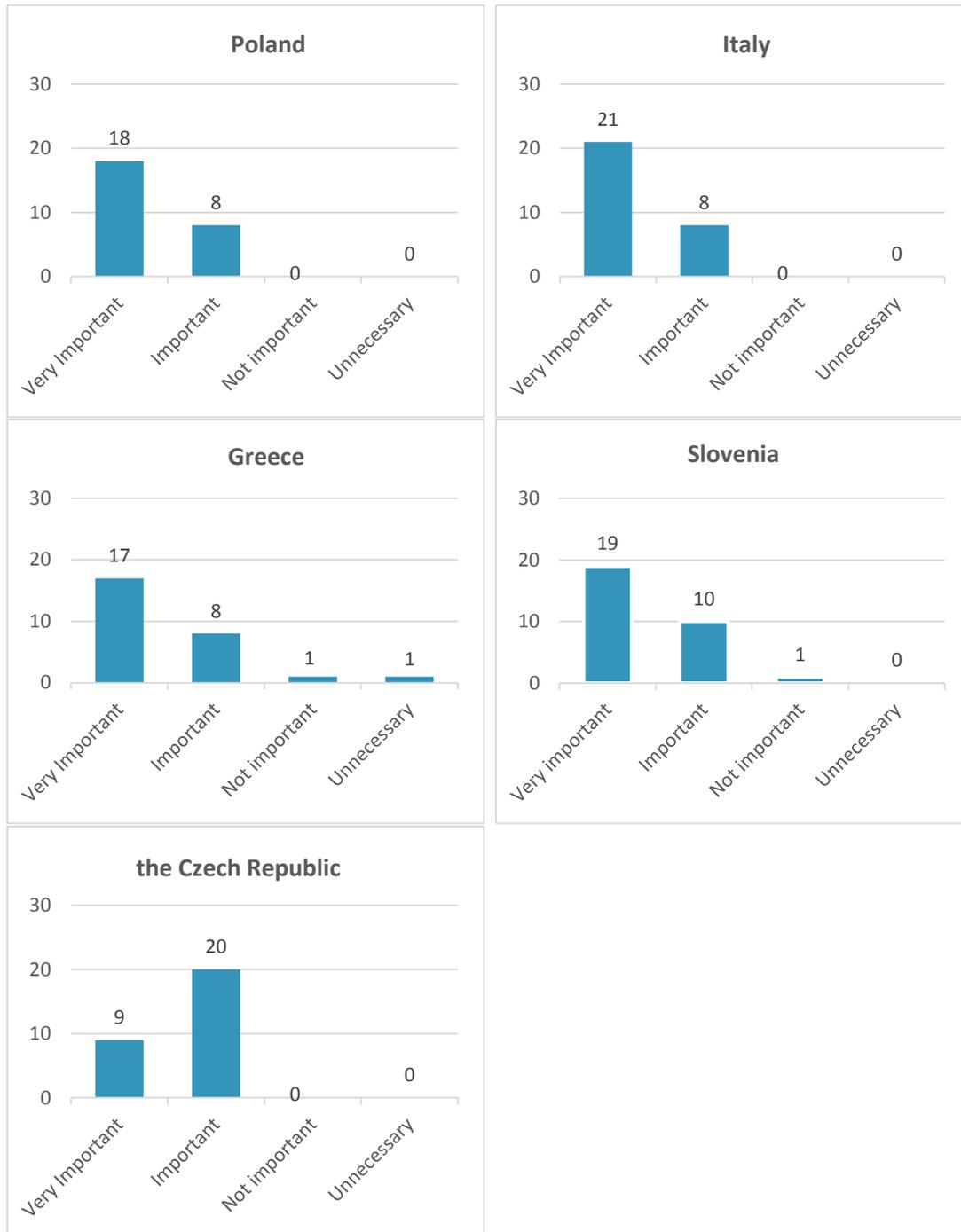


**Figure 14. Strategic decisions related to financial aspects**

Summarizing this part of the questionnaire, it turned out that the **financial aspect** are very necessary for the company. It is clear that without money there is no chance to maintain the business activity. It seems that the respondents are aware of the importance of financial knowledge and skills and that is why they assessed those aspects at a high level.

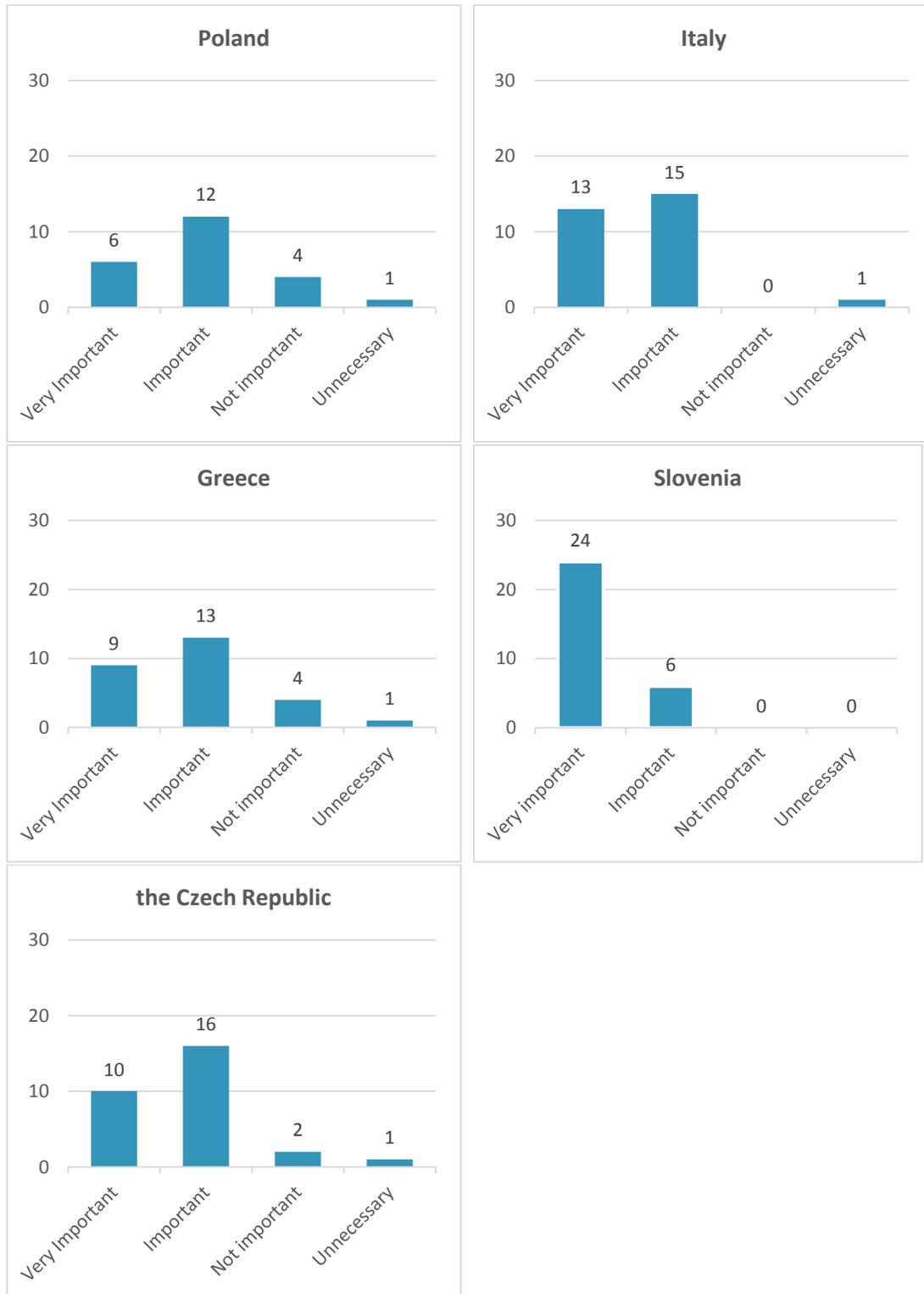
#### **BLOCK 4: RELATIONS WITH CLIENTS / COMMUNICATION CHANNELS**

The first question (Figure 15) of the block related to the topic of the relations with clients and communication channels concerned effective communication. It was obvious that this aspect was very important for the majority of the respondents in all partner countries. In addition, many of them said that effective communication was important. Only 1 person in Greece and 1 person in Slovenia said that it was not important.



