

**COMPOSIZIONE, APPROCCI ED  
IMPLICAZIONI APPLICATIVE DEL BUSINESS  
MODEL**

**(CAP. 5-F. Fontana, M. Caroli, Economia e gestione  
delle imprese 5/ed, McGraw-Hill Education, 2017,  
Cap. 5, pp. 145-174)**

**Unit 4**

# Il Business Model

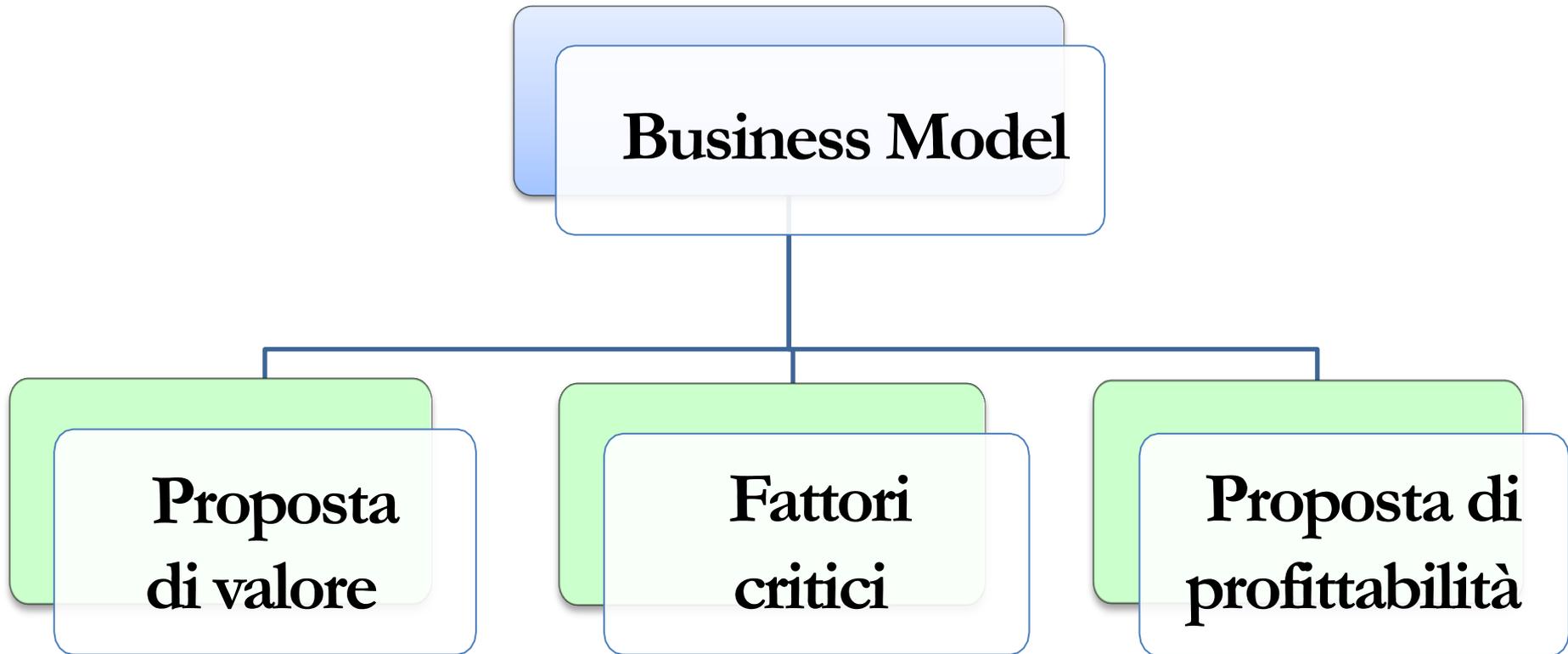
Il **Business Model** di un'iniziativa economica delinea come essa:

- 1) **Si caratterizza** in un determinato contesto competitivo;
- 2) **Evolve**, sulla base di un efficace scambio di valore con soggetti esterni;
- 3) **Raggiunge e rinnova** nel tempo un certo vantaggio competitivo.

