

# 1. Il framework di analisi dei casi studio

di Alberto F. De Toni, Maria Zifaro

## 1. Introduzione

Questo capitolo è dedicato alla descrizione delle modalità con cui svilupperemo l'analisi dei casi studio. La *Tab. 1* ne descrive la struttura.

**Tab. 1 – Struttura dei casi studio**

Paragrafo	Contenuti	Figure
Storia dell'impresa	Fondazione; principali eventi e iniziative aziendali nella storia dell'impresa a oggi; attuale assetto organizzativo	<i>Fig. 1</i> – Fasi evolutive dell'azienda
Prodotti e servizi offerti al mercato	Principali aree di business; principali mercati a cui è rivolta l'offerta	–
Modello di business dell'azienda	Descrizione dei building blocks fondamentali (visione, valori, organizzazione, network) e qualificanti il modello di business come fotografia della strategia dell'impresa	<i>Fig. 2</i> – Modello di business dell'azienda
Politiche di formazione	Descrizione dell'attività formativa tramite la matrice obiettivi, destinatari e intensità dell'education.	<i>Fig. 3</i> – Obiettivi, destinatari e intensità dell'education in azienda

Per la raccolta dei dati empirici relativamente a ciascun macro-tema abbiamo svolto una serie di interviste semi-strutturate, integrate con documenti aziendali quali company profile, mission, catalogo prodotti, documenti relativi a progetti e altre iniziative aziendali.

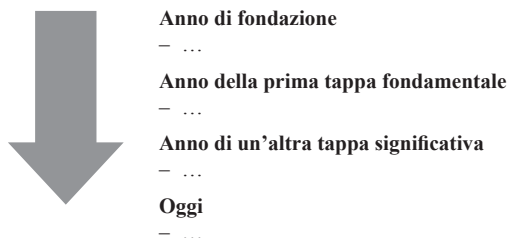
Le interviste si sono svolte secondo una linea guida che include una lista di domande aperte, mirate a lasciare un ampio spazio di risposta ed

eventuali spunti di approfondimento agli intervistati. Per ciascun caso studio sono state realizzate le interviste con figure di ruolo strategico quale CEO, Presidente, Direttore Generale, membri del top management e responsabili delle risorse umane. Ciascuna intervista è stata quindi trascritta e analizzata per far emergere concetti, percorsi, obiettivi e peculiarità di ciascuna impresa.

## 2. Storia dell'impresa

Ciascun caso studio viene introdotto da un excursus delle tappe fondamentali che hanno caratterizzato la storia dell'azienda in analisi e l'hanno portata a diventare un caso di successo.

**Fig. 1 – Fasi evolutive dell'azienda**



## 3. Prodotti e servizi offerti al mercato

A valle della storia imprenditoriale vengono quindi analizzati i principali prodotti e/o servizi offerti. Questa prima analisi consente di inquadrare l'azienda nel settore di riferimento e di approfondire la strategia di offerta adottata, in termini di differenziazione o specializzazione.

## 4. Modello di business dell'azienda

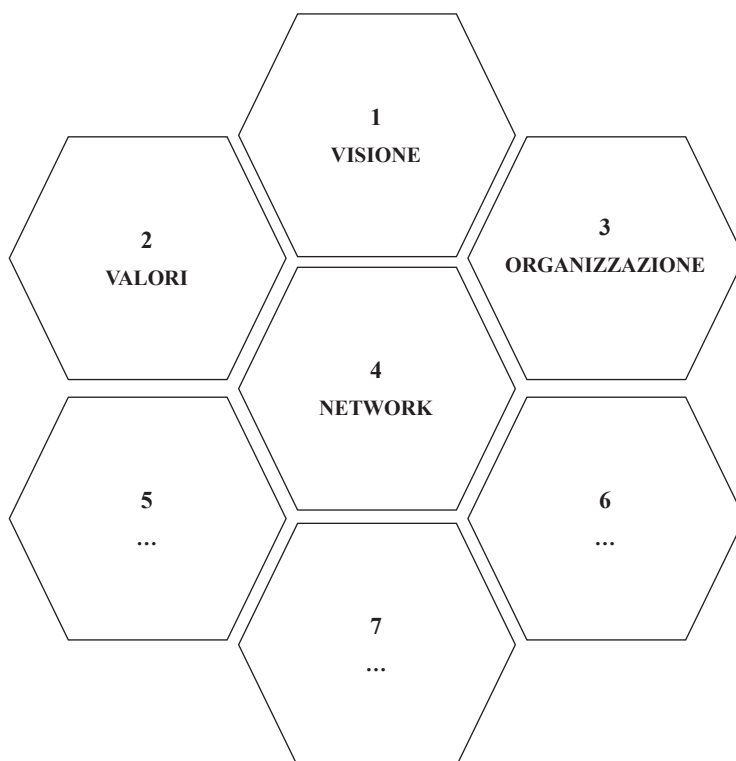
In seguito viene approfondito il modello di business dell'azienda. Esso descrive la logica e le scelte strategiche in base a cui un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore all'interno della rete del valore (Osterwalder, Pigneur, 2010; Shafer, Smith, Linder, 2005). La descrizione sintetica delle attività strategicamente rilevanti avviene tramite l'identificazione di componenti costitutivi chiave (i cosiddetti *building blocks*).

Nella descrizione del modello di business proponiamo di utilizzare il

*Mosaic Business Model* (De Toni, Barbaro, 2010, pp. 202-204; De Toni, Rullani, 2018, pp. 124-125) e non il classico *Business Model Canvas* di Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Infatti il Canvas – che presenta un numero predefinito e costante di *building blocks* con denominazioni dei blocchi sempre identiche – risulta in certi casi troppo vincolante. Nel Mosaic si richiede solo di specificare sempre la visione, il sistema di valori, le relazioni interne e le relazioni esterne, nell'assunzione che questi quattro *building blocks* siano sempre presenti (in modo consapevole o meno) nel modello di business di ciascuna impresa.

