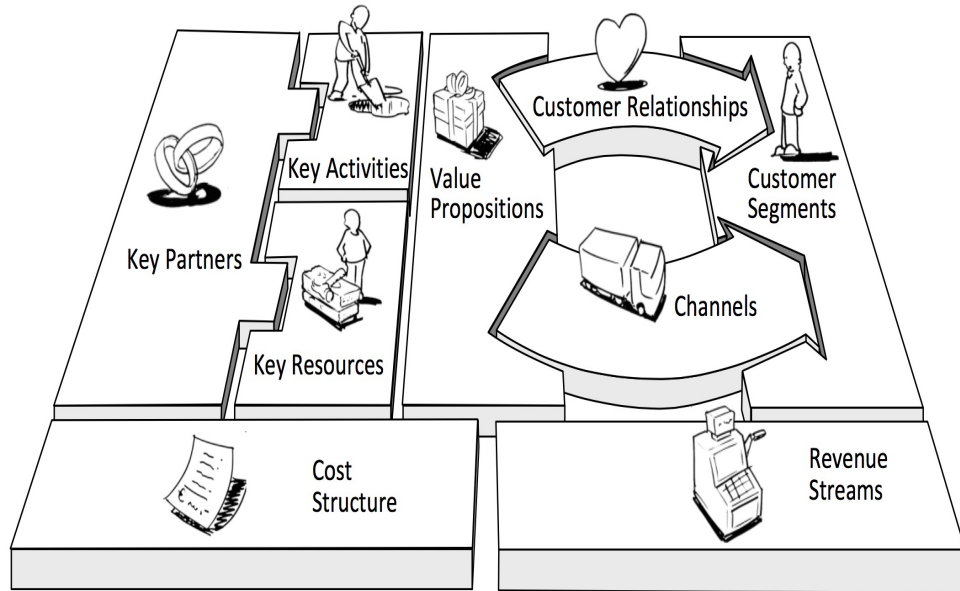


# I MODELLI DI BUSINESS



## DEFINIZIONE DELLE COMPONENTI DEL MODELLO DI BUSINESS

## DEFINIZIONE

Il modello di business è la descrizione del modo in cui l'impresa crea, distribuisce e cattura valore.

Rappresenta i contenuti di un'idea imprenditoriale, approfondendone la capacità effettiva di creare valore ed essere sostenibile

# CONTENUTI

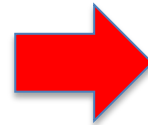
I contenuti fondamentali possono essere raggruppati nei seguenti tre ambiti:

**1. Proposta di valore**  
(value proposition)

**2. Fattori critici**  
(key conditions)

**3. Proposta di profittabilità**  
(profit proposition o revenue model)

**CONDIZIONE  
ESSENZIALE PER IL  
SUCCESSO DEL  
BUSINESS MODEL**



**COERENZA TRA  
GLI AMBITI**

## a) definizione del valore

### 1. Value proposition

*Quale valore trasferiamo ai clienti?*  
*Quale problema contribuiamo a risolvere?*  
*Che prodotti e servizi offriamo?*

**Marchio/Status**  
(luxury brands)

**Innovazione**  
spesso  
tecnologica  
Prodotti e servizi  
nuovi  
(stazioni  
climatiche  
domestiche, fondi  
investimento etici  
ecc.)