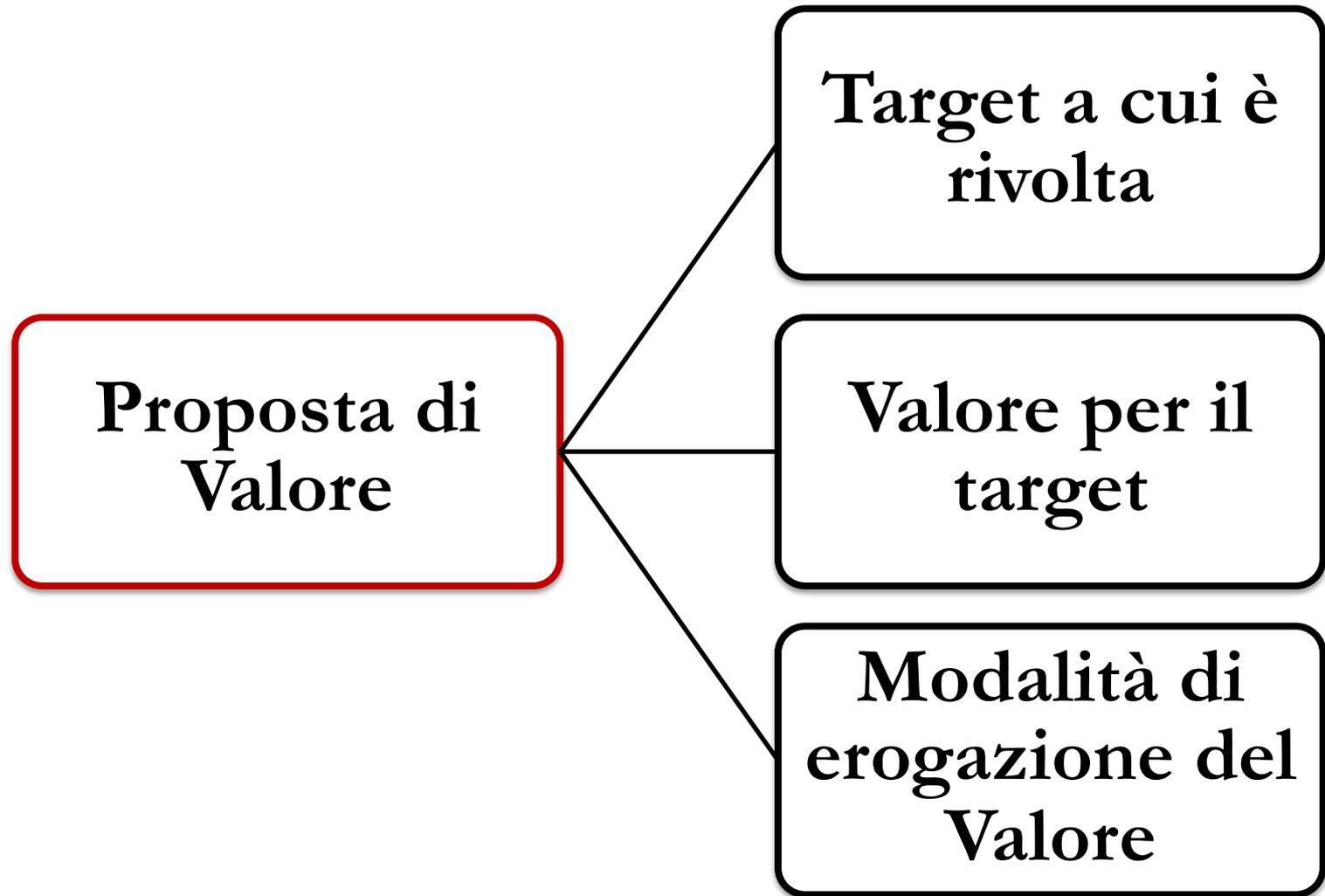
# Il Business Model

Il **Business Model** descrive l'insieme di **elementi** attraverso cui l'iniziativa economica **crea, trasferisce** ad altri soggetti e al tempo stesso **«cattura»** a suo vantaggio quel valore che, per un verso soddisfa le esigenze dei suoi interlocutori e, per l'altro, le consente di evolvere in modo fisiologico.

# Contenuti fondamentali del Business Model



# La Proposta di Valore



# Target

È l'insieme dei soggetti che costituiscono il **segmento di mercato** ai quali l'impresa intende indirizzare prioritariamente il valore.

Per elaborare una proposta di valore vincente, è necessario comprendere le **caratteristiche fondamentali** dei soggetti che fanno parte del target:

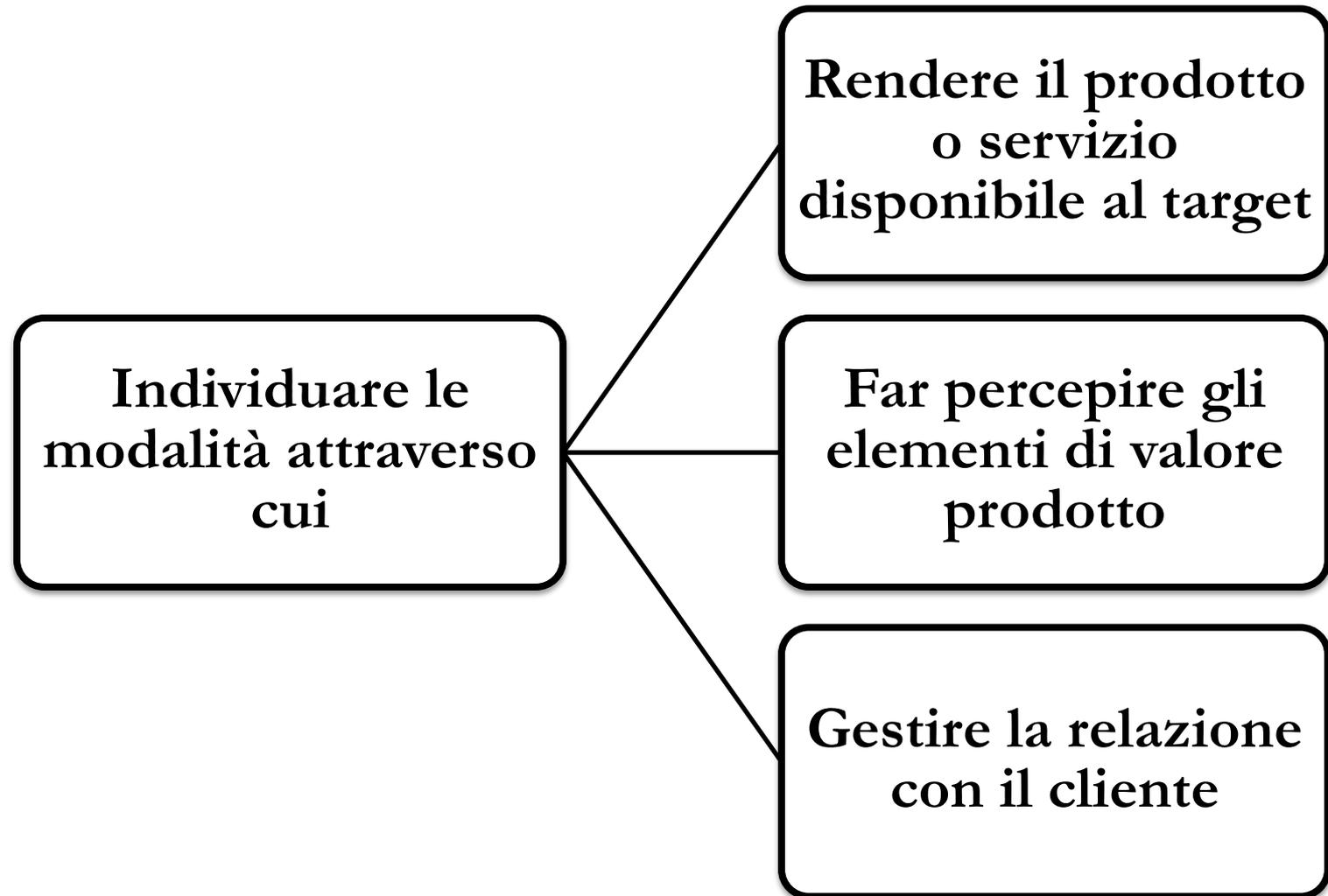
- 1) L'**esigenza primaria** che essi desiderano soddisfare attraverso tale prodotto o servizio;
- 2) I **contenuti** di una determinata offerta per i quali essi sono disposti «a pagare»;
- 3) Le **modalità** migliori per entrare in relazione con tali soggetti.

# Valore per il Target

Definisce i contenuti materiali e immateriali dell'offerta attraverso cui l'impresa cerca di soddisfare **le esigenze fondamentali** dei soggetti target, ad esempio:

- Qualità oggettiva ed estetica;
- Innovatività;
- Affidabilità;
- Accessibilità;
- Riduzione dei costi per l'utilizzatore;
- Facilità di utilizzazione.