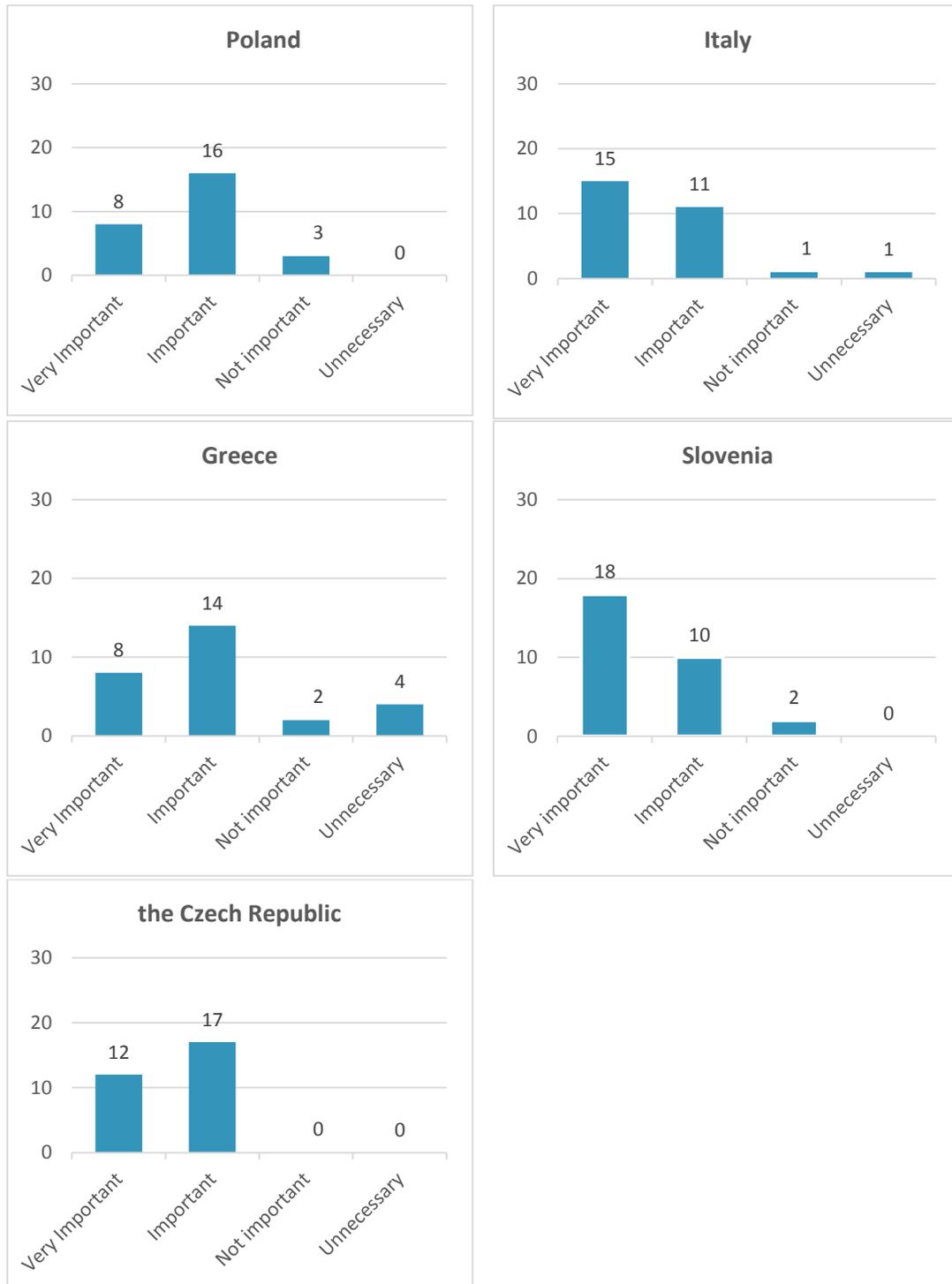
**Figure 15. Effective communication**

The next part (Figure 16) of this block was related to the motivation of the entrepreneurs for joint cooperation. A high percentage of the respondents in all partner countries said that it was very important or important to motivate the entrepreneurs for joint cooperation with the clients. Several respondents said that it is not important (4 people in Poland, 4 people in Greece and 2 people in the Czech Republic) and only 1 person (in Poland, Italy, Greece and the Czech Republic) said that it was unnecessary.



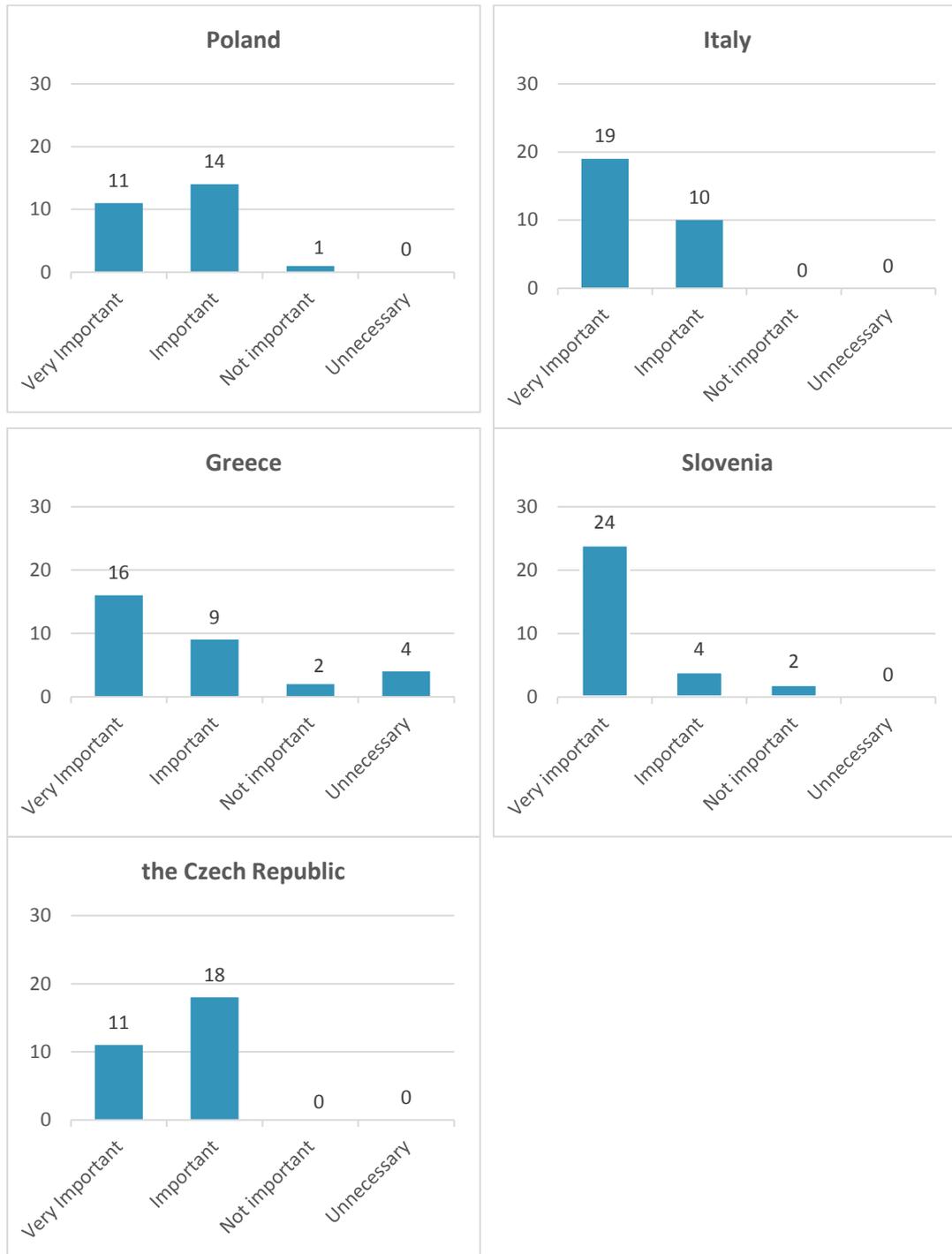
**Figure 16. Motivation for joint cooperation**

Communication with clients through different channels was very important or important for the majority of the respondents in all partner countries. As Figure 17 shows, only few of them said that it was not important and unnecessary.



**Figure 17. Communication channels with the clients**

The fourth question of this block (Figure 18) concerned time management issue. 57% of all the respondents said that effective time management is very important, whereas 39% of them stated that it is important for the company. Only 4% of the participants said that it is not important. In Greece we also can observe that 13% of people stated that time management is unnecessary for business model creation.



**Figure 18. Time management**

The fifth question of this block (Figure 19) was related to the cooperation strategy. Most of the respondents stated that this issue is either very important (51% in all partner countries) or important (41% in all partner countries). 5% of them said that it is not important and only 2 people admitted that it is not necessary.

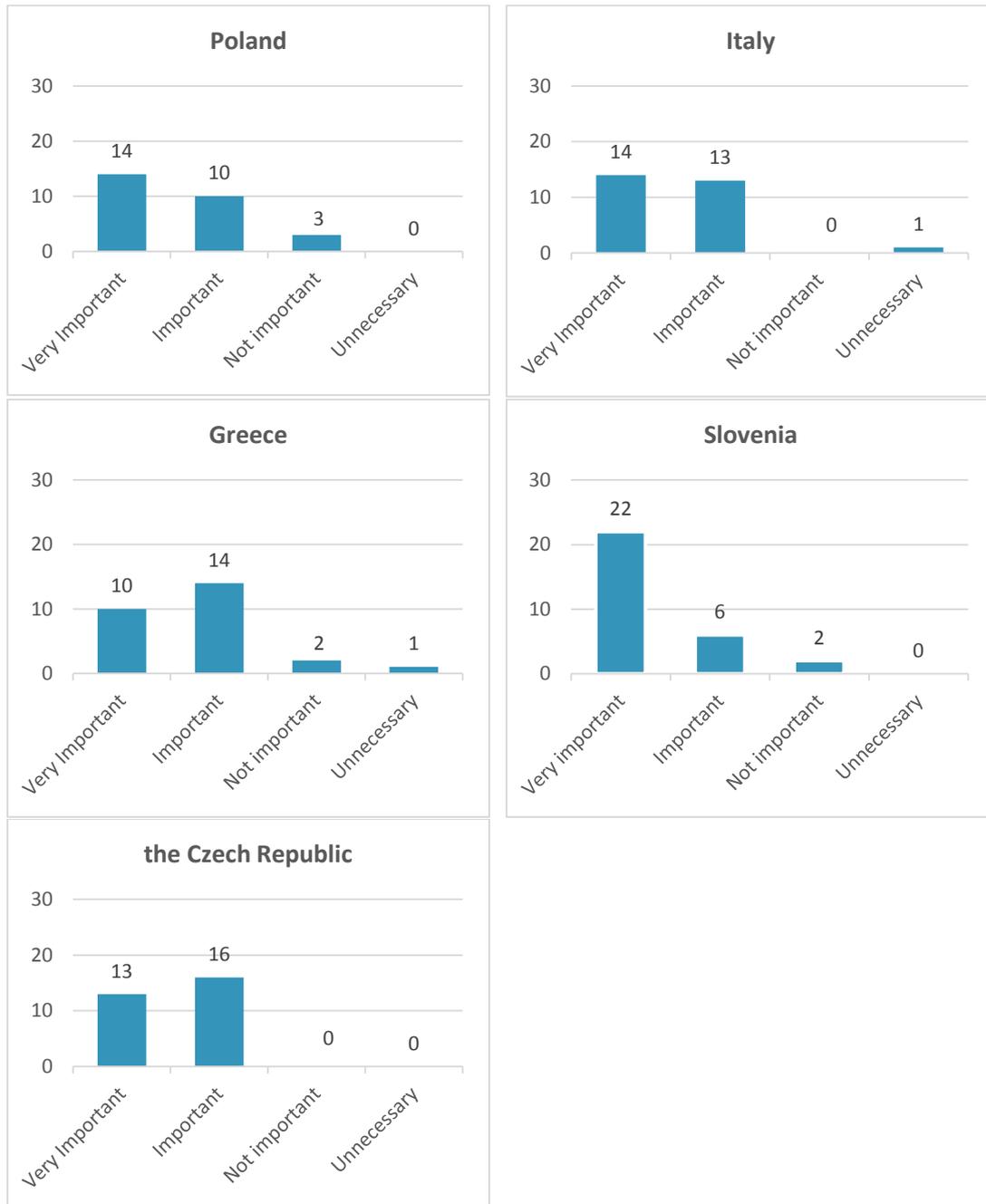


Figure 19. Cooperation strategy

The last question of this block (Figure 20) concerned the consideration of clients' ideas. The majority of the respondents (49%) said that it is an important aspect. 38% of them perceived it as very important. 12% of the respondents said that it is not important or unnecessary.