**Prezzo**  
(low cost  
strategies)

**Riduzione dei  
costi**  
Servizi di CRM  
come chatbot

**Riduzione dei  
rischi**  
Garanzie  
sull'acquisto

**Convenienza/Us  
abilità**  
Nuovi servizi es:  
Spotify e app.

**Personalizzazione**  
(Nike, M&M, Converse, ecc)

**Performance**  
(Settore  
informatica,  
telefonia ecc)

**Accessibilità**  
Es. NetJet,  
modelli sharing

**Design**  
(moda,  
elettronica di  
consumo)



## b. Identificazione segmento target

*Per chi stiamo creando valore?  
Chi sono i clienti più importanti?*

### SEGMENTI DI CLIENTELA

**Mercato Indifferenziato  
(di massa)**  
Es: Amazon

**Mercato di  
nicchia**

**Mercato  
segmentato**

**Mercato  
diversificato**

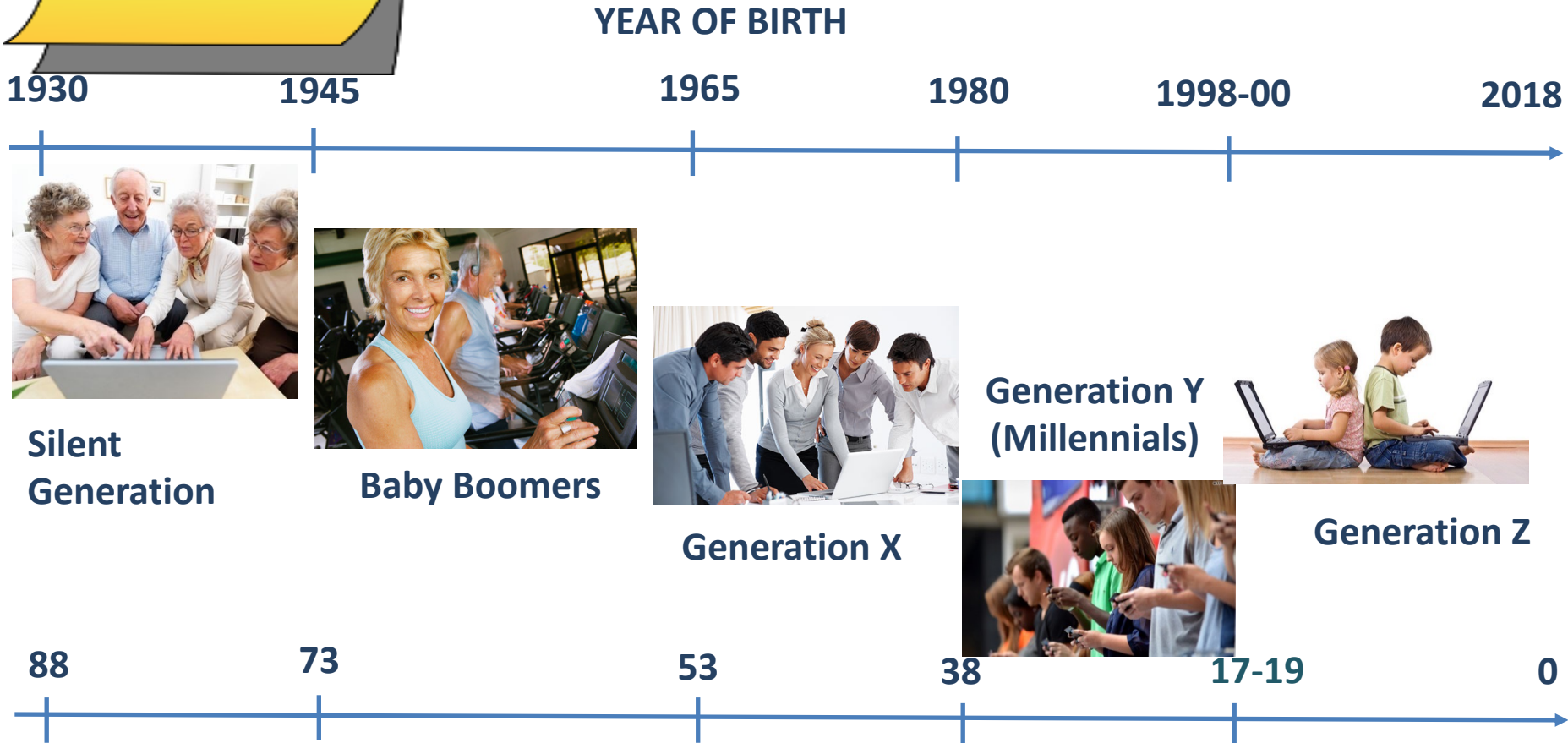
**Mercato o  
piattaforme multi-  
sided**

Gruppi di clienti  
interdipendenti che creano  
valore solo se sono  
presenti entrambi. Es:  
airBnb; Lulu.com