# Modalità di erogazione del Valore

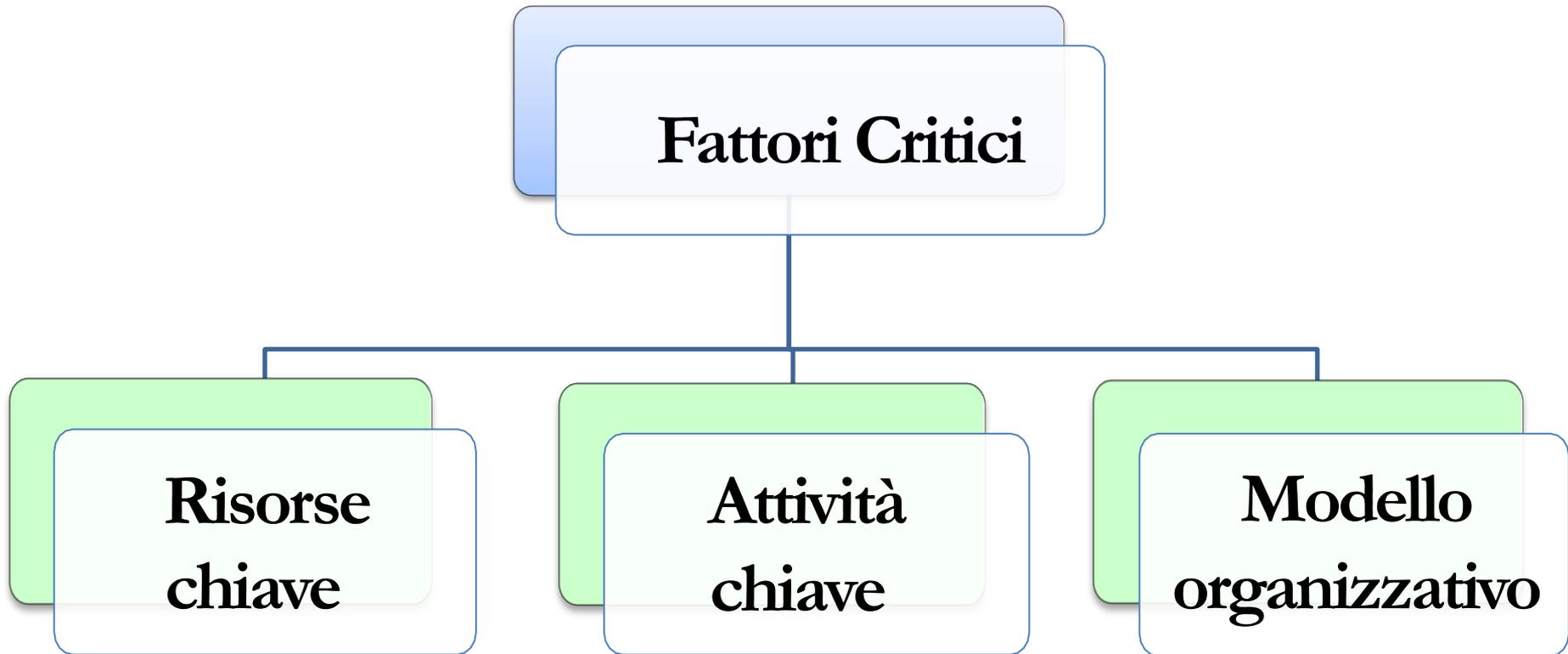


# Modalità di erogazione del Valore

Anche i canali di distribuzione e di comunicazione del valore possono essere **essi stessi** strumenti di creazione di una parte del valore.

Entrambi i canali vanno quindi progettati e gestiti facendo specifico riferimento alle **singole fasi** in cui il cliente interagisce con l'offerta dell'impresa.

# I Fattori Critici



# Le risorse chiave

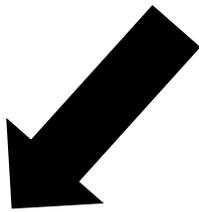
Le risorse chiave sono quelle ritenute **fondamentali** per produrre ed erogare il valore progettato, rendendolo relativamente **unico** e **superiore** a quello fornito dai concorrenti.

Possono riguardare:

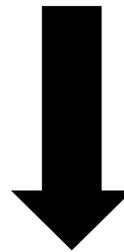
- Le persone;
- La tecnologia;
- Le strutture produttive;
- Le strutture distributive;
- Le componenti del capitale immateriale;
- Le relazioni;
- Le informazioni.

# Le attività chiave

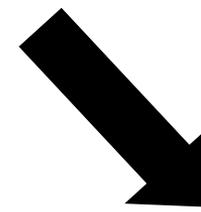
Sono quelle che hanno maggiore rilievo nella creazione del valore erogato al cliente target e per cui l'impresa dispone di **competenze distintive**. Si collocano in tre possibili ambiti:



Il processo produttivo  
in senso esteso



La creazione e gestione  
di piattaforme o reti  
che ottimizzano le  
interazioni



La gestione di  
problemi specifici del  
cliente

# Il Modello Organizzativo

Individua le condizioni organizzative che favoriscono la migliore realizzazione delle attività.

Riguarda:

- La **struttura organizzativa**;
- La modalità di **gestione** delle **risorse umane**;
- La diffusione dei **valori aziendali**;
- Lo sviluppo del **social capital** interno.

Il **modello organizzativo «reticolare»** in cui l'impresa esternalizza gran parte delle attività a una vasta rete di fornitori esterni di diverso livello, caratterizza l'intero business model dell'azienda.

# La proposta di profittabilità

**Proposta di  
profittabilità**

```
graph LR; A[Proposta di profittabilità] --- B[Revenue stream (flussi di ricavi)]; A --- C[Cost structure (struttura dei costi)];
```

**Revenue  
stream**  
(flussi di ricavi)

**Cost structure**  
(struttura dei  
costi)

# I flussi di ricavi

Sono individuati sulla base dei **contenuti** dell'offerta e del corrispondente valore per i quali il cliente target è disposto a pagare.

Il modello dei ricavi definisce innanzitutto come l'impresa intende agire sulle due determinanti il **fatturato**:

- 1) **Prezzo;**
- 2) **Quantità vendute.**

Entrambi gli approcci si riflettono nella strategia di **leadership di costo** e di **differenziazione**.

# La struttura dei costi

Individua e ordina l'insieme dei costi che l'impresa deve sostenere per attuare il business model.

La determinazione della struttura dei costi ha due finalità:

- 1) **Valutare** la sostenibilità economica del business model sulla base del controllo con il **revenue stream**;
- 2) **Comprendere** le aree che hanno maggiore impatto sulla struttura dei costi.