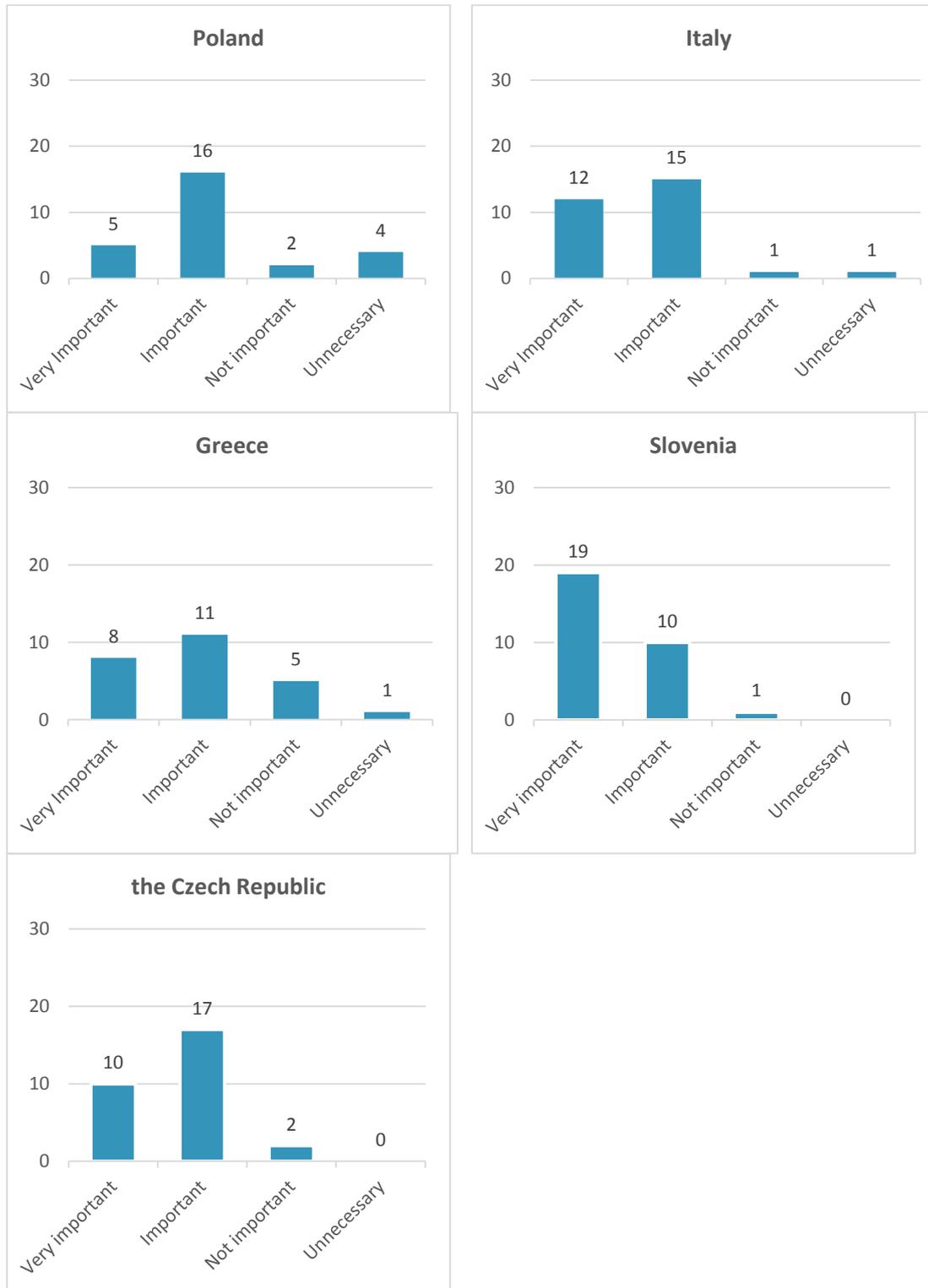


Figure 20. Consideration of the clients' ideas

To sum up **“relation with clients / communication channels”** block, we can observe that the respondents perceived almost all the aspects as very important or important. What can be interesting, this is the fact that the respondents do not fully agree that the consideration of the clients' ideas could be significant for the development of the company.



It however seems that nowadays, in order to meet the clients' needs, it is sometimes important to consider their needs and to modify the business model if it brings more profits.

### BLOCK 5: REVENUE STREAMS AND VALUE PROPOSITION

In this section the respondents were asked to think about revenue streams and value proposition. The first question of this block (Figure 21) concerned the sources of revenue of the company. The majority of respondents said that it is very important (36%) or important (60%). Only few of them said that it is not important.

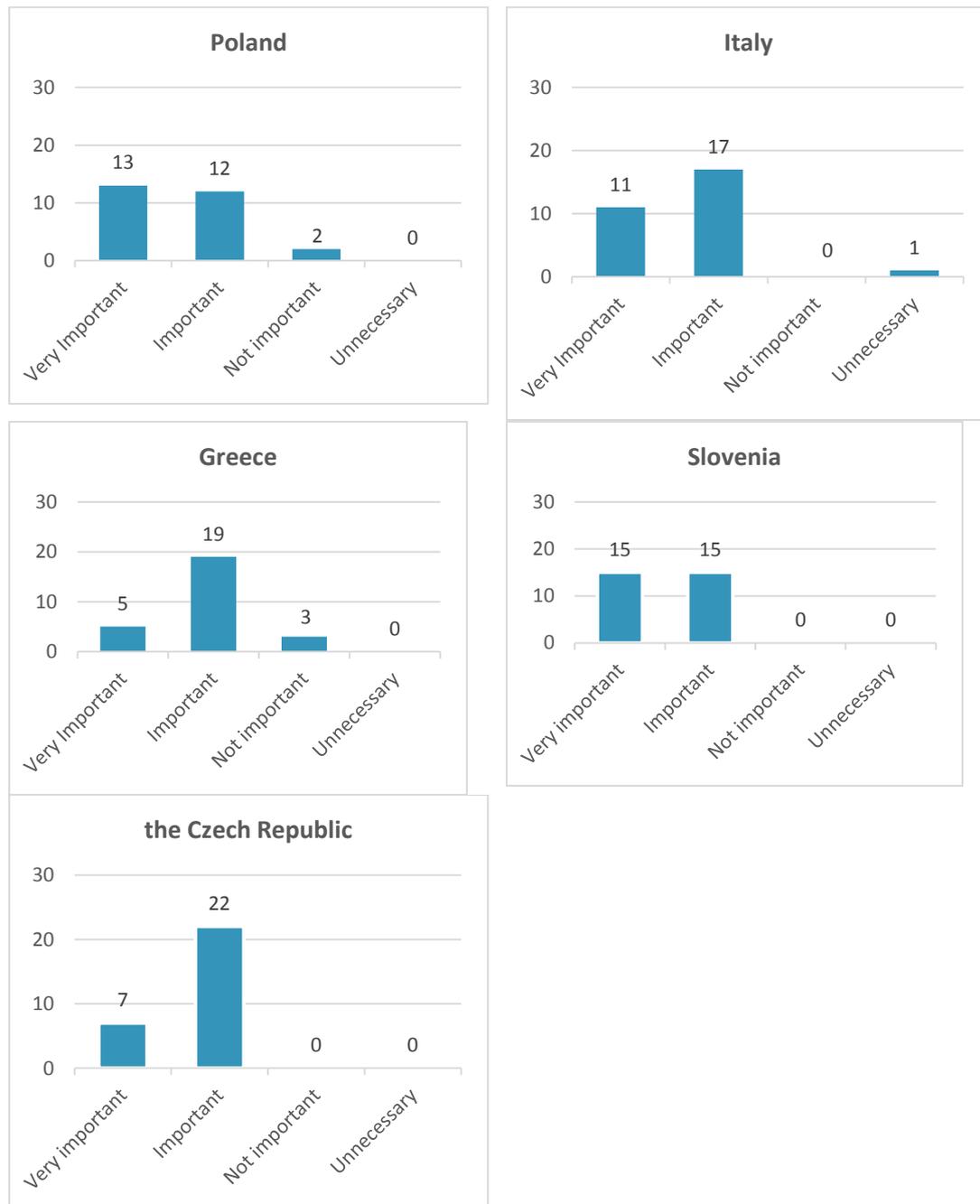
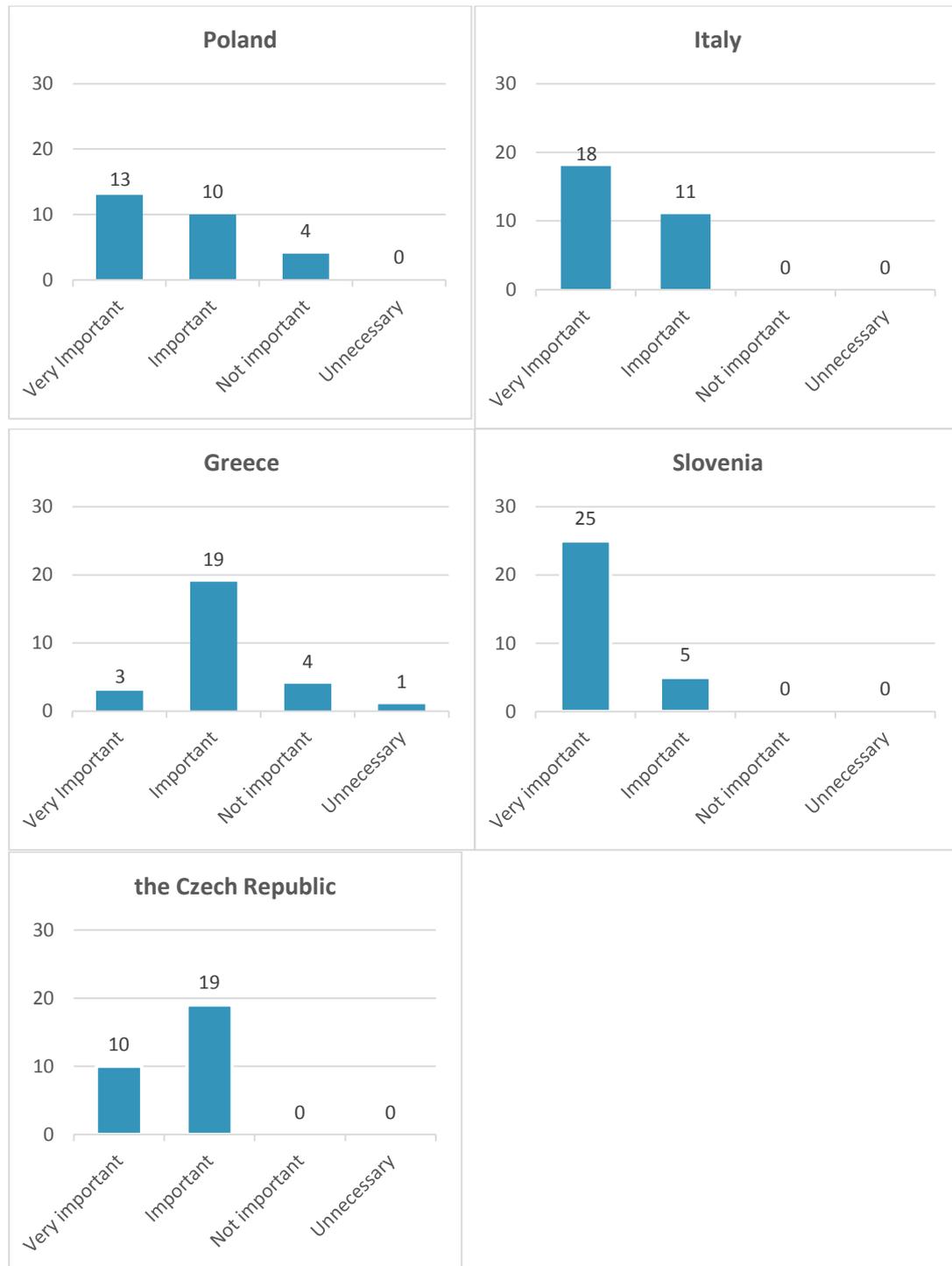


