

LA CO-CREAZIONE DI VALORE NEI BUSINESS MODEL DIGITALI: IL CASO XELEXIA

di Tonino Pencarelli, Emanuela Conti, Linda Gabbianelli

Abstract

The purpose of the article is to describe how value co-creation occurs in digital business models through the analysis of a digital online consulting platform.

To pursue the research objective, the literature on the Business Model concept was analyzed, referring to the digital context, analyzing the key contents of the value proposition and the main ways of co-creating/capturing and delivering value.

The case of the Xelexia online consulting platform was selected in order to analyze and understand how the processes generated and share value are featured using the business model canvas scheme integrated with insights on the processes of co-creation of value realized among suppliers and customers. The success of the digital platform is based on the originality and uniqueness of the value proposition that consists in the effective matching system of supply and demand of technical and engineering skills and in the co-creation of value for and with customers and stakeholders. The study describes the logic of co-creation of value in the digital business model under examination, using the interpretative keys proposed by the perspectives of Service Dominant Logic and Experience Logic.

Keywords: *digital business model; value co-creation; consulting firms.*

Jel Classification: M13

Data ricezione: 05-10-2017

Data accettazione: 01-11-2018

1. Introduzione

A fronte di un contesto dinamico ed in continua evoluzione, le imprese devono progettare modelli di business innovativi in grado di soddisfare le mutevoli esigenze di mercato, introducendo nuovi beni, servizi, esperienze e tecnologie. Nel presente lavoro si approfondiscono le caratteristiche dei nuovi modelli di business nei contesti digitali, prendendo in considerazione il ruolo dei processi di co-creazione del valore e l'assunzione della prospettiva esperienziale al fine dell'innovazione dei modelli di business.

Nella letteratura non esiste una definizione condivisa di business model (d'ora in poi BM) e BM digitale.

Gli studiosi hanno proposto negli anni diverse chiavi di lettura del concetto di BM che prendono in considerazione i diversi elementi costitutivi. (Linder e Cantrell, 2000; Goyal et al., 2017).

Nel presente lavoro per BM si intende in modo ampio l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce un vantaggio competitivo e crea valore per i clienti, per se stessa e per gli stakeholders. Poiché la finalità ultima del BM consiste nella creazione di valore e tale aspetto non è stato sufficientemente indagato, soprattutto sotto il profilo del *value co-creation*, il presente lavoro da un lato mette in luce le definizioni di BM proposte in letteratura che evidenziano i concetti di valore e di co-creazione del valore e, dall'altro, propone la lettura dei processi di co-creazione del valore nella prospettiva della Service Dominant Logic (Vargo e Lush, 2017) e dell'Experience Logic (Pencarelli e Forlani, 2018). Tali approcci di marketing management sono rispettivamente incentrati sul servizio e sull'*esperienza* quali output economici di valore co-creati dall'impresa con il cliente.

Lo scopo del lavoro è descrivere come avviene la co-creazione del valore nei BM digitali analizzando una piattaforma digitale di consulenza on line. Per perseguire l'obiettivo di ricerca si effettua dapprima una rassegna della principale letteratura sul tema, proponendo una selezione delle definizioni di BM che richiamano esplicitamente il tema del valore. Successivamente si interpretano i processi di generazione del valore per e con i clienti e gli stakeholder nella prospettiva della co-creazione proposte dagli approcci Service Dominant Logic (Vargo e Lush, 2017) ed Experience Logic (Pencarelli e Forlani, 2018).

Successivamente si illustra il caso della piattaforma digitale Xelexia, una piccola impresa on line pesarese operante nel settore della consulenza tecnico-ingegneristico. In particolare, viene analizzato il modello di business su cui si basano i processi strategici e manageriali di questa piccola società di consulenza, mettendo in evidenza le principali fonti di vantaggio competitivo del modello che si basano su processi di co-creazione del valore nella prospettiva esperienziale. La piattaforma consente un sistema di certificazione delle competenze dei consulenti e facilita l'incontro della domanda e dell'offerta di competenze tecniche e specialistiche.

Il lavoro è così articolato: nel secondo paragrafo si illustra il background teorico sulla base di una sintetica *literature review* sul business model, digital BM e co-creazione del valore; nel terzo paragrafo viene descritta la metodologia adottata. Il paragrafo seguente presenta i risultati del lavoro; nel quinto paragrafo si discutono i risultati e nell'ultimo le conclusioni, le implicazioni manageriali, i limiti ed i futuri percorsi di ricerca.

2. Background teorico

2.1 I business model e la co-creazione di valore

In letteratura esistono numerose definizioni di BM (Zott et al., 2011), essenzialmente elaborate sulle diverse modalità con cui l'impresa ottiene profitti e crea valore per il cliente (tra gli altri Johanson et al., 2008; Magretta, 2002).

Sulla scia della seminale impostazione di Drucker (1994), che sostiene che "a good business model answers the following questions: who is your customer, what does the customer value and how do you deliver value at an appropriate cost", il BM si traduce in uno schema logico che unisce idee, tecnologie e business performance (Chesbrough et al., 2011), mettendo in luce come un'impresa può, attraverso lo sforzo imprenditoriale, trasformare il suo potenziale in nuovo valore (Zott e Amit, 2010; Ostelwarder e Pigneur, 2010).

Altri autori hanno sottolineato nelle varie definizioni di BM una serie di elementi di cui i più ricorrenti sono: 1) la proposta di valore, 2) il segmento di mercato, 3) la posizione dell'impresa nella catena del valore, 4) il contributo alla creazione e alla consegna del valore e le risorse esterne complementari, 5) il meccanismo sottostante la profittabilità (Timmers, 1998; Magretta, 2002; Morris et al., 2005; Zott et al., 2011).

Pur sottolineando che non esiste una definizione di BM condivisa (Demil et al., 2015), Pucci (2016) mette in luce che i temi più ricorrenti sono i seguenti:

1. creazione (o cattura) di valore: *value proposition*;
2. network relazionale, ruolo dei partners e stakeholders;
3. insieme di attività: strategiche, organizzative, tecnologiche;
4. struttura di costi e ricavi.

Invece, Andreini e Bettinelli (2017) hanno effettuato una revisione della letteratura delle definizioni di BM e sottolineano che nelle definizioni di BM vi sia accordo su tre aspetti chiave:

- il BM è stato studiato come unità di analisi utile per la ricerca boundary-spanning (Zott e Amit, 2007);
- in molte definizioni il BM è un concetto usato per rappresentare come le imprese fanno business in modo dinamico (Zott et al. 2011);
- un'altra comune interpretazione del BM è quella di uno strumento finalizzato principalmente alla creazione, cattura e consegna del valore (e.g., Amit e Zotte 2001; Baden-Fuller e Morgan, 2010; Chesbrough, 2007; 2010; Johnson et al. 2008; Teece 2010)."

Poiché la creazione del valore costituisce un elemento chiave del BM, si propone di seguito una selezione delle definizioni di BM della letteratura che contengono le parole chiave "valore, creazione e consegna (o cattura)

del valore” (Tab. 1), selezione utile per comprendere come il tema sia stato fin qui considerato dagli studiosi.