# La struttura dei costi

**Modello  
«cost driven»**

**Minimizzazione  
dei costi per  
l'impresa**

**Modello  
«value driven»**

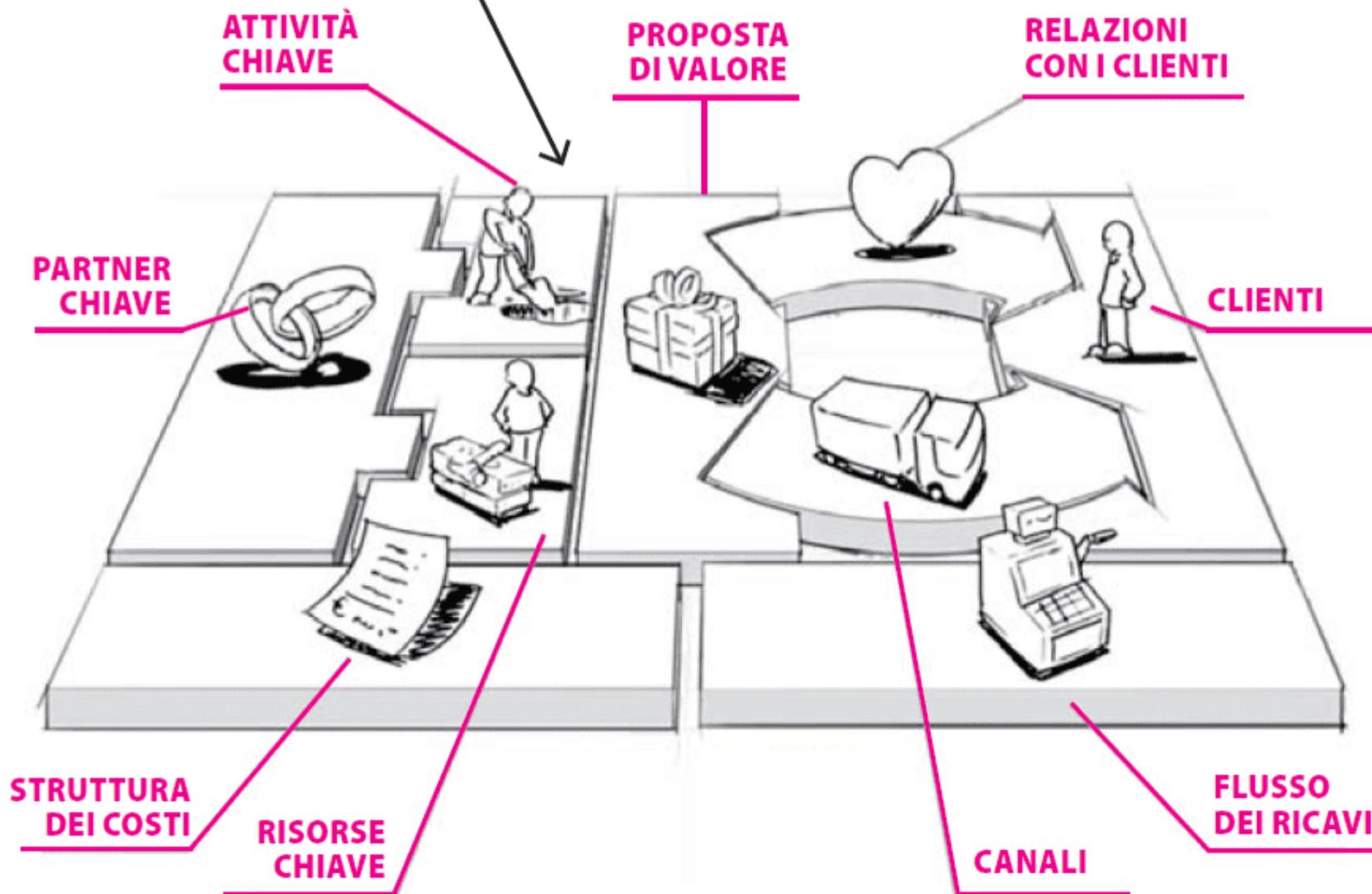
**Massimizzazione  
del valore  
offerto al cliente**



# BUSINESS MODEL CANVAS (TESLA)

|   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
| <p><b>KEY PARTNERS</b> 🤝</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• OEM Alliances</li> <li>• Governments</li> <li>• Leasing companies</li> <li>• Panasonic (battery development)</li> <li>• Manufacturing and purchasing</li> <li>• Insurance companies</li> <li>• Charge point partners</li> </ul> | <p><b>KEY ACTIVITIES</b> ⚙️</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Research and development</li> <li>• Design</li> <li>• Electric power technologies</li> <li>• Car manufacturing</li> <li>• Charge point infrastructure</li> </ul> | <p><b>VALUE PROPOSITIONS</b> 💎</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Long-range recharging flexibility</li> <li>• High-performance and modern design</li> <li>• Energy efficiency and cost of ownership</li> <li>• Autonomous driving capabilities</li> <li>• Charge anywhere</li> </ul> | <p><b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b> ❤️</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer service</li> <li>• Customer intimacy</li> <li>• Direct to customer</li> <li>• Customer relationship management</li> <li>• Personal assistance</li> </ul> | <p><b>CUSTOMER SEGMENTS</b> 🎯</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• High-net worth individuals</li> <li>• Green buyers</li> <li>• Commercial fleet buyers</li> <li>• Sports car enthusiasts</li> <li>• Elon Musk fans</li> <li>• Corporate executives</li> <li>• Mid-tier management</li> </ul> |
| <p><b>COST STRUCTURE</b> 💰</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manufacturing infrastructure</li> <li>• General admin/sales</li> <li>• R&amp;D costs</li> <li>• Employees</li> <li>• Distribution</li> <li>• Cost of materials</li> </ul>   |   | <p><b>REVENUE STREAMS</b> 💵</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automotive sales</li> <li>• Automotive leasing</li> <li>• Energy generation and storage</li> <li>• Services</li> </ul>   |  |  |

# BUSINESS MODEL CANVAS



# L'innovazione del business model

Il Business Model deve essere innovato quando:

Introduzione di **nuove tecnologie** che rendono **obsolete** le attuali modalità di creazione del valore