Figure 21. Sources of revenue

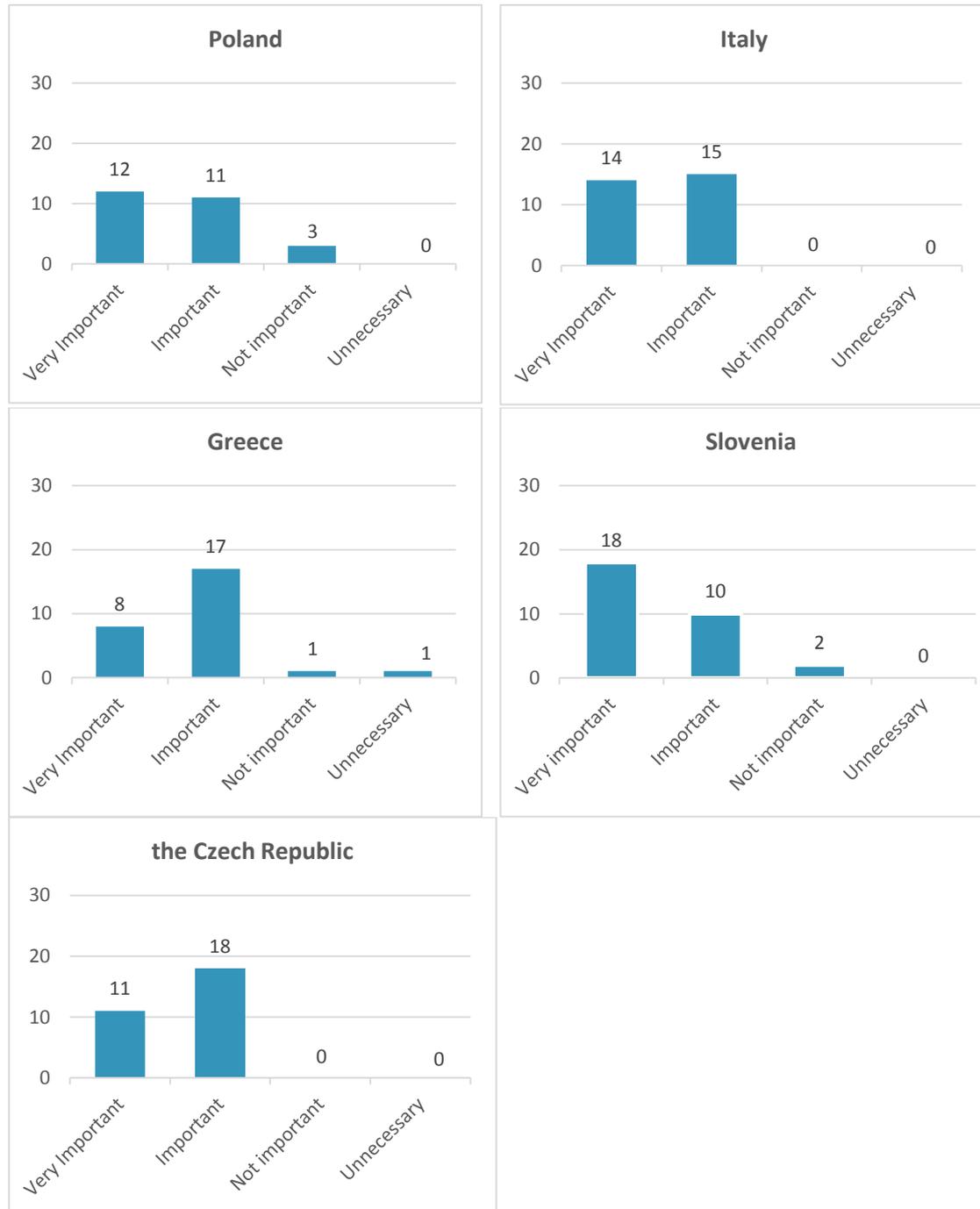


The second question of this block (Figure 22) was related to the goods offered for sale. The majority of the respondents said that it was very important to offer different goods and services for the clients. Depending on the market segmentation, the companies should respond the clients' needs. However, while interviewing, 6% of the respondents stated that the value proposition is not important for the company and probably it should not be included in the designed business model.



**Figure 22. Goods and services offered for sale**

The third question of this block (Figure 23) concerned the selection of the pricing mechanisms. The majority of the respondents said that it was very important or important for the company to select an appropriate pricing mechanism. Only 5% of the respondents said that it is not important.



**Figure 23. Selection of pricing mechanism**

The fourth question of this block (Figure 24) was related to the use of appropriate pricing mechanisms. The responses were similar to those, which concerned the question of



the selection of pricing mechanism – it was very important or important for the respondents.