Tab. 1 – Le principali definizioni di business model sulla base del concetto di valore

Autore (anno)	Definizione
Drucker (1994)	“A good business model answers the following questions: who is your customer, what does the customer value and how do you deliver value at an appropriate cost.”
Mahadevan (2000)	“A business model is a unique blend of three streams that are critical to the business. These include the value stream for the business partners and the buyers, the revenue stream, and the logistical stream. The value stream identifies the value proposition for the buyers, sellers, and the market makers and portals in an internet context. The revenue stream is a plan for assuring revenue generation for the business. The logistical stream addresses various issues related to the design of the supply chain for the business.”
Linder e Cantrell (2000)	A business model, strictly speaking, is the organization’s core logic for creating value.
Amit e Zott (2001)	“A Business model depicts the content, structure and governance of transactions designed to create value through the exploitations of business opportunities”
Chesbrough e Rosenbloom (2002)	The business model is “the heuristic logic that connects technical potential with the realization of economic value.”
Magretta (2002)	“Customer, customer value proposition, value delivery method, economic logic that supports delivery of value to the customer at an appropriate cost.”
Dubosson-Torbay, Osterwalder e Pigneur (2002)	“A business model is nothing else than the architecture of a firm and its network of partners for creating, marketing and delivering value and relationship capital to one or several segments of customers in order to generate profitable and sustainable revenue streams.”
Afuah (2003)	“The set of activities a firm performs, how it performs them, and when it performs them as it uses its resources to perform activities, given its industry, to create superior customer value ... and put itself in a position to appropriate the value.”
Morris, Schindehutzen e Allen. (2005)	A concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics addressed to create sustainable competitive advantage in the firm markets.
Shafer, Smith e Linder (2005)	We define a business model as a representation of a firm’s underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network.
Osterwalder et al. (2005)	“A business model is a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore, we must consider which concepts and relationships allow a simplified description and representation of what value is provided to customers, how this is done and with which financial consequences.” “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 firm 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.”

Johnson et al. (2008)	Business models “consist of four interlocking elements, that, taken together, create and deliver value”.
Teece (2010)	“A business model articulates the logic, the data and other evidence that support a value proposition for the customer, and a viable structure of revenues and costs for the enterprise delivering that value” BM components: market segment, value proposition, mechanism to capture value, isolating mechanism.
Zott e Amit (2010)	The business model depicts “the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities.”
Osterwalder e Pigneur (2010)	“The rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.”
Johnson (2010)	The functions of a business model are to: articulate the value proposition, identify a market segment, define the structure of the value chain, estimate the cost structure and profit potential, describe the position of the firm within the value network, and formulate the competitive strategy.
Aspara et al. (2013)	The corporate business model resides primarily in the minds of the corporation’s top managers or top management team (TMT) members—essentially, it is the corporate top managers’ perceived logic of how value is created by the corporation, especially regarding the value-creating links between the corporation’s portfolio of businesses.
Palo e Tähtinen (2013)	“The term networked business model emphasizes the role of business models in shaping and mobilizing future collective action.” “A networked business model guides how a net of firms will create customer and network value by developing collective understanding of the business opportunities and shaping the actions to exploit them”
Storbacka et al. (2013)	“The business model concept is argued to be externally oriented and depicts the relationships that firms have with a variety of actors in their value networks, thus capturing the change toward networked value creation.”
Martins et al. (2015)	Business model is an example of a schema, defined as a cognitive structure that consists of concepts and relations among them that organize managerial understandings about the design of activities and exchanges that reflect the critical interdependencies and value creation relations in their firms’ exchange networks.

Fonte: ns elaborazione da Andreini, Bettinelli (2017, p. 26,27,28,29), Pucci (2016, p. 13-15) e Goyal et al. (2017)

Dalle definizioni richiamate in Tabella 1 si può notare che:

1. in nessuna definizione di BM si utilizza il termine co-creazione di valore;
2. le più recenti definizioni utilizzano il termine network connesso alla *value creation*.

Rispetto al punto 1, emerge che una esaustiva definizione di BM non possa evidenziare l’importanza dei processi di co-creazione del valore nei rapporti tra le imprese e i clienti, che vanno considerati soggetti attivi di una relazione e non meri destinatari di proposte di valore ideate dall’offerta.

In merito al punto 2, risulta invece che otto definizioni tra le più recenti accostano all’espressione “valore” i termini “creazione, cattura o consegna del valore” (Mahadevan, 2000; Dubosson-Torbay et al., 2002; Martins

at. al, 2015; Shafer et al. 2005; Storbaka et al., 2013; Palo e Tähtinen, 2013; Osterwalder e Pigneur, 2010; Johnson 2010); una definizione di BM utilizza il termine “links between ... businesses” (Aspara et al., 2013).

In tali definizioni, pertanto, il concetto di generazione del valore viene ampliato, mettendo in evidenza che i meccanismi di creazione del valore vanno analizzati sia da un punto di vista interno all’azienda, sia con riferimento al complesso degli interlocutori aziendali (Amit e Zott, 2001; Pucci, 2016) secondo una prospettiva di *value network* (Hamel, 2000; Shafer et al. 2005; Pucci, 2016).

Secondo queste impostazioni definitorie, che si condividono, il modello di business deve consentire di ricostruire e analizzare tutta la catena ed il sistema del valore (Timmers, 1998), inglobando i diversi stakeholders (Pucci, 2016).

La prospettiva dei processi di co-creazione del valore evidenziata nel punto 1 può essere pertanto tenuta in considerazione nella concettualizzazione del BM anche per qualificare meglio le relazioni di rete con i partner, finalizzate aLa co-creazione di valore nell’ambito dell’ecosistema del valore ove è inserita l’impresa.

I concetti di co-creazione del valore e di *value network* trovano maggiore cittadinanza nei BM digitali su cui si focalizza la letteratura più recente. I BM digitali sono caratteristici della trasformazione digitale in atto. Infatti, le tecnologie digitali, la logica della condivisione e l’ottimizzazione dell’impatto ambientale delle attività umane stanno favorendo la nascita di nuovi modelli di business (Caroli, 2017).

In particolare, la maggior parte dei settori produttivi sta attraversando una *digital transformation* che presenta importanti riflessi sul modello di business delle imprese: l’affermazione delle “piattaforme” digitali, ovvero “ambiti ove si aggregano insieme di persone per svolgere attività nuove o realizzare in modo nuovo (basato appunto sulla digitalizzazione delle informazioni) attività tradizionali” (Caroli, 2017, pg., 160).

I BM digitali permettono di mobilitare e combinare risorse e capacità anche oltre i confini aziendali, consentendo la realizzazione di nuove soluzioni per creare e catturare valore (Schlagwein e Schoder, 2011; Gawer e Cusumano, 2008; West, 2003; El Sawy e Pereira, 2013).

Timmers, (1998), Tapscott et al., (2000), Weill e Vitale, (2001) hanno proposto classificazioni dei modelli di business basati su internet. In particolare, Timmers (1998) suggerisce una tassonomia di interesse per il presente studio, individuando 11 tipologie di BM in base al loro grado di innovazione: *e-shop, e-procurement, e-auction, e-mall, third-party marketplaces, virtual communities, value-chain service providers, value-chain integrators, collaboration platforms, trust services, information brokerage and other services*.

Le nuove tecnologie adottate nei BM digitali hanno reso possibili forme di partecipazione, di dialogo, di trasferimento di conoscenza e integrazio-

ne delle risorse tra impresa, cliente e altri soggetti nella progettazione o sviluppo di offerte (Piller et al., 2011; Ramirez, 1999; Colurcio et al., 2016) che non solo incentivano, ma amplificano fortemente la possibilità di co-creazione di valore (Pisano et al., 2014).