**1. Value proposition**

## b. Identificazione segmento target

### MARKETING BY GENERATION (I MILLENNIALS E LA GENERAZIONE Z)



## c. Modalità di erogazione del valore

### 1. Value proposition

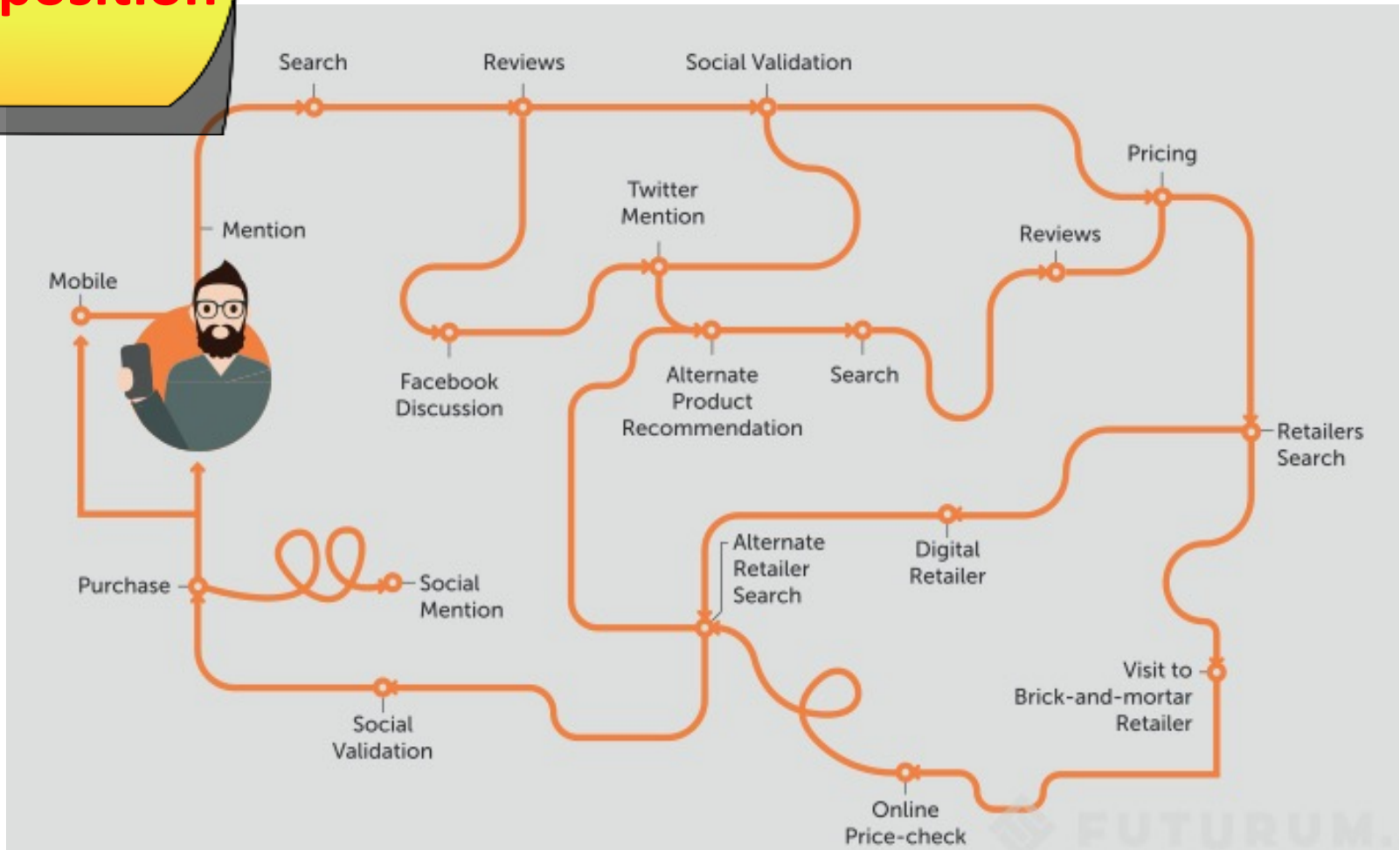
*Quali sono i canali distributivi preferiti dal mio target?*  
*Come sono integrati i vari canali?*  
*Quali lavorano meglio? Quali sono i più convenienti?*



# c. Modalità di erogazione del valore

## 1. Value proposition

## II CUSTOMER JOURNEY





## d. Relazione con i clienti



### 1. Value proposition

*Che tipo di relazione il mio cliente target si aspetta da me?  
Che livello di interazione devo intrattenere con il mio cliente?  
La partecipazione del cliente può generare valore al mio modello di business?*

Assistenza personale  
Assistenza personale dedicata  
Self-service  
Servizi automatici (self-service+automazione)  
Community  
Co-creazione (es: UGC, Waze)