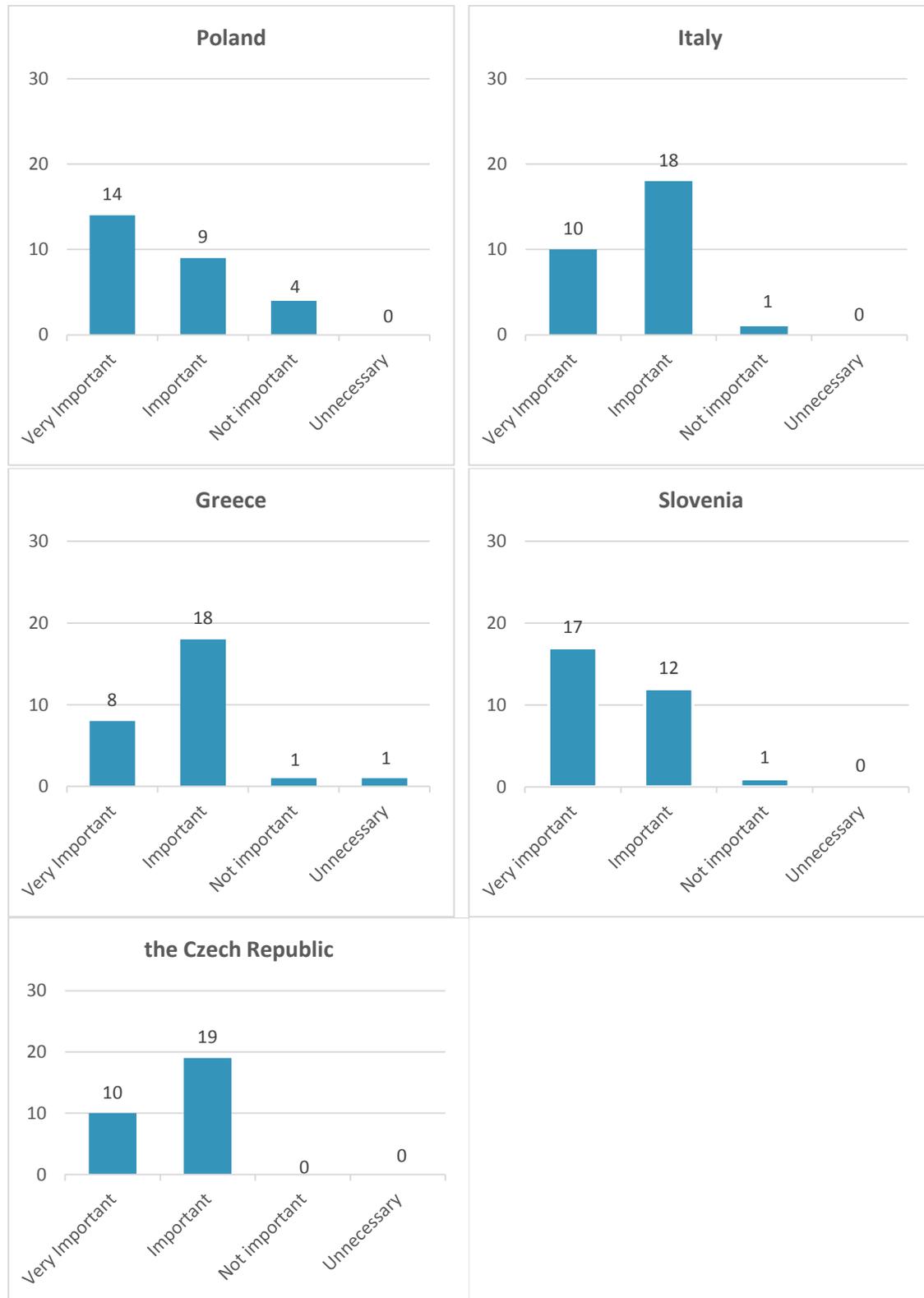
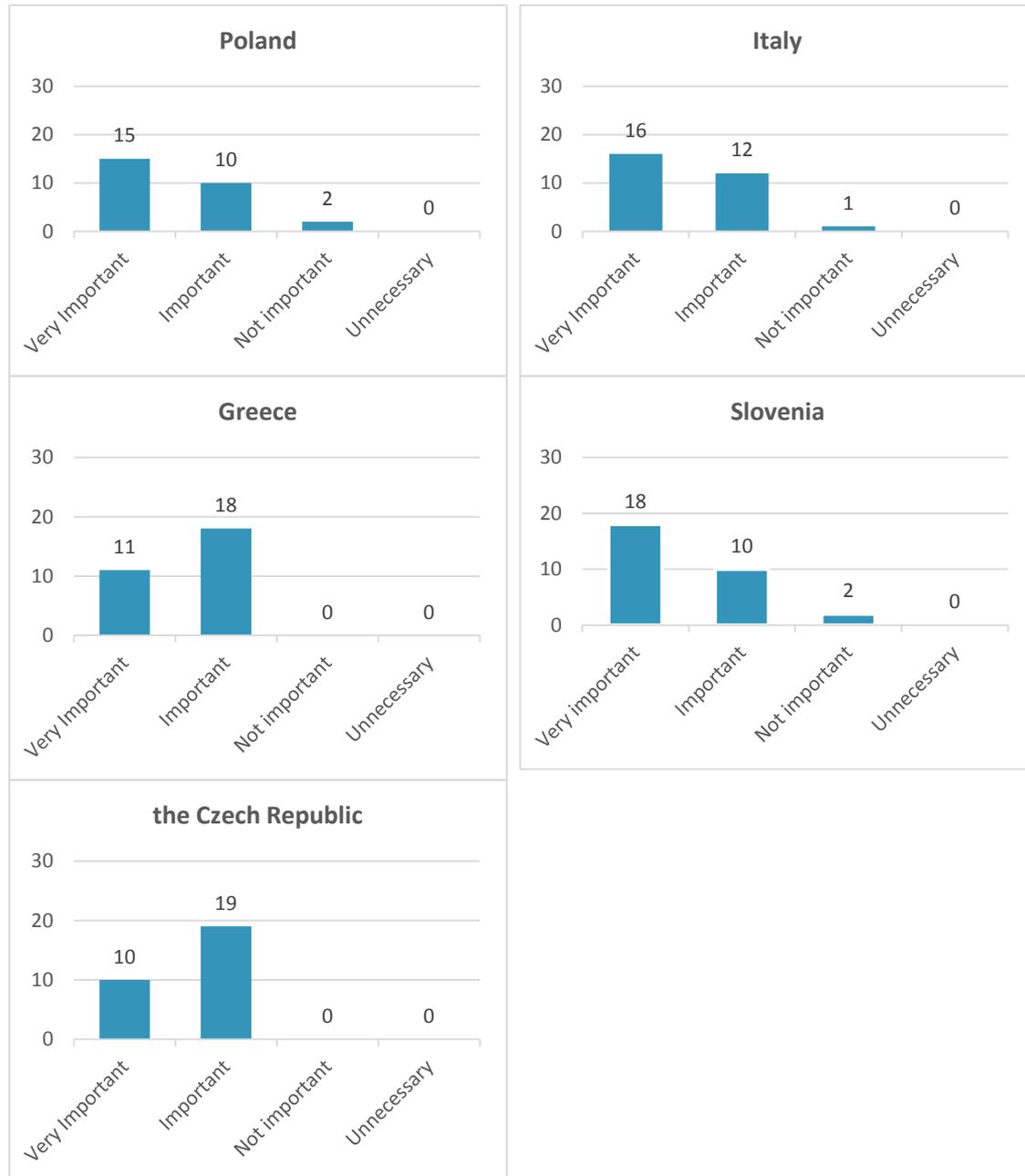


Figure 24. Use of an appropriate pricing mechanism

The last question of this block (Figure 25) concerned the calculation of advertising, brokerage, licensing, landing, renting leasing or usage fees. About half of the respondents (49%) said that it was very important to calculate of advertising, brokerage, licensing, landing, renting leasing and usage fees. 49% of them also said that it is very important.



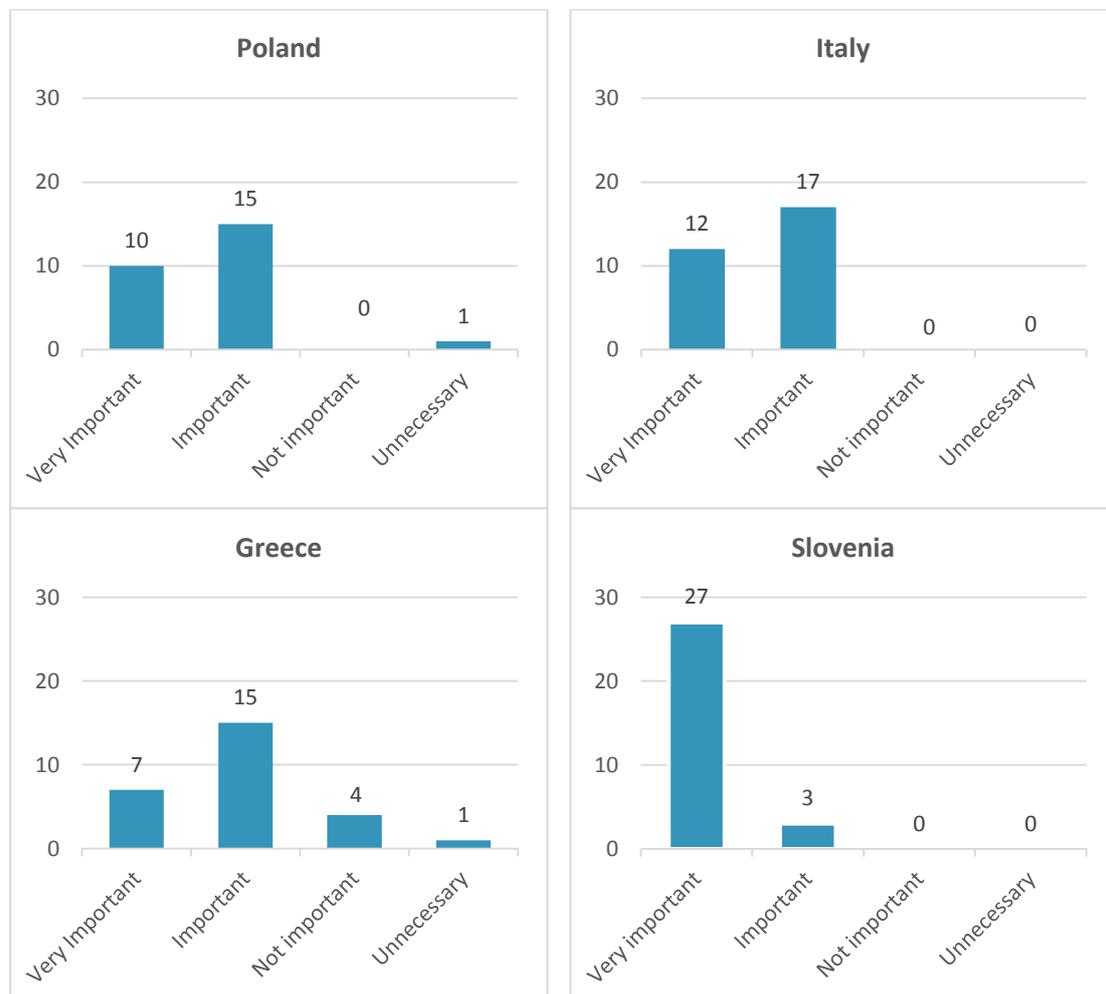
**Figure 25. Calculation of advertising, brokerage, licensing, landing, renting, leasing or usage fees**

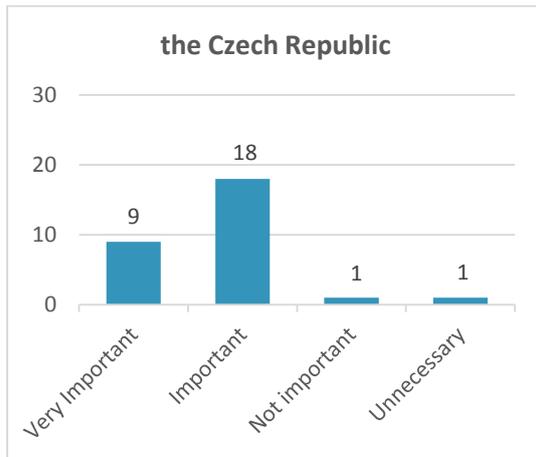
## BLOCK 6: GENERAL QUESTIONS

The last block of this questionnaire contained 6 general questions containing the following aspects:

- the improvement of business model vs. the success of a company;
- the use of appropriate methods and tools for the design of a successful business model;
- the increase of the awareness on the importance of business models;
- the role of the project in the improvement of skills of self-employability and new business creation;
- the knowledge on business models vs. reducing barriers in the creation of start-ups.