2.2 Il contributo della Service Dominant logic e dell'Experience logic nei BM digitali

Il presupposto per la co-creazione del valore, come evidenziato nella letteratura sulla Service Dominant Logic (Vargo e Lusch, 2004; 2008) (d'ora in poi SDL) e nell'impostazione dell'Experience Logic (Pencarelli e Forlani, 2018), va individuato nell'integrazione delle risorse dei diversi attori del network, trasformando il cliente da soggetto passivo a integratore di abilità, conoscenze e competenze (Vargo e Lusch, 2006; 2008), soggetto che qualifica il concetto di valore come valore d'uso contestualizzato (Pencarelli e Forlani, 2018)¹. I processi di co-creazione di valore con il cliente vengono amplificati e valorizzati nei BM digitali che adottano nuove tecnologie, come nel caso delle piattaforme on line oggetto di questo studio, in cui il valore deriva dalla qualità dell'esperienza complessiva del cliente di fruizione delle offerte digitali.

Sia nei BM tradizionali che nei BM digitali connessi ai servizi, il cliente è sempre co-creatore di valore. Nei BM digitali tale aspetto è maggiormente accentuato, in virtù del fatto che Internet facilita le relazioni tra i fornitori, i clienti e gli altri stakeholder.

A nostro avviso, sia la letteratura sul Service Dominant Logic (Lush et al., 2017) che quella sull'Experience Logic (Pencarelli e Forlani, 2018) forniscono chiavi di lettura utili alla comprensione della co-creazione del valore contribuendo a ridurre i gap teorici evidenziati da Pucci (2016) nella letteratura sui BM relativamente alla mancanza di:

1. una *definizione* di BM generalmente accettata;
2. un modello conclusivo che descriva le sue *componenti strutturali* e le eventuali tassonomie;
3. un framework di analisi definitivo per la sua dimensione dinamica.

Tali prospettive di studio consentono, infatti, di comprendere l'elemento chiave della co-creazione di valore sia nei BM tradizionali che in quelli digitali, in quanto Internet potenzia e moltiplica gli effetti *win-win* della collaborazione, migliorando la competitività e redditività del modello di business.

¹Si possono anche verificare situazioni di co-distruzione del valore che comportano una riduzione di benessere per almeno uno dei due attori coinvolti nell'interazione (impresa e consumatore). Ciò si verifica quando uno o entrambi i soggetti coinvolti nel processo di co-creazione del valore utilizzano le risorse disponibili in modo incongruo rispetto alle reciproche aspettative (Plé e Cáceres, 2010; Echeverri e Skålén, 2011).

Con riferimento alla SDL, un assioma di tale approccio recita che il cliente è sempre co-creatore di valore. Occorre precisare che il concetto di co-creazione del valore, sebbene sia strettamente collegato a quello di co-produzione del valore, va considerato in modo distinto (Vargo e Lush, 2017). Mentre la prima forma di collaborazione avviene sempre, ovvero non è qualcosa da cui gli attori possono chiamarsi fuori, la seconda è facoltativa.

La co-creazione del valore avviene perché il beneficiario di un servizio e di un'offerta economica la integra sempre con altre risorse di mercato, private o pubbliche, per determinare un valore, ovvero il cosiddetto valore d'uso che si verifica in un contesto particolare. Tale valore si intreccia con il concetto di esperienza del cliente (Pine e Gilmore, 1999).

Il beneficiario ricopre un ruolo attivo, è colui che effettua per primo una stima, ovvero sperimenta e valuta il valore ricevuto.

“Co-creare valore risiede sempre nel punto di intersezione tra tutti gli attori e le risorse integrate, con risorse e attori provenienti sia dallo scambio diretto che da quello indiretto” (Lusch et al. 2017, p.147).

L'esperienza d'uso coinvolge il beneficiario integrando altre risorse che costituiscono parte dell'esperienza.

L'ulteriore, ma distinto, aspetto della collaborazione è la co-produzione del valore, che si verifica quando il beneficiario partecipa attivamente allo sviluppo della proposta di valore, all'offerta di servizi diretti o indiretti (attraverso i beni). In questo caso il beneficiario viene detto prosumer (parola derivante da producer “produttore” e consumer “consumatore”).

Nei BM digitali si può generare valore in entrambe le modalità (Vargo e Lush, 2017): a) co-creazione del valore d'uso contestualizzato e b) co-produzione del bene o servizio o dell'esperienza.

La collaborazione con l'intera rete di soggetti interessati alle risorse fornite e dunque la natura integrata, sistemica², dello scambio offre un vantaggio collaborativo che può produrre un vantaggio competitivo, accrescendo la redditività del sistema. In tale processo (market-ing-con o collaborativo) gli attori hanno accesso a maggiori risorse, ma hanno bisogno di maggiore integrazione delle stesse. La comunicazione e il dialogo migliora la collaborazione in rete, porta a maggiori *accessness* e *resourceness* (Koskela-Huotari e Vargo, 2016), determinando una più elevata vitalità del sistema (Lush et. al, 2017).

² Il presupposto alla base della Service Dominant Logic è la concezione ampia di confini di impresa. Secondo la logica convenzionale i confini dell'impresa sono determinati dallo scambio di risorse del mercato, ma questa visione è ristretta a rapporti diadici diretti (con i fornitori di servizi e beneficiari di servizi) e di breve termine. In contrasto con tale prospettiva una visione più ampia prende in considerazione tutti gli stakeholder dell'impresa e include non solo gli interessi economici diretti dell'impresa, ma anche gli interessi economici e sociali indiretti.

Il fornitore di servizi è chiamato a gestire la piattaforma di interazioni per supportare la creazione del valore per e con il cliente (Grönross e Strandvick, 2008; Valdani, 2009).

Il marketing sposta progressivamente il focus dalla prospettiva dell'offerta a quella del cliente e della sua esperienza complessivamente vissuta.

Nella prospettiva Experience Logic (Pencarelli e Forlani, 2018) il beneficiario, contribuendo attivamente alla co-produzione dell'esperienza, co-crea valore d'uso contestualizzato prima, durante e dopo l'esperienza, (come ad esempio avviene nei BM digitali).

In questo contesto, il valore è esperienziale e si qualifica come valore di scambio, di possesso e di uso sia durante le interazioni con i fornitori che anche al di fuori dei confini della relazione con questi, coinvolgendo network ampi di attori. Il ruolo dell'impresa è dunque quello di produrre, comunicare e consegnare valore al cliente, fornendo ad esso una piattaforma per favorire la partecipazione attiva ai processi di co-creazione di valore e per la qualificazione della propria esperienza.

La tabella 2 sintetizza il concetto di valore ed il ruolo del cliente e dell'impresa rispettivamente nei due approcci di marketing management sopra esaminati: la SDL e l'Experience logic.