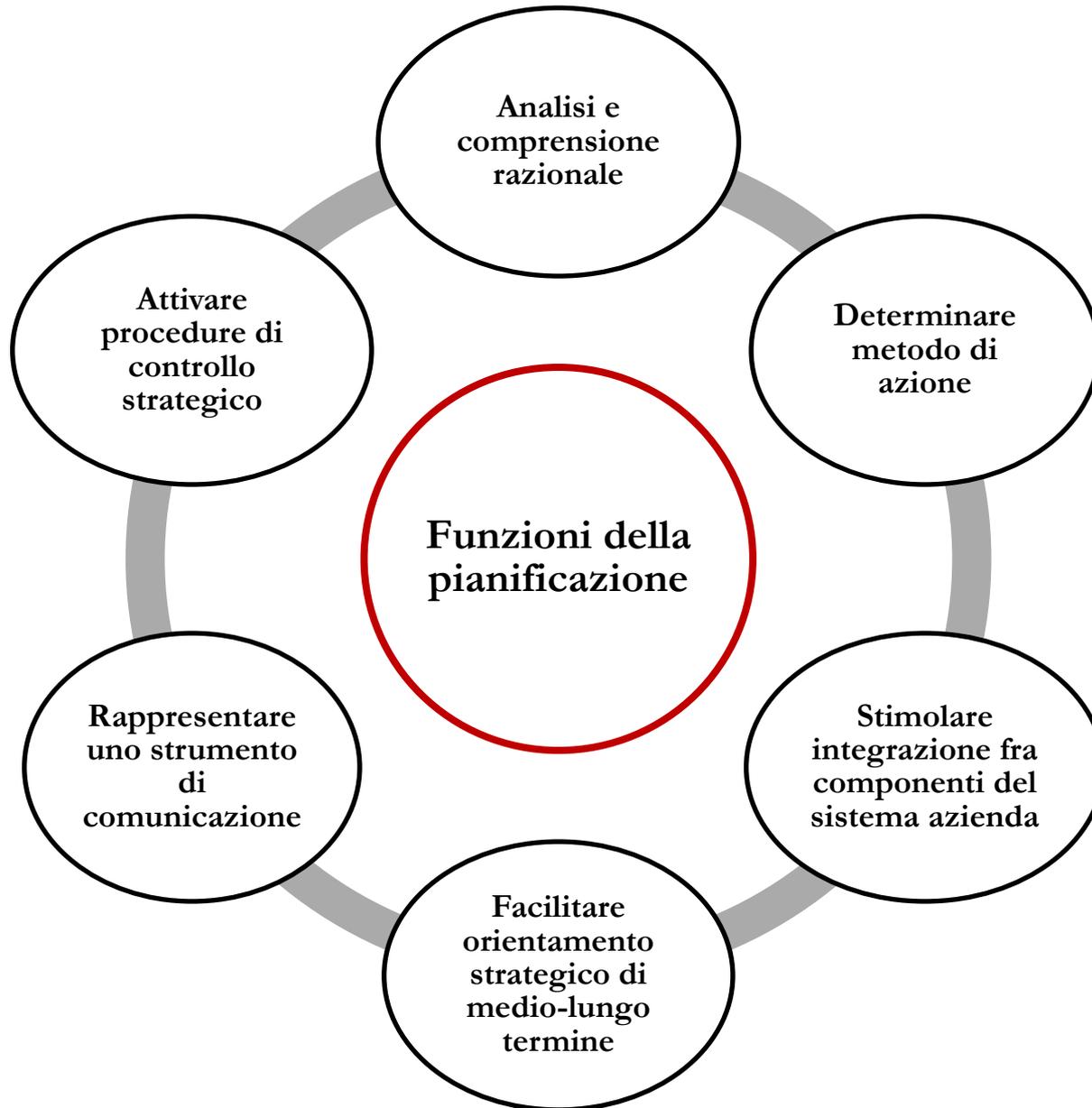
Evoluzione delle **caratteristiche chiave** del consumatore

Nuove **condizioni** del sistema ambientale (normative e non)

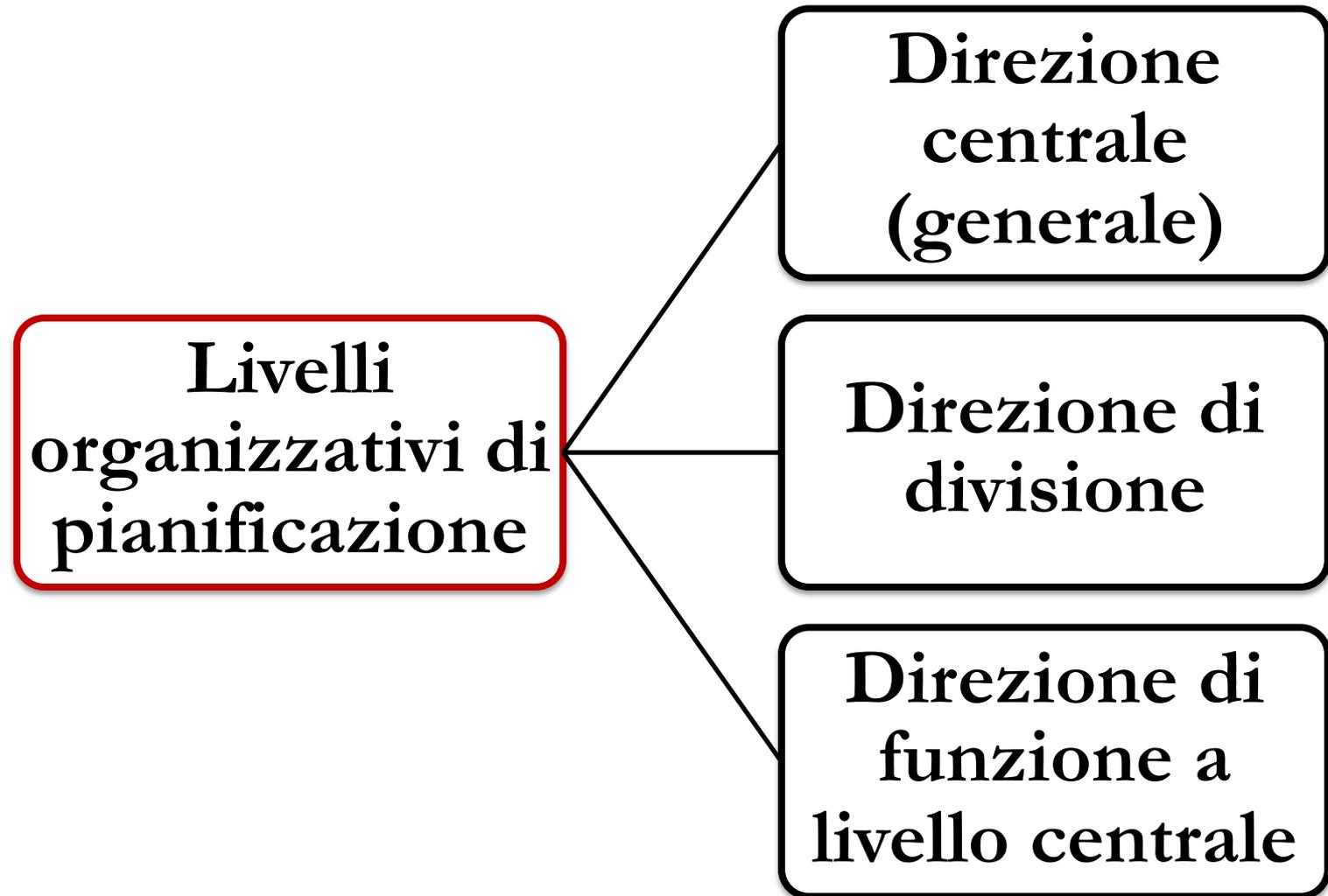
Innovazioni ed integrazioni da parte dei **concorrenti**

**ELEMENTI STRUTTURALI ED  
ASPETTI EVOLUTIVI DELLA  
PIANIFICAZIONE STRATEGICA**  
(CAP. 7 - F. Fontana, M. Caroli, Economia e  
gestione delle imprese 5/ed, McGraw-Hill  
Education, 2017, Cap. 7, pp. 205-245)  
Unit 5