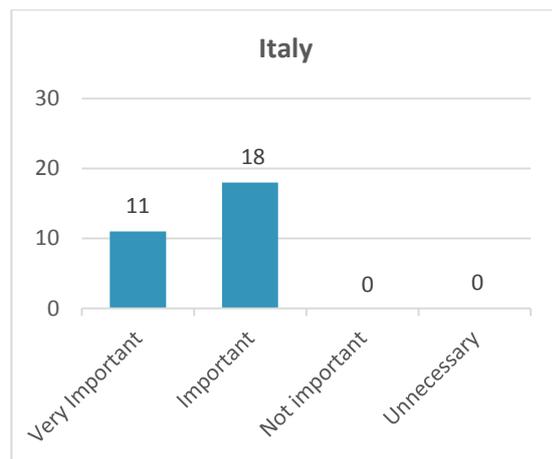
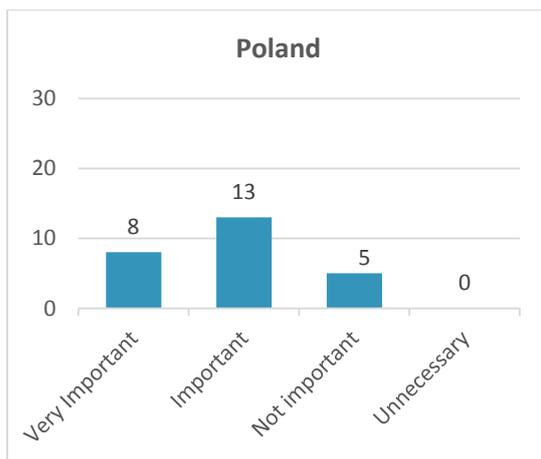
At first, the participants were asked to answer the question “*Is the improvement of business model crucial for making success in the company?*” (Figure 26). The responses were different, depending on the country. In Poland and Italy the responses *very important* and *important* were almost 50/50. In Greece the majority of the respondents stated that the improvement of business model is crucial to make success. In Slovenia, 90% of the respondents admitted that this aspect was very important.

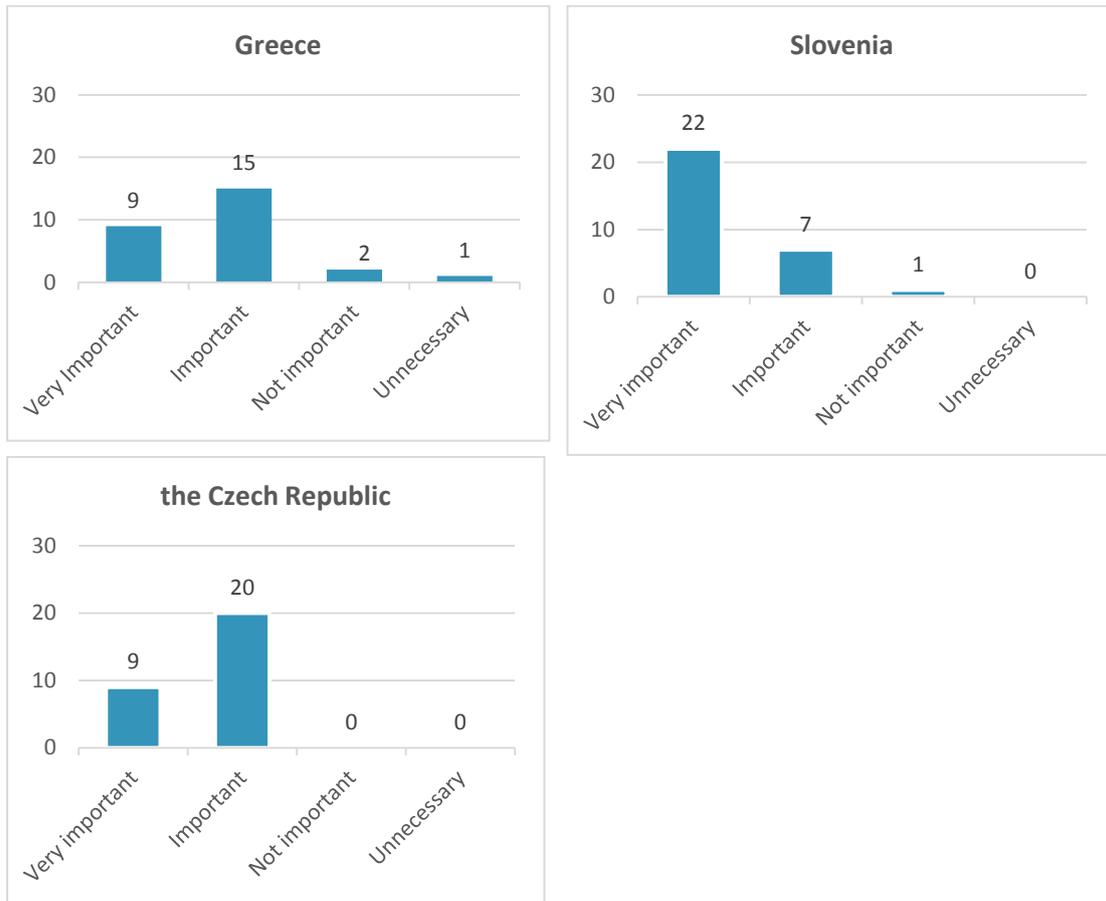




**Figure 26. Improvement of a business model vs. making success**

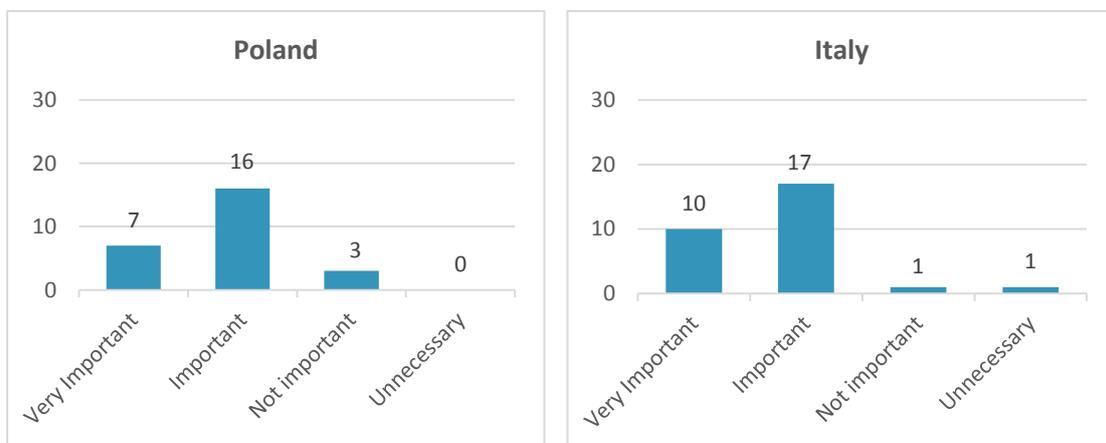
The results of the second question “Does the use of appropriate methods and tools help to design a successful business model?” are presented in Figure 27. Similarly like in Figure 26, the responses are very different. In Poland the respondents leaned towards answers “very important” (31%) and “important” (50%). However, 19% of the respondents thought that the use of appropriate methods and tools was not important in order to design a good business model. In Italy, the majority of people said that this aspect is important (62%) and very important (38%). In Greece 56% of the respondents thought that the use of appropriate tools and methods was important for the design a good business model, whereas 55% of the respondents perceived this aspect as very important. In Slovenia the majority of the respondents stated this aspect as very important and this was the opposite for the Czech Republic, where this aspect was perceived as important.