Tab 2 – Differenze tra gli approcci di marketing service dominant logic ed experience logic

	Service dominant logic	Experience logic
Concetto di valore	Valore d'uso, idiosincratico, contestuale, esperienziale, soggettivo, durante le interazioni con i fornitori e altri attori, in un ecosistema del valore e in una prospettiva istituzionale	Valore esperienziale che comprende il valore di scambio, il valore di possesso, il valore d'uso durante le interazioni con il fornitore ed anche fuori dai confini del fornitore in una prospettiva di ecosistema del valore
Ruolo del cliente	Attivo	Attivo e profondamente coinvolto a tutti i livelli (razionale, affettivo, sensoriale e anche spirituale); lui o lei viene trattato come un ospite; lui o lei svolge un ruolo critico nella co-creazione di esperienze
Ruolo dell'impresa	Co-crea di valore; fornitori e clienti sono essenzialmente integratori che agiscono in reti incorporate nei sistemi di servizio	Pianifica, produce e comunica (a due vie tra impresa e cliente) e consegna – valore ai clienti (stimoli per la co-creazione); fornisce le piattaforme esperienziali per fornire artefatti, e contesti che sono favorevoli alle esperienze e che possono essere adeguatamente utilizzate dai consumatori per co-creare le proprie esperienze e valore

Fonte: ns elaborazione da Pencarelli and Forlani, 2018, p. 54.

3. L'indagine empirica: obiettivi e metodologia

Il metodo adottato in questo lavoro è il *case study*, che è coerente con l'obiettivo di comprendere come si caratterizzano i processi di co-creazione di valore in una piattaforma digitale. (Eisenhardt, 1989; Mari, 1994; Yin, 2009).

La piattaforma digitale Xelexia è stata selezionata come caso studio perché si tratta di un BM digitale che abilita e favorisce i processi co-creazione di valore. In particolare, tale piattaforma consente il *matching* tra aziende e consulenti rendendo disponibili in rete competenze ed esperienze di esperti e professionisti ad organizzazioni che vogliono realizzare progetti in outsourcing per soddisfare i fabbisogni di consulenza delle imprese (specie di minori dimensioni, tipicamente con scarse competenze interne). Il caso di studio è stato analizzato mediante:

- tre interviste face-to-face con i fondatori realizzate nel periodo gennaio-febbraio 2017;
- l'osservazione partecipata nella fase di progettazione del BM da parte di un autore;
- l'analisi dei dati secondari, nello specifico il piano del modello di business e il sito web.

In questo lavoro, lo schema del BM Canvas (Osterwalder e Pigneur, 2010) rappresenta il framework metodologico per comprendere l'applicazione dei processi di co-creazione di valore del BM digitale. Il medesimo schema ha rappresentato per gli intervistati lo strumento operativo utilizzato per sviluppare il modello di business della start-up. La scelta del BM Canvas è giustificata dal fatto che questo modello è tra i più diffusi e accreditati sia in letteratura che nel mondo della formazione, fungendo da schema concettuale per managers e imprenditori per favorire l'identificazione del modello di business aziendale. Si tratta infatti di un modello facile da comprendere ed utilizzare in pratica, in quanto basato sulla logica del *visual thinking*, particolarmente adatto a creare e sviluppare modelli di business innovativi ed a consentire di condividere concetti complessi in maniera semplice e con linguaggio universale.

Il BM Canvas (BMC) proposto da Osterwalder e Pigneur (2010) è diviso in nove "blocchi" (o sezioni) che rappresentano gli elementi fondamentali del business relativi al processo di generazione di valore:

1. partner: includono i principali stakeholder coinvolti nel processo di creazione del valore e, in particolar modo, quelli essenziali per lo svolgimento delle attività d'impresa (ad esempio, fornitori, finanziatori, ecc.);
2. attività: descrivono le principali attività e processi che permettono la creazione di valore (ad esempio, la produzione, il marketing e la ricerca e sviluppo);
3. risorse: sono le risorse tangibili e intangibili collegate ai fattori critici di successo. Acquisite sul mercato o sviluppate tramite routine organiz-

- zative, queste vengono impiegate nei processi di creazione di valore;
4. proposta di valore: questa sezione mostra la corrispondenza tra i bisogni dei consumatori ed il valore creato dall'impresa per soddisfarli, e illustra il posizionamento strategico del business;
 5. relazioni con i clienti: questo blocco è dedicato alla spiegazione di come l'impresa interagisce con il suo bacino di clienti al fine di acquisirne di nuovi e mantenere quelli esistenti;
 6. canali: sono qui illustrati i processi di distribuzione dei beni/servizi;
 7. clienti: questa sezione mostra la composizione della base di clienti dell'impresa (individui o organizzazioni);
 8. struttura dei costi: in questo blocco vengono messi in evidenza i costi legati al funzionamento dell'impresa focalizzandosi in particolare sulle spese per l'acquisizione delle risorse;
 9. flussi di ricavo: include sia i prezzi dei beni e servizi che i volumi di vendita prospettici.

Fig. 1 – Schema business model canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

- Le domande formulate agli intervistati sulla base del BMC sono state le seguenti:
- per chi state creando valore? Chi sono i vostri più importanti clienti?
 - quale valore viene offerto/ consegnato/ traferito al cliente? Quali problemi del cliente vengono risolti? Che tipo di bisogno state soddisfacendo?
 - in che modo l'azienda raggiunge e comunica con i propri clienti?
 - che tipo di relazione l'azienda ha stabilito con i clienti?
 - per quale valore i vostri clienti sono disposti a pagare?
 - quali sono le risorse chiave che fanno funzionare il business e sono necessarie per la proposta di valore?
 - quali sono le attività più rilevanti del business necessarie alla proposta di valore?

- quali sono i partner più strategicamente rilevanti?
- quali sono le voci di costo più rilevanti?

Oltre alle suddette domande, connesse al BMC, si è anche cercato di approfondire mediante l'analisi del caso:

- il profilo dell'impresa;
- l'origine del business;
- la rilevanza del contributo dei clienti per co-creare e co-produrre valore;
- il contributo della piattaforma digitale alla co-creazione di valore per e con i clienti e gli stakeholder.

4. Il caso Xelexia

Xelexia è una società di consulenza on line con sede a Pesaro nata nel 2016. All'interno di Xelexia operano i soci (2 ingegneri meccanici, 2 dottori commercialisti) ed un collaboratore che si occupa della promozione e comunicazione della piattaforma sul sito web e sui social network. Xelexia opera mediante una piattaforma in fase di attivazione che ha la finalità di rendere disponibili competenze ed esperienze di esperti (ingegneri, designer, chimici, fisici, avvocati, consulenti di marketing e di comunicazione, ecc.) ad aziende che vogliono gestire progetti in outsourcing.

Xelexia risponde ai bisogni di *project managers* di grandi imprese e soprattutto di imprenditori di PMI che intendono sviluppare progetti e attività in tempi brevi, avvalendosi di una rete aperta di conoscenze e competenze ottenibili online, offrendo agli specialisti l'opportunità di valorizzare le proprie competenze. I concorrenti diretti di Xelexia sono costituiti da piattaforme web per la ricerca di lavoro e collaborazione (come ad esempio Presans, Upwork e Freelancer), sebbene tutte tendano ad offrire servizi generalisti piuttosto che offerte specialistiche, come nel caso in esame, che è focalizzato in ambito tecnico-ingegneristico.

È un portale innovativo dotato di un CMS (*content management system*) ovvero di una strumentazione completa per gestire i progetti online anche da smartphone. La progettazione del business model è stata realizzata dal fondatore esperto di *project management* ed è avvenuta ricorrendo al BMC (Osterwalder e Pigneur 2010). Lo schema di BMC ha consentito al fondatore di identificare numerose modalità possibili di creazione e consegna del valore, focalizzandosi sui 9 blocchi che compongono il BMC.