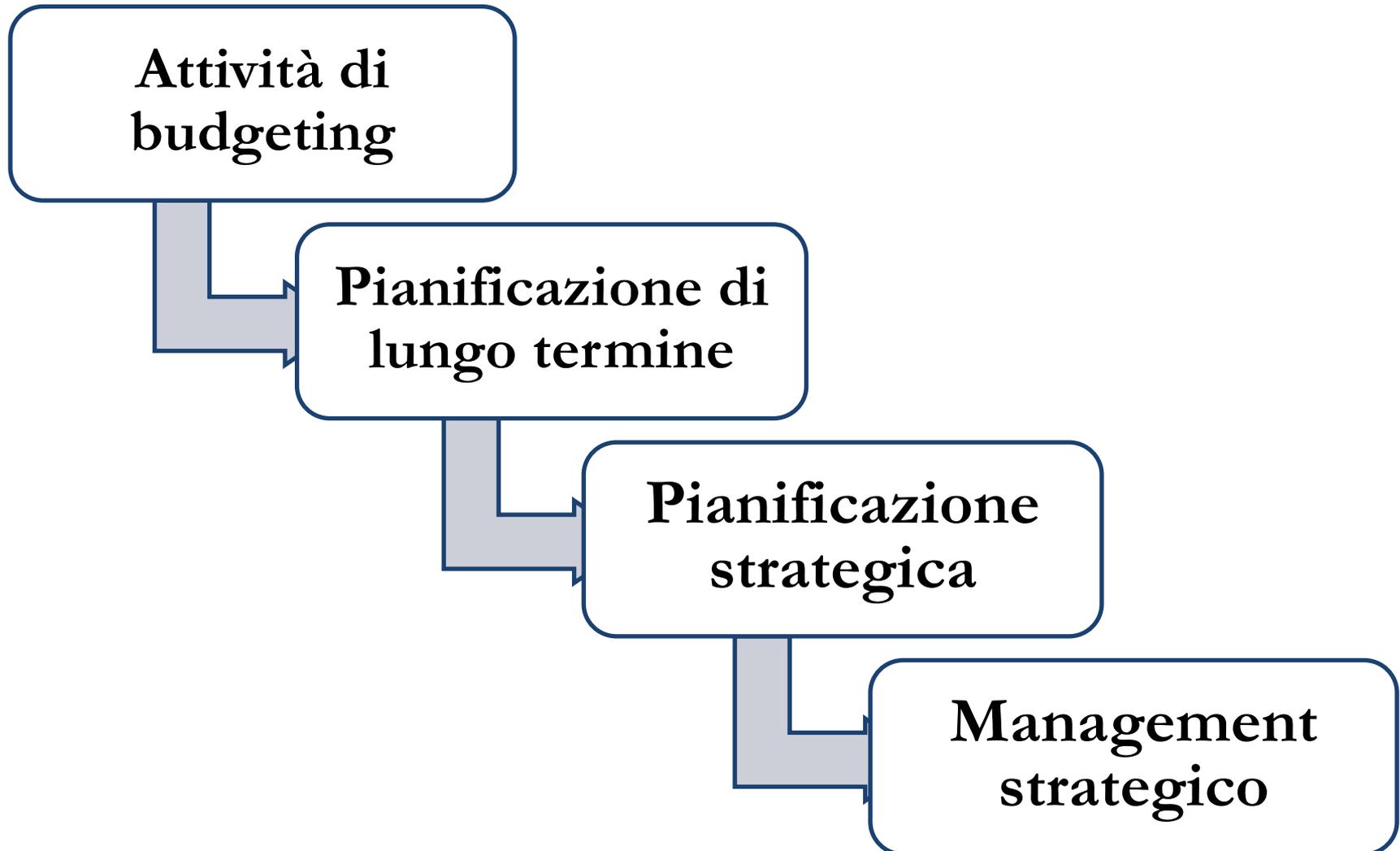
# Le basi concettuali della pianificazione d'impresa



# I livelli di articolazione del processo di pianificazione



# L'evoluzione della pianificazione d'impresa



# I contenuti della pianificazione: le condizioni di fondo

Il livello di **DIREZIONE CENTRALE**:

- la **visione**;
- la **missione**;
- il **modello di crescita** dell'impresa;
- il **sistema di valori** dell'impresa;
- l'analisi delle **risorse** e delle **competenze** disponibili all'impresa;
- l'analisi dell'**ambiente** in cui opera l'impresa, con particolare attenzione al **sistema di relazione** di cui essa è parte;
- la definizione del **modello di sviluppo** e acquisizione delle risorse.

# I contenuti della pianificazione: le condizioni di fondo

Il livello di **DIREZIONE DI DIVISIONE**:

- la determinazione dell'**Area Strategica di Affari**;
- La **visione** e la **missione** dell'area di business;
- L'analisi delle **condizioni interne rilevanti** per l'area di business;
- L'analisi delle **condizioni esterne rilevanti** per il business.

# L'orientamento strategico a livello di direzione centrale

- **Strategia di portafoglio e posizionamento:**
  - Il metodo di Abell per distinguere le unità di business dell'impresa
- **I due criteri di valutazione della convenienza delle unità di business:**
  - le potenzialità economiche del business in sé;
  - gli effetti strategici ed economici che derivano dall'inserimento del business nel portafoglio dell'impresa.

# La S.W.O.T. analysis

- La *S.W.O.T. analysis* descrive un business dell'impresa in termini di **punti di forza** e di **debolezza interni** e di **minacce** e opportunità ambientali.
- È evidente che questa analisi non è necessariamente riferita solo alla singola area di business, ma anche all'**intera impresa** o al **singolo prodotto**.

## Utilizzazione della SWOT per l'analisi della strategia aziendale

- (schema logico-operativo: identificazione delle problematiche, analisi, individuazione delle soluzioni, applicazione della/e strategia/e, verifica intertemporale dei risultati) in una **visione sistemica, dinamica**, di estrema **sintesi e chiarezza**.
- Si basa su una matrice divisa in quattro campi contrapposti e aperti, dedicati rispettivamente ai **punti di forza** (strength) e di **debolezza** (weakness), alle **opportunità** (opportunities) e alle **minacce** (threats).

# L'analisi SWOT

|        |         | Elemento              |                           |
|--------|---------|-----------------------|---------------------------|
|        |         | positivo              | negativo                  |
| Ambito | Interno | <b>Punti di forza</b> | <b>Punti di debolezza</b> |
|        | Esterno | <b>Opportunità</b>    | <b>Minacce</b>            |

# L'analisi SWOT

Più specificamente nell'analisi SWOT si distinguono fattori **endogeni** ed **esogeni**.

La terminologia consueta distingue i **fattori endogeni** tra punti di **forza** e punti di **debolezza** e quelli **esogeni** tra **opportunità** e **rischi**.

Tra i primi si considerano tutte quelle variabili che fanno **parte integrante** del sistema stesso, sulle quali è possibile intervenire per perseguire obiettivi prefissati. Tra i secondi, invece, si trovano variabili esterne al sistema che però possono **condizionarlo** sia positivamente che negativamente.

# L'analisi SWOT



# L'analisi dell'equilibrio finanziario del portafoglio: la griglia «BCG»

Descrive l'equilibrio finanziario di breve e medio termine del portafoglio e l'impatto esercitato da ciascun business su tale equilibrio.