CUSTOMER  
ENGAGEMENT



## 2. I fattori critici

### a. Risorse chiave

*Quali risorse chiave sono necessarie per le nostre proposte di valore? Per i nostri canali distributivi? Per le relazioni con i clienti? Per i flussi di ricavi?*

#### **Risorse fisiche**

WalMart e Amazon si basano su imponenti risorse fisiche ad alta intensità di capitale. Negozi il primo e infrastrutture di IT, magazzini e logistica

#### **Risorse Intellettuali**

Brevetti, copyright, partnership e database clienti

#### **Risorse Umane**

Fondamentali nell'industria creativa o nella ricerca scientifica

#### **Risorse Finanziarie**

Certi modelli di business si basano sulla capacità di erogare credito ai propri clienti



## b. Attività chiave

*Quali attività chiave sono necessarie per le nostre proposte di valore? Per i nostri canali distributivi? Per le relazioni con i clienti? Per i flussi di ricavi?*

### **Produzione**

Progettazione, creazione e distribuzione di prodotti. Aziende manifatturiere

### **Problem Solving**

Creazione di nuove soluzioni per i problemi dei clienti

### **Piattaforma/rete**

Fornitura di servizi; gestione e promozione della piattaforma

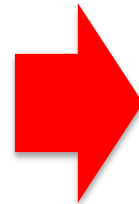


## 2. I fattori critici

### c. Partnership chiave e modello organizzativo

*Chi sono i nostri partner chiave? Chi sono i nostri fornitori? Quali risorse chiave otteniamo dai partner? Quali attività chiave sono ottenute dai partner?*

1. Alleanze strategiche tra non-concorrenti
2. Competizione collaborativa: partnership tra concorrenti
3. Joint venture per sviluppare nuovi business
4. Relazione acquirente-fornitore



1. Economie di scala
2. Riduzione del rischio
3. Acquisizione di risorse e capacità



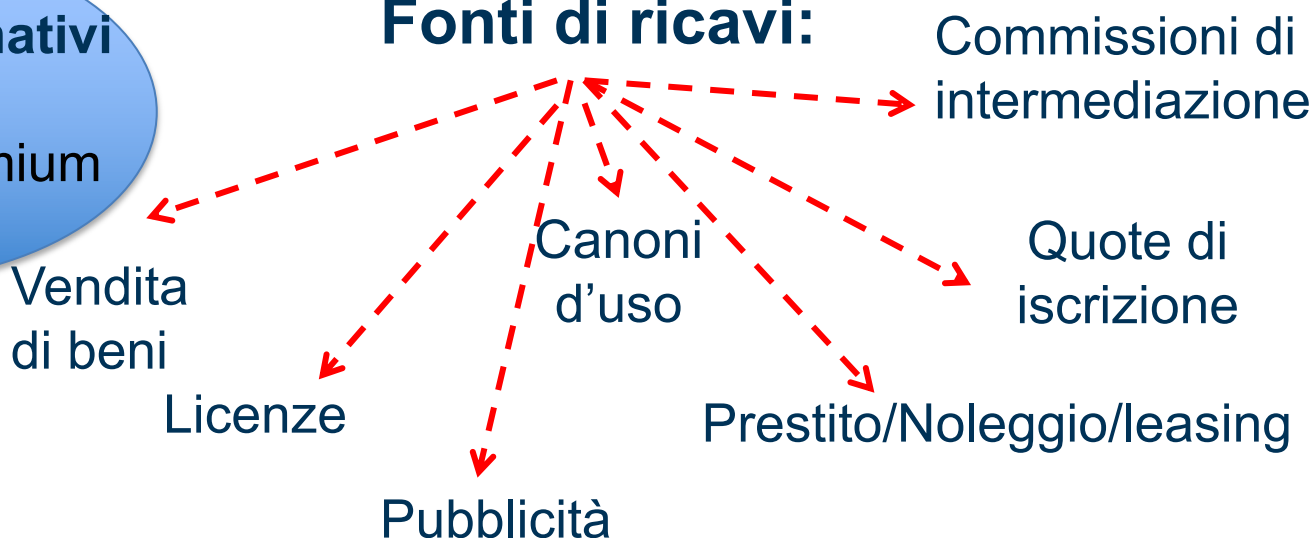
## 2. I FATTORI CRITICI c. il revenue model