I segmenti di clientela di Xelexia individuati sono rappresentati da coloro che offrono e che ricercano competenze: *project managers* di grandi aziende, PMI e *specialists*. Ciascun segmento è stato profilato utilizzando l'*empathy map* (Osterwalder e Pigneur, 2010) ovvero lo schema che identifica il profilo di clientela descrivendone che cosa pensa, come si sente, cosa vede, cosa ascolta, cosa dice e fa, le sue sofferenze e i suoi desideri. Per ciascun segmen-

to di clientela sono state identificate le seguenti caratteristiche e necessità:

- project manager di grandi imprese: uomo o donna, ha maturato almeno 5 anni di esperienza professionale, single o convivente, cultura principalmente occidentale. Tra le sue priorità il lavoro, il successo, almeno al pari della famiglia. Responsabile di progetto o commessa, più in generale rappresenta il middle management. Lavora in una multinazionale, ha chiari obiettivi di carriera, è competente e competitivo. Segue un approccio strutturato nel declinare le attività, ed è orientato ai risultati;
- imprenditore di piccole e medie imprese: nella maggior parte dei casi uomo, generalmente con più di 40 anni, in generale con un importante bagaglio di esperienza. Principalmente di cultura occidentale. Ha una famiglia, di cui, oltre alla moglie ed ai figli fa parte anche il lavoro. Gestisce la sua azienda, o l'azienda storica di famiglia. Sa cosa vuol dire lavorare e crede fermamente nei suoi valori;
- specialist: uomo o donna, di qualsiasi età, etnia e cultura. Può fare del lavoro la sua passione, ma può anche riconoscere che il valore della vita è fatto da altro oltre il lavoro: la famiglia, un hobby od uno sport. Ha almeno una competenza, sa svolgere una data operatività. È connesso, vede in internet un'opportunità. È disposto a condividere la sua competenza e (eventualmente) vuole trarne profitto. Disoccupato o lavoratore, può svolgere principalmente un'altra attività, od essere dipendente di un'azienda. Vede nella globalizzazione opportunità di mettersi in mostra e di guadagno. Ha un livello di costo che varia da paese a paese, non necessariamente legato al livello delle sue competenze.

Partendo dai profili dei vari segmenti di clientela, si è ideata, la proposta di valore, le caratteristiche e le funzionalità della piattaforma digitale su cui il valore viene consegnato e co-creato con i clienti. La proposta di valore di Xelexia consiste in una piattaforma digitale in grado di connettere aziende e professionisti di tutto il mondo, consentendo la realizzazione di processi di co-progettazione e lo sviluppo di soluzioni innovative per rispondere alle esigenze della domanda. A tal fine la piattaforma fornisce supporti e contenuti per abilitare la co-creazione del valore insito nello sviluppo di progetti innovativi. I soggetti registrati nella piattaforma possono lanciare dei progetti richiedendo le competenze necessarie per realizzarli. Un motore di ricerca interno alla piattaforma propone un panel di possibili partner classificati secondo il "*reputability index*" calcolato sulla base delle competenze possedute (valutate dal sistema di certificazione interno) e dei giudizi espressi dagli utenti della piattaforma. La piattaforma permette inoltre agli *specialists* di mettere in luce le proprie competenze e servizi ad un mercato potenzialmente mondiale. Ciò è ulteriormente enfatizzato dal sistema di certificazione delle competenze interno alla piattaforma. La di-

sponibilità di un insieme di *tools* di gestione del progetto (*gant*, strumenti *lean* quali le matrici di criticità e rischio) offrono un'opportunità di gestire i progetti in modo strutturato e pianificare meglio eventuali scenari.

I canali con cui l'impresa raggiunge i clienti sono on line e si basano sul sito web e i social network (pagina Facebook e LinkedIn).

Le relazioni si possono instaurare tra:

- i soggetti registrati nella piattaforma ed il gestore della piattaforma;
- i soggetti esterni, come ad esempio le associazioni di categoria, gli ordini professionali ed il gestore della piattaforma.

L'obiettivo è quello di fidelizzare il cliente puntando su una relazione di qualità basata sull'offerta di consulenza specifica, in modo da rendere il servizio unico e meno generico rispetto a quello fornito dalla concorrenza.

I flussi di ricavi di Xelexia possono provenire da:

- 1) l'accesso base gratuito con l'opzione di acquistare servizi aggiuntivi a pagamento come ad es. avere maggiore visibilità, analisi del proprio posizionamento, ecc. (*Fremium*);
- 2) l'abbonamento mensile o annuale per accedere a tutti i servizi offerti (*Flat membership*). Tale forma consiste in un canone tradotto in un monte ore da sfruttare per l'utilizzo degli *specialists* della piattaforma;
- 3) una percentuale sul valore dei progetti che si chiede all'azienda o allo specialista (*Service fee*).

Le risorse chiave di Xelexia consistono nel sistema di ranking per individuare i migliori utenti e in strumenti per gestire i progetti.

Le attività chiave di Xelexia riguardano il sistema di *matching* tra domanda e offerta di competenze specialistiche basato sull'intelligenza artificiale. Un'ulteriore attività chiave riguarda il sistema di certificazione delle competenze e di gestione dei feedback sui progetti realizzati.

Fig. 2 - Il Business model Canvas di Xelexia



Fonte: ns elaborazione

Xelexia conta di sviluppare partnership chiave con soggetti esterni alla piattaforma, come ad esempio Associazioni di categoria e ordini professionali, per individuare imprese e professionisti potenziali clienti ed enti di ricerca per individuare i “certificatori” ad esempio in ambito accademico.

Infine, i costi collegati al BM Xelexia riguardano le spese di gestione e gli oneri per svolgere attività di comunicazione della piattaforma, in particolare:

- costi delle tecnologie utilizzate (sviluppatore, server ed altri costi prevalentemente fissi);
- costi del personale;
- costi per servizi di manutenzione;
- costi di gestione e comunicazione (pubblicità);
- costo dei singoli specialisti all’interno della piattaforma (tempi di completamento del lavoro e del pagamento differenti);
- altri costi: materiale di consumo, strumentazioni varie.

Il caso indagato consente di approfondire i meccanismi di creazione e co-creazione del valore, facendo emergere come gli utenti della piattaforma contribuiscano in modo rilevante aLa co-creazione di valore d’uso contestuale ed esperienziale, qualificando la qualità percepita dell’offerta ricevuta. L’interazione avviene in archi temporali lunghi ed i momenti di contatto avvengono anche attraverso altre modalità al di fuori della piattaforma come telefonate via Skype o applicazioni su smartphone.

Grazie a tutti questi momenti di contatto tra gli utenti della piattaforma, questi co-creano valore d’uso e contestualizzato alle rispettive realtà aziendali e professionali. La co-creazione del valore avviene anche in un momento successivo all’erogazione del servizio ovvero quando il progetto innovativo concluso viene valorizzato in azienda. Inoltre, gli utenti contribuiscono alla co-produzione dei servizi offerti dalla piattaforma partecipando attivamente allo sviluppo di progetti innovativi portando idee ed arricchendo le proposte di valore di specifiche necessarie per la soluzione di problemi unici e precedentemente non conosciuti dai fornitori presenti nell’ecosistema del valore catalizzati dalla piattaforma. Una situazione di co-produzione di valore connessa all’*offering* di servizi consulenziali si riscontra quando gli utenti mettono a disposizione strumenti di *project management* per la gestione dei progetti innovativi oppure allorché gli utenti contribuiscono attivamente al miglioramento della funzionalità della piattaforma e/o al sistema di certificazione delle competenze degli *specialist*, ovvero quando formulano giudizi e valutazioni di performance sugli specialisti presenti in piattaforma. Attraverso la piattaforma inoltre si favorisce la creazione e co-creazione di valore per gli stakeholders.