- I due parametri che definiscono la griglia sono:
  1. il **tasso di crescita della domanda**;
  2. la **quota di mercato relativa** a quella del **principale concorrente**.
- L'insieme dei business compresi nel portafoglio deve soddisfare contemporaneamente due condizioni:
  1. l'**equilibrio dei flussi di cassa complessivi**;
  2. un **tasso di crescita complessivo** sufficientemente elevato.

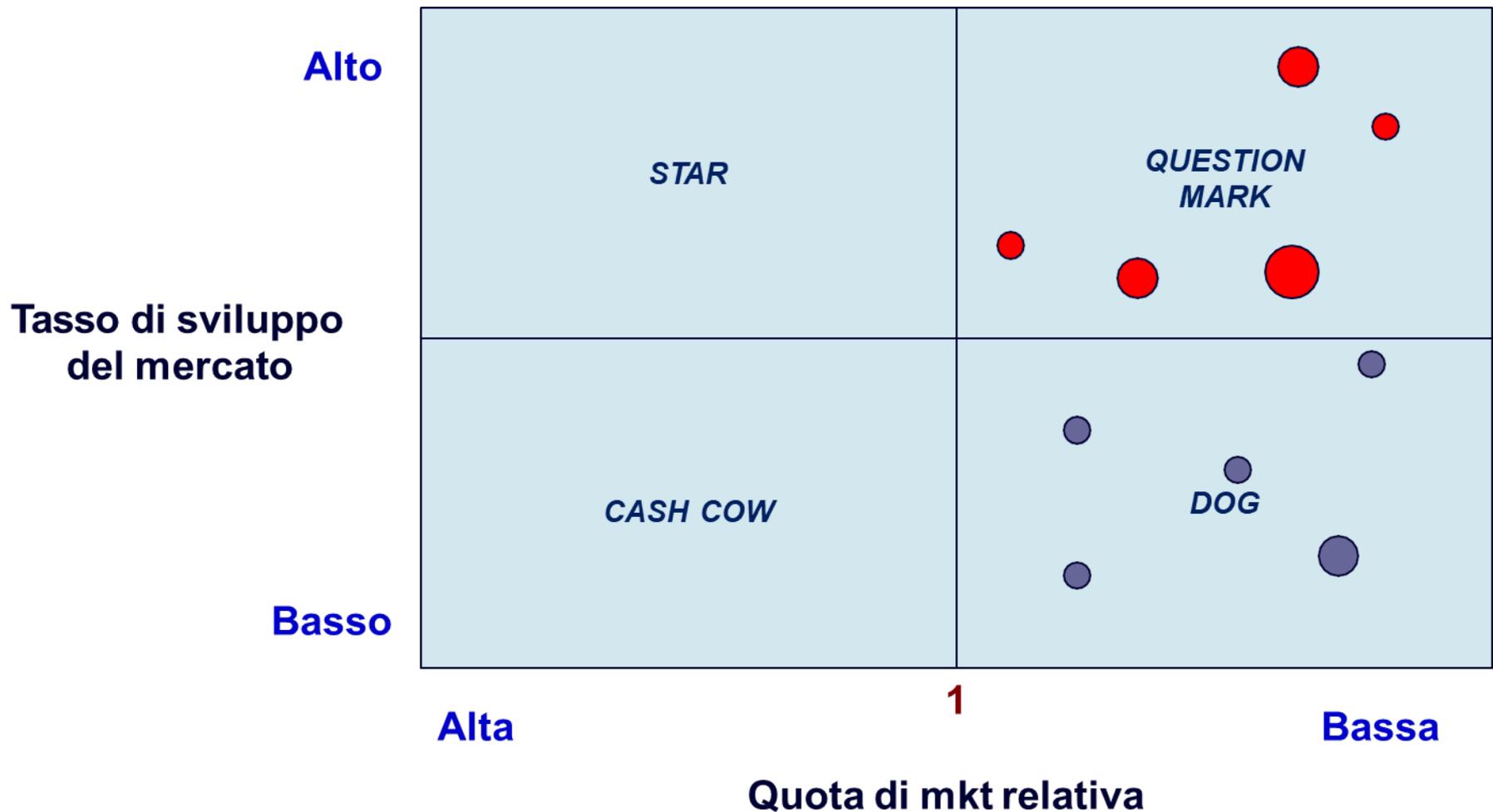
# La matrice BCG (Boston Consulting Group)



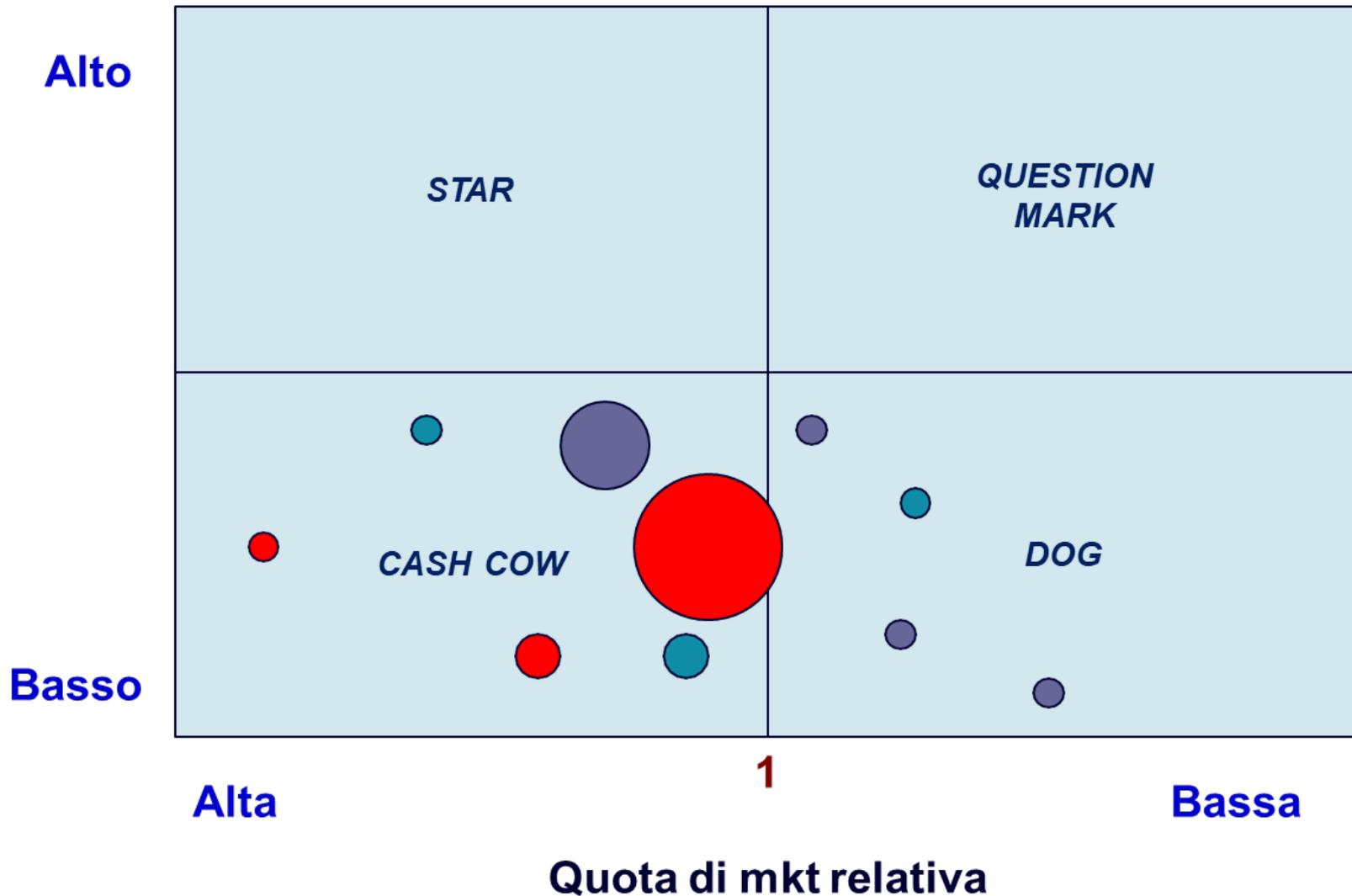
# Matrice BCG: la tipologia di prodotti-mercati