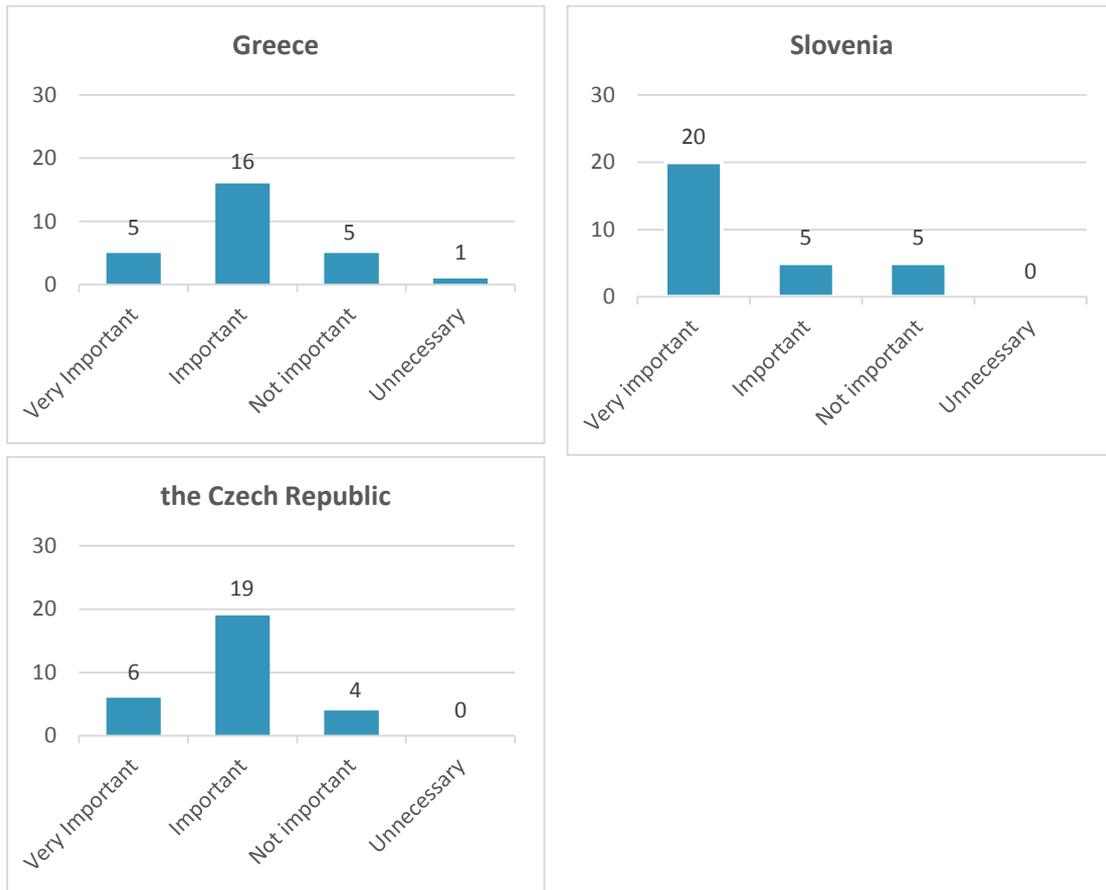




**Figure 27. The use of appropriate methods and tools as help to design a successful business model**

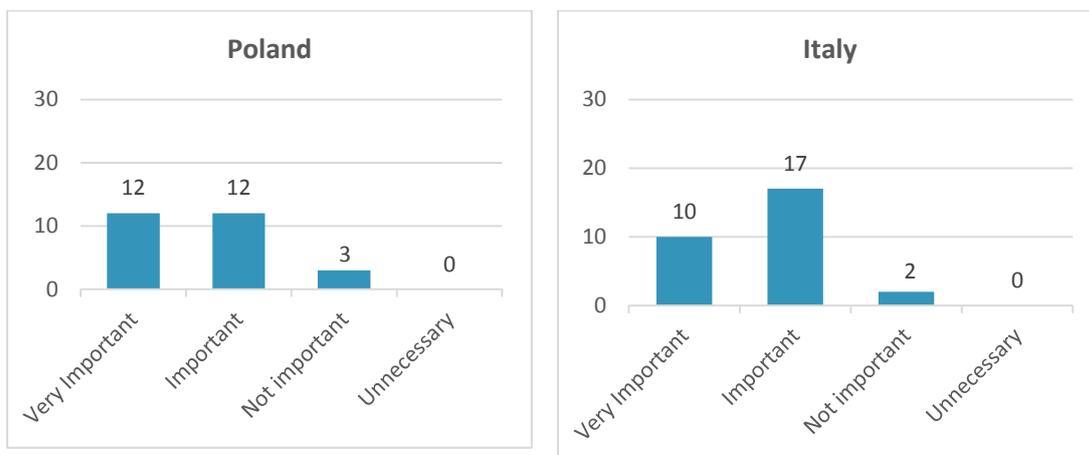
The third question was “Does this project increase awareness on the importance of business models?” (Figure 28). The majority of the respondents said that the ProBM project increased awareness on the importance of business model, however several participants stated it was not important or even unnecessary (14% in total).

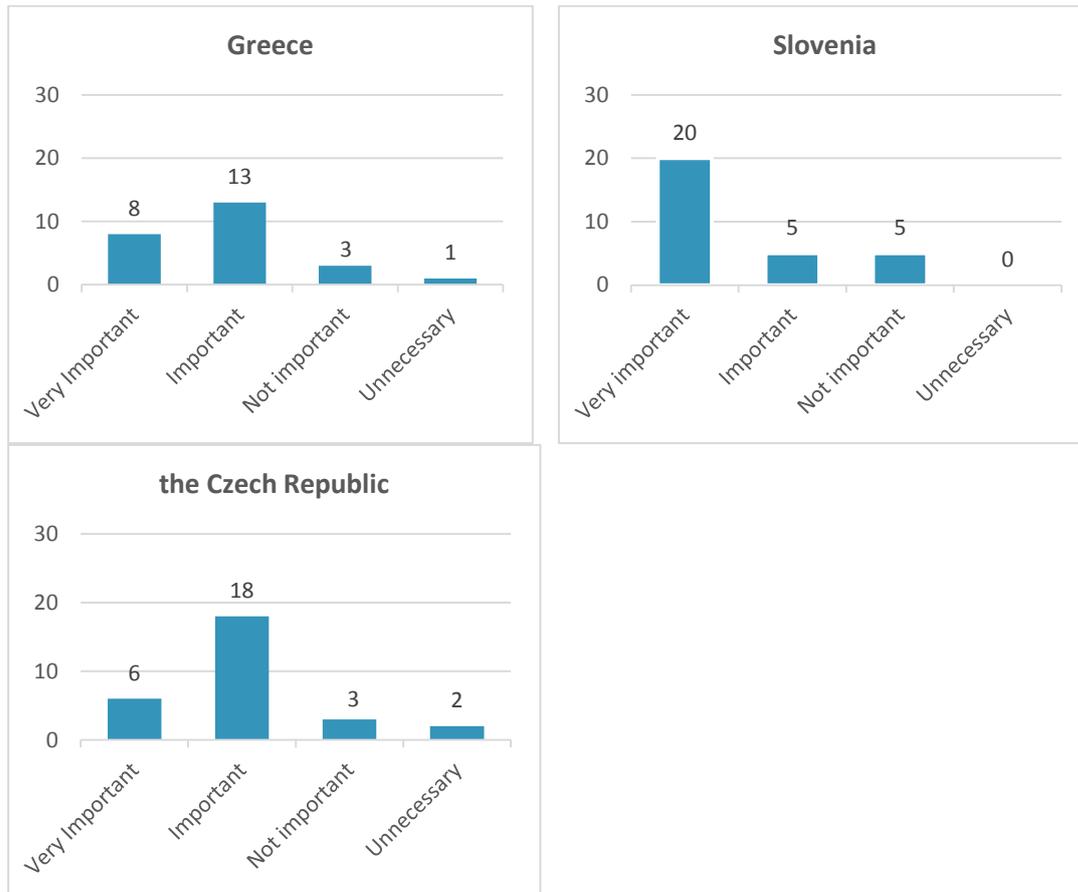




**Figure 28. Increase of the awareness of business models**

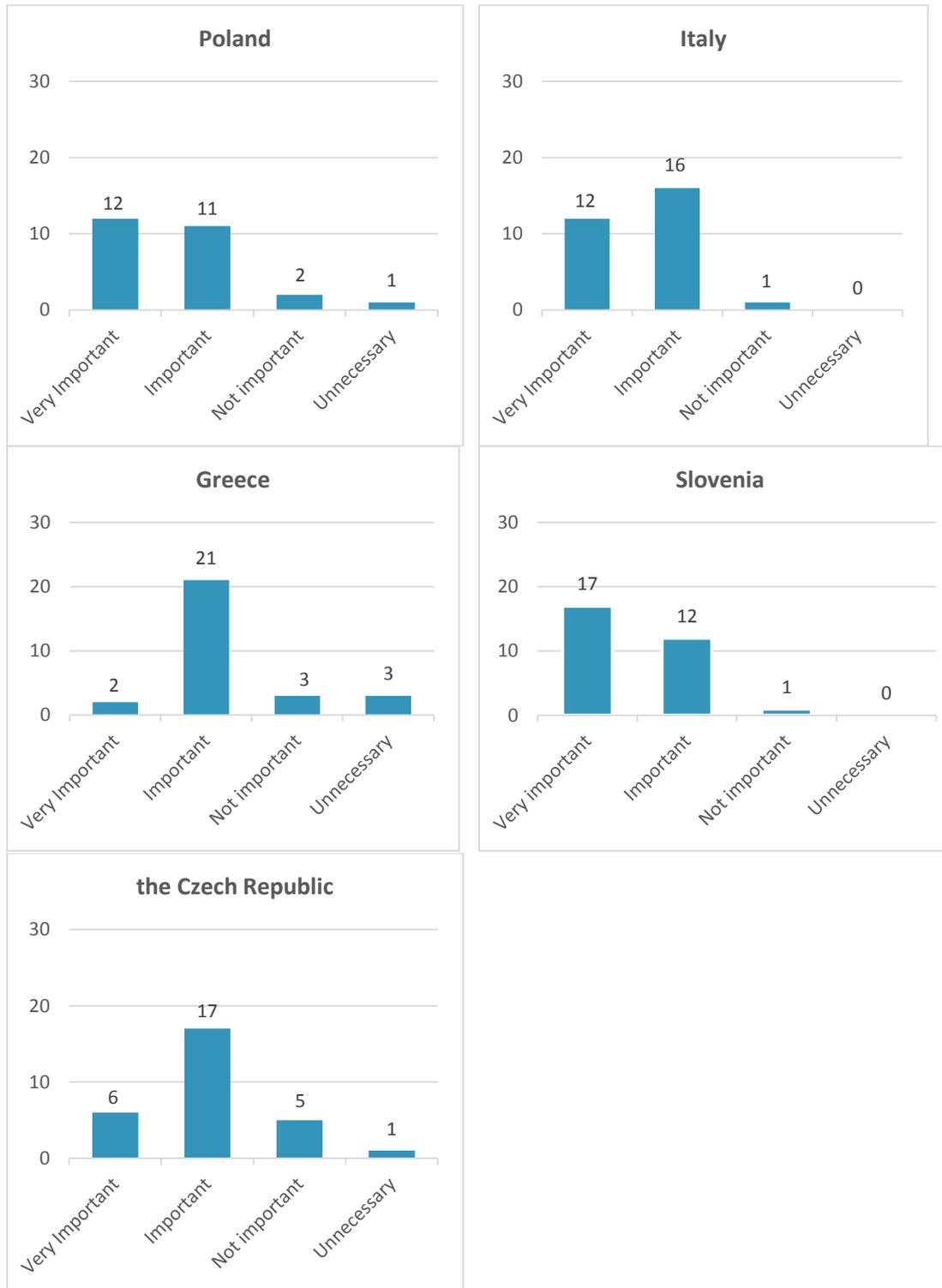
The fourth question was the following: “Does this project improve skills for employability and new business creation?” (Figure 29). The majority of the respondents said that this project improved the skills for employability and new business creation (very important or important aspects in all partner countries).