Il BM Xelexia permette a tutti i soggetti interessati di utilizzare i servizi della piattaforma (uguaglianza nel lavoro) in modo da valorizzare le competenze dei singoli. Pertanto, Xelexia ha impatti anche nel sociale, in quanto consente a coloro che si trovano in contesti geograficamente e cul-

turalmente svantaggiati di accedere alle stesse opportunità di chi si trova in aree territoriali maggiormente sviluppate.

Inoltre, la piattaforma permette di coinvolgere nella creazione del valore numerosi stakeholder, come le associazioni di categoria, i fablab, gli ordini professionali, le istituzioni di ricerca, ampliando i confini dell'ecosistema di generazione del valore, arricchendolo di contatti, di competenze e di attività. Fra i possibili sviluppi della piattaforma Xelexia vi è la creazione di strumenti per la gestione del lavoro a distanza favorendo lo "smart working" e la vendita di spazi pubblicitari per gli utenti della piattaforma.

5. Discussione dei risultati

Il caso esaminato contribuisce alla comprensione del concetto di BM digitale e di co-creazione del valore, mettendone in luce le potenzialità applicative anche in settori tradizionali come quello della consulenza alle imprese.

Il BM di Xelexia contiene le componenti chiave descritte in letteratura, a partire dall'idea di Hamel (2000) che include nel concetto di modello di business la mission e gli obiettivi dell'impresa, le risorse strategiche, la rete del valore formata da relazioni esterne e l'interfaccia cliente. Inoltre, nel BM esaminato si evidenziano i temi più ricorrenti individuati da Pucci (2016), quali la creazione del valore, il network relazionale, le attività e la struttura di costi e ricavi. In aggiunta, la piattaforma, essendo in continua evoluzione, si presta ad una interpretazione del BM in ottica dinamica (Zott et al., 2011; Andreini e Bettinelli, 2017; Cosenz e Noto, 2017).

Lo studio del caso conferma anche la validità pratica dello strumento del BM Canvas per la descrizione del modello di business (Osterwalder e Pigneur, 2010). L'aspetto particolarmente apprezzato dai fondatori di Xelexia consiste nell'utilizzo dell'approccio del *visual thinking* per ideare e sviluppare BM innovativi, stimolando la creatività di chi ha un'idea di business e consentendo ad esso l'acquisizione di maggiore consapevolezza circa la fattibilità strategica, organizzativa ed economico-finanziaria di nuove iniziative imprenditoriali. L'applicazione del BM Canvas a Xelexia ha inoltre permesso agli ideatori di comprendere le criticità connesse alla complessità dello sviluppo tecnico della piattaforma ed alle incertezze legate al gradimento della piattaforma sul mercato e alle conseguenti difficoltà di prevedere i ricavi. L'applicazione nel caso di studio dell'approccio al BM Canvas ha fatto emergere anche i limiti del modello, già evidenziati in letteratura, quali l'assenza di obiettivi strategici chiaramente definiti, la mancanza di attenzione al confronto con i concorrenti (Maurya, 2012) e l'assenza di legami tra BM e tecniche di gestione e di misurazione delle performance (Cosenz e Noto, 2017). Inoltre, mancano "blocchi" che indagano i processi di co-creazione del valore oltre che i processi di comunicazione del business

e uno schema di bilancio previsionale di medio termine di tipo economico e sociale in grado di apprezzare dimensioni del valore anche per l'impresa e gli stakeholders. La chiave di lettura di principale interesse che questo contributo fa emergere è quindi rappresentata dal tema del valore. Tema molto ricorrente nelle definizioni di BM (Tab. 1), e che tuttavia le definizioni sottovalutano nella prospettiva dei processi di co-creazione di valore esperienziale e nelle dimensioni sociali. Nel BM di Xelexia è chiara da un lato la finalità della creazione di valore grazie al business e dall'altro la modalità di co-creazione del valore con i clienti e di generazione ed amplificazione del valore nella rete di interlocutori aziendali, addivenendo anche ad una dimensione sociale. Come nei BM digitali in genere, la creazione e co-creazione del valore vengono amplificati (Caroli, 2017; Colurcio et al. 2016, tra gli altri) in quanto la piattaforma in esame permette agli imprenditori di PMI di ridurre la curva di apprendimento e facilita l'immediato accesso a competenze non disponibili o sviluppabili internamente. Tale vantaggio è disponibile per chiunque necessiti del servizio, riducendo i tempi di ricerca. Data la logica collaborativa su cui la piattaforma si basa, Xelexia rappresenta un esempio significativo di business digitale in cui la *value co-creation* tra gli attori coinvolti viene potenziata dal canale web. Così come è possibile costruire reti di imprese che si accordano per raggiungere un obiettivo comune, anche in Xelexia è possibile collaborare con partner preferenziali, scambiando o richiedendo prestazioni professionali o specifici know-how, facilitando lo sviluppo di una maggiore potenzialità innovativa e alimentando knowledge network. La Service Dominant Logic (Lush et al., 2017) e la Experience Logic (Pencarelli e Forlani, 2018) risultano in definitiva utili approcci per l'analisi e l'interpretazione dei BM se si usa la chiave di lettura del valore adottando una prospettiva volta a comprendere il ruolo attivo dei clienti e degli stakeholders ed a concepire il valore come valore d'uso esperienziale e contestualizzato. Il cliente può accrescere il valore nel momento in cui usufruisce dei servizi, integrando ulteriori risorse (Lush et al, 2017), ma anche quando la sua esperienza di fruizione si arricchisce di apprendimento e condivisione con altri. La tabella 3 illustra il concetto di valore ed il ruolo del cliente e di Xelexia rispettivamente nell'approccio SDL ed Experience logic.

Tab 3 – Differenze tra gli approcci di marketing service dominant logic ed experience logic

	Service dominant logic	Experience logic
Concetto di valore	Valore d'uso contestualizzato ed esperienziale durante le interazioni con l'impresa ed altri attori	Valore d'uso contestualizzato ed esperienziale. L'interazione avviene in archi temporali lunghi ed i momenti di contatto avvengono anche attraverso modalità al di fuori della piattaforma. La co-creazione avviene anche nel momento successivo alla fruizione del servizio, ovvero quando il progetto concluso viene valorizzato in azienda.

Ruolo del cliente	Il cliente può accrescere il valore quando usufruisce dei servizi integrando ulteriori risorse.	Il cliente può accrescere il valore sperimentato quando la sua esperienza di fruizione si arricchisce di apprendimento e condivisione con altri.
Ruolo dell'impresa	Co-crea valore. Utenti ed impresa agiscono in reti incorporate nel sistema di servizio	Fornisce la piattaforma in cui utenti e stakeholders contribuiscono a co-creare valore e a co-progettare servizi, arricchendone i benefici esperienziali.