Questi quattro *building blocks* sono la base per generare successo competitivo e per farlo durare nel tempo. Una volta descritti i blocchi fondamentali, sono individuati i *building blocks* unici e qualificanti di ciascuna impresa. I *building blocks* sono rappresentati come esagoni perfettamente incastrati e connessi uno con l'altro in una geometria complessa a mosaico, da cui il termine *Mosaic business model*.

**Fig. 2 – Modello di business dell'azienda**




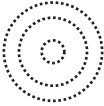

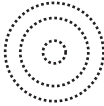



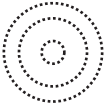

## 5. Politiche di formazione

L'ultimo – ma non per importanza – tema affrontato nell'analisi dei casi studio è incentrato sulle politiche di formazione attuate da ciascuna azienda.

Vengono descritti gli obiettivi e i contenuti della formazione, i destinatari e l'intensità dell'education utilizzando la matrice “Destinatari, obiettivi e intensità dell'education”.

Nella matrice, l'asse orizzontale delinea gli obiettivi formativi (upskilling & reskilling, sviluppo dell'intrapreneurship, trasformazione dei modelli di business e/o organizzativi) mentre l'asse verticale i destinatari dell'education (addetti, manager, direttori). L'intensità della formazione è rappresentata dall'ampiezza dei cerchi: intensità elevata (cerchio grande), intermedia (cerchio medio), bassa (cerchio piccolo), assente (nessun cerchio).

**Fig. 3 – Destinatari, obiettivi e intensità dell'education in azienda**

<b>DIRETTORI</b>			
<b>MANAGER</b>			
<b>ADDETTI</b>			
<b>DESTINARI EDUCATION</b> <b>OBIETTIVI EDUCATION</b>	<b>UPSKILLING &amp; RESKILLING</b>	<b>SVILUPPO DELLA INTRAPRENEURSHIP</b>	<b>TRASFORMAZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS E/O ORGANIZZATIVI</b>

In seguito vengono descritti:

- i metodi educativi utilizzati: lezioni frontali, testimonianze, casi studio, workshop, laboratori, realtà immersive, auto-istruzione, role-play, ecc.;
- la struttura educativa interna che ogni impresa adotta per il processo di formazione (semplice addetto HR, unità specifica di formazione dell'HR, Academy, ecc.);
- il tipo di docenza (interna, esterna, consulenziale, universitaria, ecc.);

- i sistemi educativi con cui collabora l'impresa: società di formazione, università, ITS, business School sia territoriali che nazionali;
- i canali di finanziamento: fondi interprofessionali, fondi europei/regionali, auto-finanziamento, altri, ecc.;
- l'impatto organizzativo ed economico dell'education fino al sostegno del cambiamento del modello di business dell'impresa;
- il collegamento della formazione con i sistemi educativi territoriali, con l'obiettivo di comprendere l'impatto di queste collaborazioni su tre livelli: professionale delle persone, competitivo delle imprese ed economico-sociale del territorio.

## 6. I casi studio analizzati

Come oggetto della ricerca abbiamo selezionato 10 aziende, tra cui 7 del settore manifatturiero, 2 dei servizi e 1 del commercio. Le caratteristiche salienti delle 10 imprese sono riassunte nella *Tab. 2*.

Per ciascun caso abbiamo esplicitato il settore di appartenenza (manifatturiero, dei servizi o commerciale) e l'ambito specifico.

In tabella sono inoltre indicati la dimensione dell'azienda in termini di dipendenti e fatturato, e tipologia di business dei clienti, distinguendo tra *business to business* (B2B) e *business to consumer* (B2C).

Per quanto riguarda la localizzazione delle 10 imprese, il campione include:

- sei aziende che hanno sede nel Nord Italia, di cui: una nella regione Piemonte (nella provincia di Torino), una nella regione Lombardia (nella provincia di Varese); due nella regione Veneto (nelle province di Padova e Belluno); due nella regione Emilia-Romagna (Reggio Emilia e Ferrara);
- due aziende presenti nel Centro Italia: entrambe sono localizzate nella regione Marche (nelle province di Macerata e Ancona);
- due aziende che hanno sede nel Sud Italia: una presente nella regione Campania (nella provincia di Napoli) e una nella regione Sicilia (in provincia di Palermo).

Il campione comprende un ampio portafoglio di aziende in termini di dimensione, dalle grandi imprese (ad esempio Lube, con un fatturato di circa 250 milioni di euro) alle PMI (come Technowrapp e RFC Rettifica Corghi S.r.l. con un fatturato di circa 7 milioni di euro).

Infine, sette aziende si trovano a livelli intermedi della filiera e forniscono

i propri prodotti e servizi ad altre imprese operando come B2B, mentre due imprese operano come B2C rivolgendosi ai consumatori finali, e una agisce sia come B2B che B2C.

## Riferimenti bibliografici

- De Toni A.F., Barbaro A. (2010), *Visione evolutiva. Un viaggio tra uomini e organizzazioni, management strategico e complessità*, ETAS, 2010, pp. 202-204.
- De Toni A.F., Rullani E. (2018), *Uomini 4.0: Ritorno al Futuro. Creare valore esplorando la complessità*, FrancoAngeli, 2018, pp. 124-125.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*, Wiley, Hoboken, New Jersey.
- Shafer S.M., Smith, H.J., Linder J.C. (2005), The power of business models, *Business Horizons*, 48(3): 199-207.