**Figure 29. Role of the project in the improvement of skills of self-employability and new business creation**

The fifth question was: “*Would the use of a good business model improve the situation on the labour market?*” (Figure 30). 54% of the respondents said that *the use of a good business model would importantly improve situation on the labour market*, while 35% stated that the improvement of the situation on the labour market would be very significant. On the other hand, 12% of the respondents think that the improvement would not be significant or even there would not be any improvement of the situation.

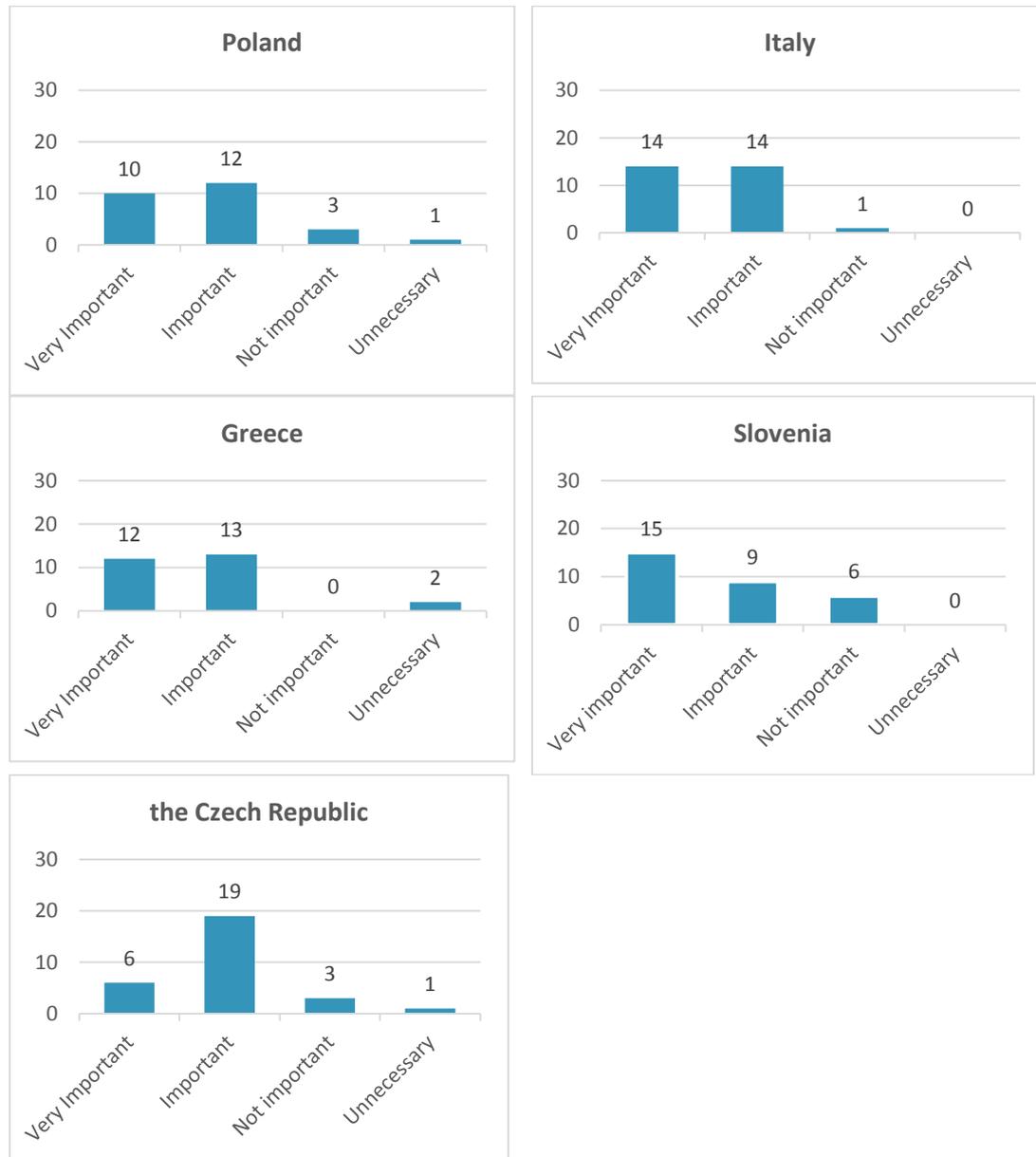


**Figure 30. The use of a good business model as the improvement of the situation on the labour market**

The last question was: “Would the knowledge on a business model reduce barriers to starting own business?” (Figure 31). About half of the respondents stated that knowledge on a business model would importantly reduce barriers to starting own business (47%). 40% of



the respondents thought that knowledge was very significant for reducing barriers to starting own business. 12% of the respondents admitted that this aspects was not important or even unnecessary.



**Figure 31. Knowledge on a business model for reducing barriers to starting own business**

## CONCLUSIONS

As the results of the questionnaire shows, the overwhelming majority of the people filled in the questionnaire responded many of the questions as “important” and “very important”. A very low percentage replied with “not important” and “unnecessary”. It



means that the topic of business models is very interesting and important as well for the target groups.

In addition, as far as it concerns age, educational level and professional status, these are factors, which did not play a notable role for the replies of the respondents.

After these results, it is obvious that whoever wants to get involved in the business market, should firstly understand the meaning and the importance of the business model elements. Secondly, in order to succeed in a business (either as the owner or a member) it is necessary to obtain knowledge and skills in order to execute correctly the elements of the business model.

## REFERENZE

1. Applegate, L.M. (2001). E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape, [in:] G. Dickson & G. DeSanctis (eds.), *Information Technology and the Future Enterprise, New Models for Managers*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.
2. Baden-Fuller C., Mangematin V. (2013). Business Models: A Challenging Agenda, *Strategic Organization* 11(4) 418-427.
3. Battistella C. (2012). From Design Driven Innovation to Meaning Strategy, *Management Decision*, Vol. 50 Issue: 4, pp.718-743.
4. Bellman R., Clark Ch., Craft C., Malcolm D. G., Ricciardi F. (1957). On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game, *Operations Research* 5(4), pp. 469-503.
5. Casadesus-Masanell, Ricart (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics, *Long Range Planning*, No 43, pp. 195-215.
6. Eppler M., Hofmann F., Bresciani S. (2011). New Business Models through Collaborative Idea Generation, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 15, No. 6 (December 2011) pp. 1323–1341.
7. Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008). Modele Biznesu Polskich Przedsiębiorstw. Szkoła Główna Handlowa.
8. Gordon M.E. (2009) *Przedsiębiorczość*, Onepress / Helion, Gliwice.
9. Hamel G. (2002) *Leading the Revolution. How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Harvard Business School Press.
10. Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H. (2008). Reinventing your Business Model. *Harvard Business Review*, No 12.
11. Jones G. M. (1960). Educators, Electrons and Business Models. A Problem in Synthesis. *Accounting Review*, No 35(4), pp. 619–626.
12. Mele, C., Russo-Spena, T., Colurcio, M. (2010). Co-creating Value Innovation through Resource Integration. *International Journal of Quality and Service*, No 2, pp. 60-71.



13. Nenonen S., Storbacka K. (2010). Business Model Design: Conceptualizing Networked Value Co-creation, *International Journal of Quality and Service Sciences*, No 2 (1), pp. 43-59.
14. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
15. Osterwalder A., Pigneur Y., Bernada G., Smith A. (2014). *Value Proposition Design*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
16. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci Ch. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16.
17. Pisano P., Cautela C., Pironti M. (2014). *Changing Customer Roles to Innovate Business Models: An Overview of Design – Intensive Industries*, *Rivista Piccola Impresa / Small Business*, No 2.
18. Teece D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*, Vol. 43, pp. 172-194.
19. Timmers P. (1998). *Business Models for Electronic Markets*. European Commission, Directorate-General.
20. Trimi S., Berbegal-Mirabent J. (2012). Business Model Innovation in Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, No 8(4), pp. 449-465.
21. Vedovato M. (2016). Strategy Visualization, Cognitive Frames, and Strategy Renewal in SMEs, *International Journal of Management and Applied Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 1-13.
22. Walsh J. P. (1995). Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane, *Organization Science*, Vol. 6, No 3, pp. 280-321.
23. Weill P., Vitale M. R. (2001). *Place to Space – Migrating to eBusiness Models*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
24. Yee J., Walker A. Menzfield L. (2012). *The Use of Design Visualization Methods to Support Decision Making*, *International Design Conference Dubrovnik – Croatia*, pp. 1637-1648.
25. Zott Ch., Amit R., Massa L. (2010). *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research*. IESE Business School – University of Navarra.

### Websites

1. <http://www.sepiaconsulting.com.au/why-are-business-models-important/>
2. <http://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>
3. <http://whatis.techtarget.com/definition/business-model>
4. <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>



5. <http://strategy.sjsu.edu/www.stable/B290/slides/sr/Business%20models.pptx>
6. <http://ecommerce-digest.com>
7. [https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_Model\\_Canvas](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas)
8. <https://www.ngdata.com>
9. <http://businessmodeledge.com>