Fonte: ns elaborazione

In sostanza, gli utenti possono beneficiare di servizi tout court oppure sperimentare esperienze online in funzione del grado di coinvolgimento personale desiderato.

6. Conclusioni

Lo studio ha consentito di rispondere alla domanda di ricerca. Da un lato si è proposta una lettura teorica del concetto di BM nella prospettiva della creazione del valore e, dall'altro, indicando la Service Dominant Logic e la Experience Logic quali utili chiavi di lettura descrittive, interpretative e normative. Il caso esaminato ha consentito di applicare e validare gli elementi evidenziati nella parte teorica, mettendo anche in luce come l'approccio del BM Canvas rappresenti un efficace strumento concettuale e pratico per la raccolta dei dati necessari alla descrizione del BM e la comprensione dei meccanismi di creazione del valore.

Inoltre, dal lavoro si possono trarre alcune preliminari implicazioni teoriche e pratiche. Riguardo alle implicazioni teoriche, lo studio oltre a confermare quanto evidenziato in letteratura riguardo alla concezione di BM quale modalità per creare valore per i clienti ed ottenere profitti per l'impresa (Magretta, 2002; Caroli, 2017) mediante una pluralità di elementi che lo costituiscono (Morris et al., 2005; Zott et al., 2011), propone la prospettiva del valore esperienziale co-creato come ulteriore aspetto qualificante il BM.

Inoltre, lo studio suggerisce che nei BM digitali i processi di co-creazione del valore risultano potenziati e amplificati (Caroli, 2017) in virtù delle maggiori opportunità di dialogo e di scambio di risorse e competenze tra gli attori coinvolti (Vargo e Lusch, 2006, 2008; Colurcio, 2016).

Il lavoro fornisce anche un contributo innovativo in termini di analisi della letteratura, proponendo una rassegna delle definizioni di BM che contengono il termine valore, creazione, cattura e/o consegna del valore, e mettendo in luce che il concetto di co-creazione di valore non emerge in modo esplicito. Risulta invece che nelle definizioni più recenti di BM si utilizza il termine *network value creation*, sottintendendo che i processi di co-creazione coinvolgono gli stakeholder, nell'ambito di un ecosistema del valore.

Per questo si ritiene che il concetto di co-creazione di valore coi clienti e di co-creazione di valore nella rete di interlocutori aziendali andrebbero presi maggiormente in considerazione ed esplicitati ed inclusi nelle definizioni di BM, segnatamente per quelle riferite ai BM digitali.

In merito alle implicazioni manageriali per Xelexia e per aziende digitali simili, si può osservare che la piattaforma contribuisce a creare valore per i clienti e per l'impresa (ambito competitivo ed economico finanziario), ma anche per altri stakeholder come i dipendenti, la pubblica amministrazione, la comunità locale, ecc. (ambito sociale) e per gli attori del sistema innovativo locale come imprese minori del settore, associazioni di categoria, fablab, centri per lo sviluppo dell'imprenditorialità, ecc. (ambito innovativo).

Questo suggerisce che un BM digitale dovrebbe misurare il proprio successo considerando sia la capacità di generazione del valore per i clienti, sia la sostenibilità sul piano economico, sociale ed innovativo, introducendo sistemi di misurazione delle suddette performance (Pencarelli, 2013; Conti e Pencarelli, 2011). Poiché tutti i soggetti, utenti, clienti e stakeholder partecipano alla co-creazione di valore e alla co-progettazione dei servizi occorre da parte dei gestori della piattaforma comprendere meglio le logiche sottostanti la generazione e l'appropriazione del valore al fine di favorire, supportare tali processi. Infine, lo studio consente di far emergere alcune implicazioni pratiche per le aziende, gli *specialists*, i gestori della piattaforma, gli stakeholder, il sistema dell'innovazione locale e, più in generale, per il territorio. Le implicazioni pratiche per le aziende potenziali clienti, specie di piccola dimensione, sono: la possibilità di utilizzare un motore intelligente di *matching*, la garanzia di qualità del servizio, il risparmio di tempo e denaro. Specialmente le pmi con disponibilità limitata di risorse possono beneficiare della piattaforma che offre la possibilità di avviare progetti altrimenti inaccessibili, grazie all'impiego di specifiche risorse esterne a prezzi competitivi. Le implicazioni per i professionisti potenziali clienti sono: avere numerose opportunità di lavoro, conseguire la certificazione delle competenze, avere la possibilità di mostrare le proprie tariffe, di selezionare i settori aziendali di interesse, di formare gruppi di lavoro con altri esperti, e di utilizzare gli strumenti di gestione dei progetti innovativi disponibili sulla piattaforma. Le implicazioni pratiche per i gestori di tali piattaforme riguardano soprattutto la capacità di coordinamento e di aggiornamento della piattaforma digitale in modo efficace ed efficiente al fine di garantire nel tempo il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati ai processi di co-creazione del valore esperienziale. In definitiva, le piattaforme digitali -se valorizzate appieno- possono creare un sistema virtuoso con positivi impatti economici e sociali per il territorio, contribuendo alla diffusione di idee, competenze e risorse, al rafforzamento di capacità e professionalità e allo sviluppo di nuove imprese nel territorio. Il limite dello studio è riconducibile all'analisi di un singolo caso, sebbene esso si presti comunque a

formulare considerazioni teorico-pratiche in grado di arricchire il conetto di BM digitale. Tuttavia, per approfondire ulteriormente le caratteristiche dei BM digitali si rendono necessarie successive ricerche. Queste dovrebbero essere indirizzate allo studio di più casi assumendo una prospettiva longitudinale, imprescindibile per comprenderne più a fondo le modalità di co-creazione del valore esperienziale (Pine e Gilmore, 1999; Schmitt, 1999; Prahalad e Ramaswamy, 2004) d'uso sperimentate dagli attori coinvolti.

*Tonino Pencarelli
Università degli studi di Urbino
tonino.pencarelli@uniurb.it*

*Emanuela Conti
Università degli studi di Urbino
emanuela.conti@uniurb.it*

*Linda Gabbianelli
Università degli studi di Urbino
linda.gabbianelli@uniurb.it*

Riassunto

Scopo dell'articolo è descrivere come avviene il processo di co-creazione del valore nei modelli di business digitali attraverso l'analisi di una piattaforma digitale di consulenza on line.

Per perseguire l'obiettivo di ricerca si è analizzata la letteratura sul concetto di Business Model riferita al contesto digitale, approfondendo i contenuti chiave della proposta di valore e le principali modalità di co-creazione/cattura e consegna del valore. Il caso della piattaforma digitale di consulenza on line Xelexia è stato selezionato al fine di analizzare e comprendere come si caratterizzano i processi di generazione e condivisione del valore utilizzando lo schema del business model canvas integrato con approfondimenti sui processi di co-creazione del valore realizzati tra fornitori e clienti. Il successo della piattaforma digitale si fonda sull'originalità e unicità della proposta di valore che consiste nell'efficace sistema di matching di domanda e offerta di competenze tecnico-ingegneristiche e nella co-creazione di valore per e con i clienti e gli stakeholder. Lo studio descrive le logiche di co-creazione del valore nel business model digitale in esame, avvalendosi delle chiavi interpretative proposte dalle prospettive del Service Dominant Logic e della Experience Logic.

Keywords: digital business model; value co-creation; consulting firms.