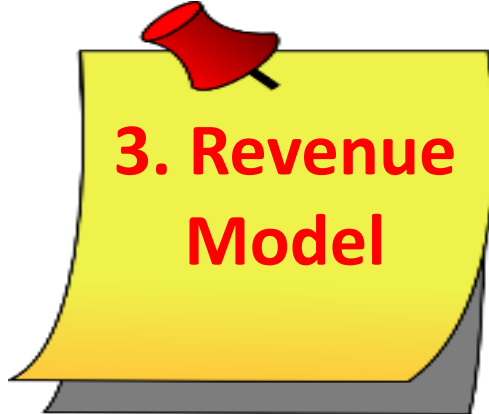
*Per quale valore i nostri clienti sono disposti a pagare? Per cosa e come pagano attualmente? Come preferirebbero pagare? In che moda il flusso di ricavi rende la proposta sostenibile*

### Modelli alternativi

- Modelli free
- Modelli freemium

### Fonti di ricavi:





### 3. Revenue Model

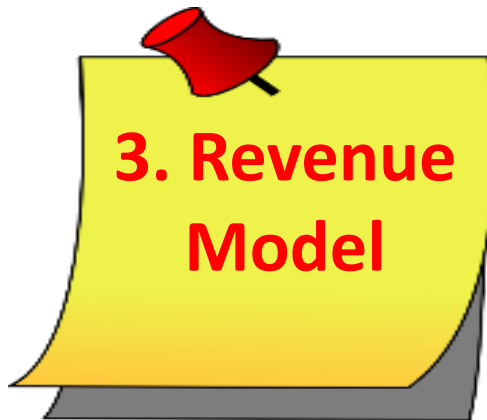
## 2. I FATTORI CRITICI c. il revenue model

### LISTINO PREZZI FISSO

- Dipende dalle caratteristiche di prodotto
- Dipende dal segmento di clientela
- Dipende dal volume

### PREZZI DINAMICI

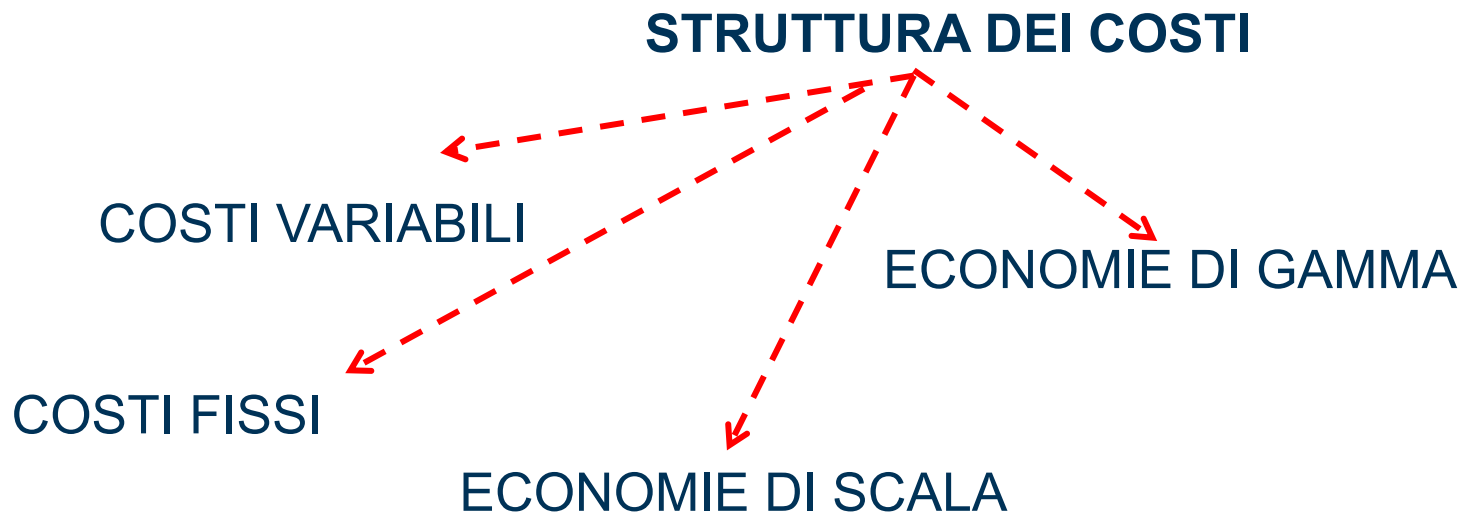
- Dipende dalle trattativa
- Dipende dalla gestione della redditività (alberghi, aerei)
- Dipende dal mercato in tempo reale (e-commerce)
- Aste