- **Cash cows.** Attività che dovrebbero fornire molta liquidità e consumarne poca; rappresentano una fonte di finanziamento per attività di diversificazione o di ricerca. L'obiettivo strategico prioritario è quello di raccogliere la liquidità fornita.
- **Dogs.** L'accrescimento di quota di mercato è poco verosimile poiché significherebbe scontrarsi con concorrenti che detengono vantaggi di costi; mantenere in vita queste attività è molto oneroso dal punto di vista finanziario; L'obiettivo strategico prioritario è quello di “disinvestire” o vivere modestamente.
- **Question marks.** Esigenza di notevole liquidità per finanziare la crescita; occorre identificare le attività che possono essere promosse con speranza di successo, in quanto per queste sono possibili aumenti di quota di mercato. L'obiettivo strategico prioritario è quello di “disinvestire” o di accrescere la quota di mercato.
- **Stars.** Prodotti leader nel loro mercato in crescita; richiedono mezzi finanziari consistenti per finanziare l'espansione; grazie al loro vantaggio competitivo generano profitti notevoli e sono destinati in futuro ad andare nella prima categoria.

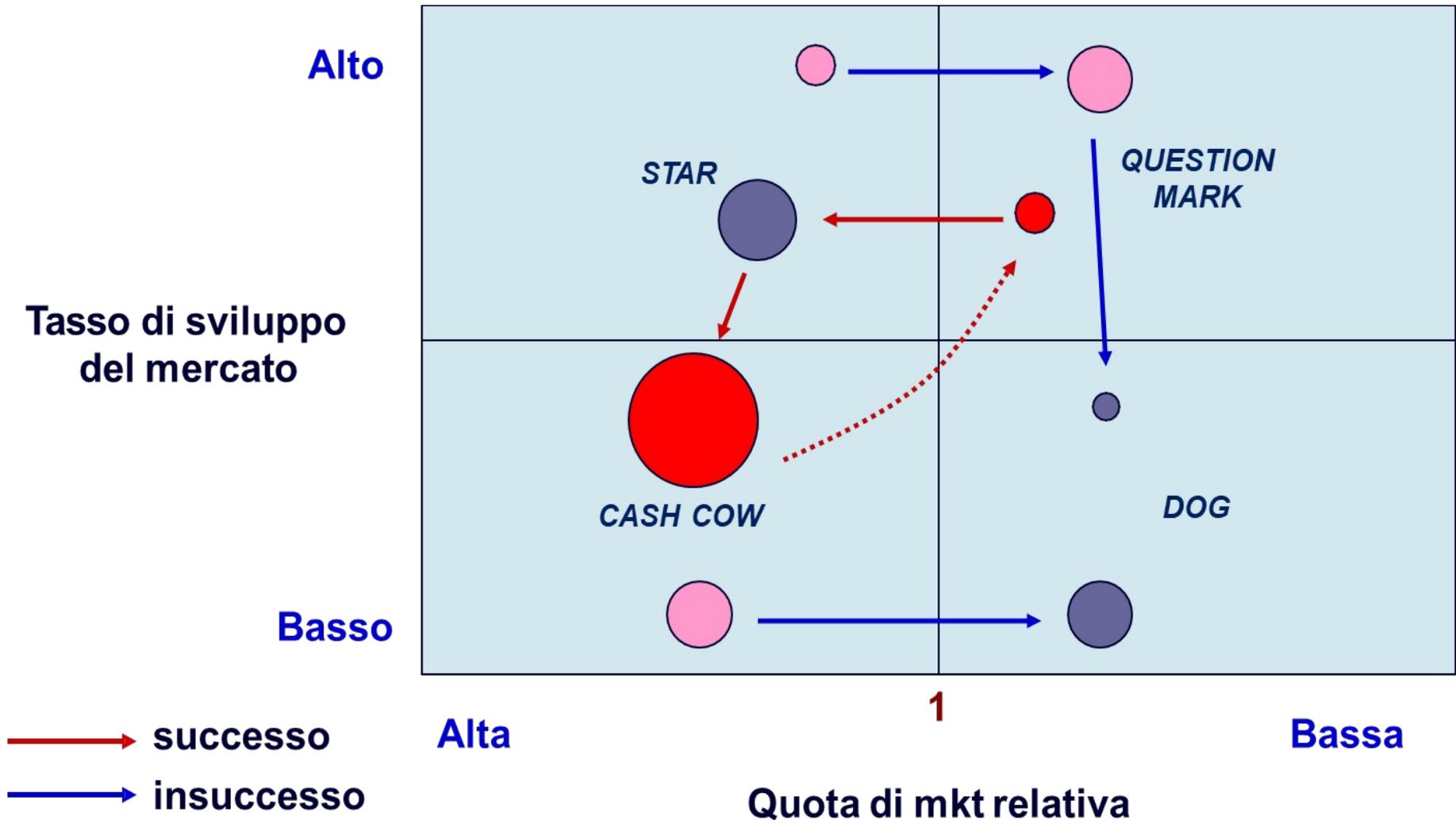
# La matrice BCG – assenza di prodotti generatori di cassa



# La matrice BCG – assenza di prodotti in fase di crescita



# La matrice BCG: percorsi di successo ed insuccesso



# I criteri di allocazione delle risorse

## Criterio economico

Individuazione dei fattori che influenzano la **creazione di valore** nelle varie aree di business, in particolare **flussi di cassa netti e rischio**

## Criterio strategico

Analisi del portafoglio dell'impresa.  
Per ciascuna area di business sono assegnate le **risorse necessarie** affinché si possa svolgere il ruolo assegnato