Bibliografia

- Afuah, A. (2003). *Innovation management: strategies, implementation and profits*. USA: Oxford University Press.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493–520.
- Andreini, D., & Bettinelli, C. (2017). *Business model innovation: from systematic literature review to future research directions*. Cham: Springer.
- Aspara, J., Lamberg, J.-A., Laukia, A., & Tikkanen, H. (2013). Corporate business model transformation and inter-organizational cognition: the case Of Nokia. *Long Range Planning*, 46, 459–474.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43, 156–171.
- Caroli, M. (2017). *Il Business model*. In Fontana F., Caroli M. (eds.), *Economia e gestione delle imprese*, Milano: McGraw hill Education.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35, 12–17.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43, 354–363.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spin-off firms. *Industrial and Corporate Change*, 11, 529–555.
- Chesbrough, H., Di Minin, A., & Piccaluga, A. (2011). *Business model innovation path*. In Cinquini L., Di Minin A., Varaldo R., (eds), *new business models and value creation: a service science perspective*, Milano: Springer.
- Colurcio, M. (2016). *Creare valore con il crowd in Colurcio M. e Laudonio A. (a cura di), La folla e l'impresa*, Bari: Cacucci.
- Colurcio, M., & Carè, S. (2016). *Co-creating value design with the crowd: a crowdsourcing practice for the interior design sector*, paper presentato al convegno International marketing trends conference 2016 "Marketing of arts, cultural and creative industries symposium", Turin, 23-24 Settembre 2016.
- Conti E. & Pencarelli T. (2011). La valutazione della performance strategica di una piccola impresa: il caso Bartolucci S.r.l. *Small Business Piccola Impresa*, n.3, 139-161.
- Cosenz, F., & Noto G. (2017). *Il Dynamic business model: una prospettiva dinamica per la progettazione dei modelli di business*, *Piccola Impresa/Small Business* 2, 9-34.
- Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E., & Zott, C. (2015). Introduction to the SEJ special issue on business models: business models within the domain of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 1–11.
- Drucker, P. (1994). The theory of business, *Harward Business Review*, September-October 1994, 95-104.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23.
- Echeverri, P., & Skålén, P. (2011). Co-creation and co-destruction: a practice-theory based study of interactive value formation, *Marketing Theory*, 11(3), 351-373.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- El Sawy, O.A., & Pereira, F. (2013). *Business modelling in the dynamic digital space: an ecosystem approach*, Springer Brief.
- Gawer, A., & Cusumano, M.A. (2008). How companies become platform leaders, *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 28-35.
- Goyal S., Amit K., Esposito M., & Sergi B., (2017). Understanding business model – literature review of concept and trends, *International Journal of Competitiveness* , 1(2), 99-118.

Gronroos C., & Strandvick T. (2008). The interaction concept and its implications for value creation and marketing in service businesses. In: Fishing with business nets – keeping thoughts on the horizon. Professor Kristian Möller, edited by Mai Anttila and Arto Rajala. Helsinki: Helsinki School of Economics, 2008, pp. 51-64.

Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Harvard Business School Press, Boston.

Johnson, M. W. (2010). *Seizing the white space: business model innovation for growth and renewal*. Harvard Business Press.

Johnson, M. W., Christensen, C.M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model, *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.

Koskela-Huotari, K. & Vargo, S.L. (2016). Institutions as resource context, *Journal of Service Theory and Practice*, 26(2), 163 – 178.

Linder, J. C., & Cantrell, S. (2000). *Changing business models: surveying the landscape*. Institute for Strategic Change, Accenture.

Lusch, R.F., Mele, C., Polese, F., & Vargo, S.L. (2017). *Service - dominant logic. Premesse, prospettive, possibilità*. CEDAM.

Lusch, R.F., & Vargo, S.L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements, *Marketing Theory*, 6(3), 281-288.

Magretta, J. (2002). Why business model matter, *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.

Mahadevan, B. (2000). Business models for internet-based e-commerce: an anatomy, *California management review*, 42(4), 55-69.

Mari, C. (1994). *Metodi qualitativi di ricerca: i casi aziendali*, Torino: G. Giappichelli.

Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. (2015). Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 99–117.

Maurya, A. (2012). *Running lean: iterate from plan a to a plan that works*. O'Reilly Media, Sebastopol, CA.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.

Ostelwarder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a hand-book for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley and Sons Inc., Hoboken, New Jersey.

Osterwalder, A. (2004). *Business model ontology: a proposition in a design science approach*, doctoral dissertation, University of Lausanne.

Palo, T., & Tähtinen, J. (2013). Networked business model development for emerging technology-based services. *Industrial Marketing Management*, 42, 773–782.

Pencarelli, T. (2013). *Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, Milano: Franco Angeli.

Pencarelli, T., & Forlani, F. (2018). *The experience logic as a new perspective for marketing management*, International Series In Advanced Management Studies, Springer International Publishing.

Piller, F., Ihl, C., & Vossen, A. (2011). Customer co-creation: open innovation with customers, in: Wittke, V. and Hanekop, H. (Eds.), *New forms of collaborative innovation and production on the Internet*, Göttingen: Universitätsverlag, 31-61.

Pine, B.J., & Gilmore, J.H. (1999). *The experience economy. work is theatre & every business a stage*, Boston, Harvard Business School Press, (trad. it.), *L'economia delle esperienze*, Milano: Etas.

Pisano, P., Cautelac C., & Pironti M. (2014). Changing customer roles to innovate business models: an overview of design-intensive industries. *Piccola Impresa/Small business*, 2, 55-75.

Ple', L., & Caceres, R. (2010). Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic, *Journal of Services Marketing*, 24(6), pp. 430–37.

Pralhad, C.K., Ramaswamy, V. (2004). *Co-creation experiences: the next practice in*

value creation, *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.

Pucci, T. (2016). Il modello di business. Caratteri strutturali e dinamiche evolutive, Wolters Kluwer Italia/CEDAM.

Ramirez, R. (1999). Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research, *Strategic management journal*, 20(1), 49-65.

Schlagwein, D., & Schoder, D. (2011). The management of open value creation, 47th Hawaii International Conference on System Sciences, 1-11.

Schmitt, B.H. (1999). *Experiential marketing. How to get customers to sense, feel, think, acts and relate to your company and brands*, New York Free Press.

Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48, 199-207.

Storbacka, K., Windahl, C., Nenonen, S., & Salonen, A. (2013). Solution business models: Transformation along four continua. *Industrial Marketing Management*, 42, 705-716.

Tapscott, D., Ticoll, D., & Lowy A., (2000). *Digital capital: harnessing the power of business webs*, Boston: Harvard Business School Press.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets, *Electron Commer Europe*, 8 Aprile, 1-6.

Valdani, E. (2009). *Cliente & service management*. Milano: Egea.

Vargo, S.L. & Lush, R.F. (2017). Service Dominant Logic 2025, *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67.

Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.

Vargo, S.L., & Lusch, R.F., (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

Weill, P. & Vitale, M.R. (2001). *Place to space: migrating to ebusiness models*. Boston: Harvard Business School Press.

West, J. (2003). How open is open enough? melding proprietary and open source platform strategies, *Research policy*, 32(7), 1259-1285.

Yin, R. K. (2009). *Case study research, design and methods*, 4rd ed. Newbury Park, Sage Publications.

Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18, 181-199.

Zott, C., Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective, *Long Range Planning*, 43(2), 216-226.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research, *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

Sitografia

<http://xelexia.com/>