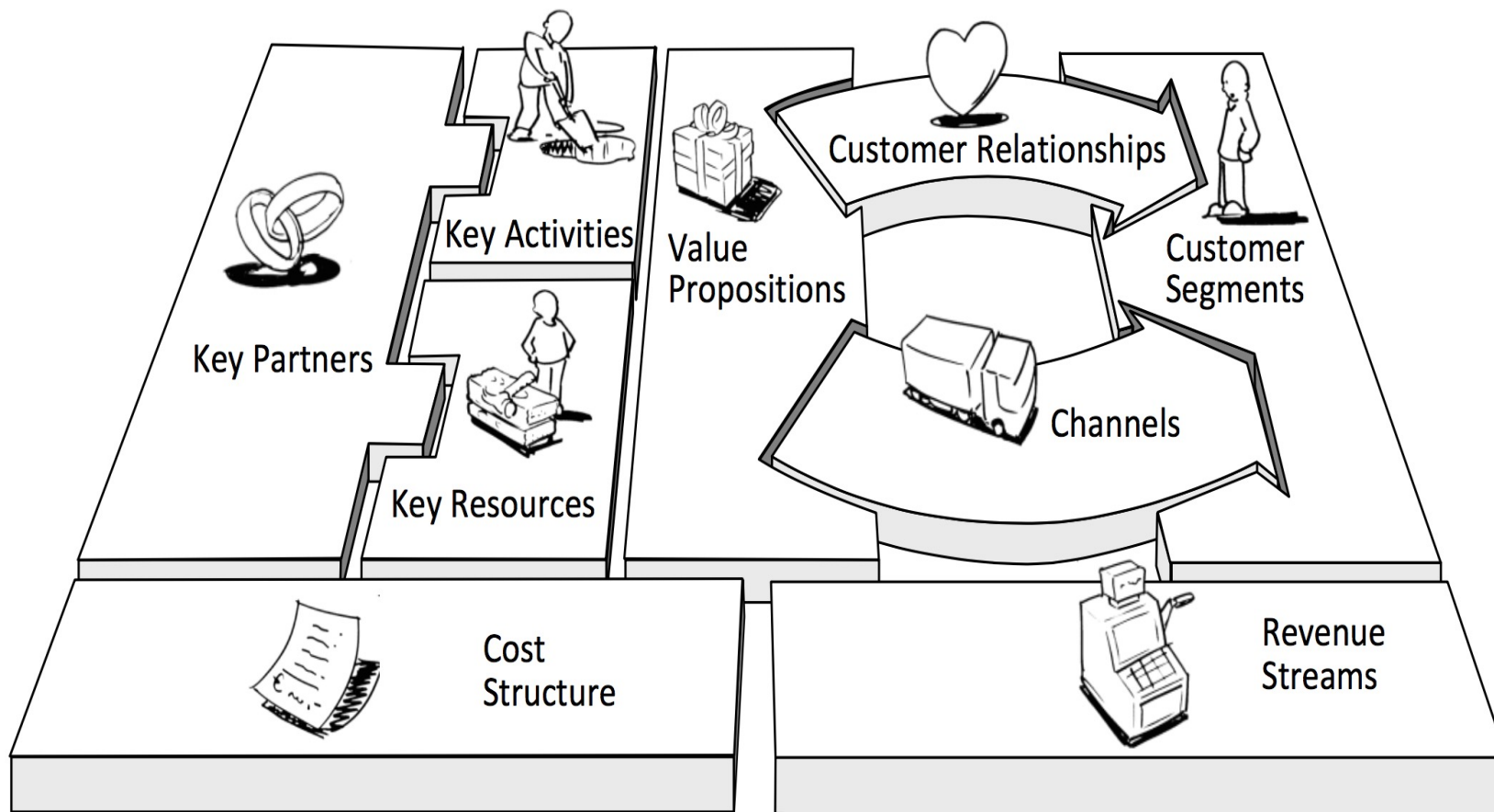
## 2. I FATTORI CRITICI

### d. La struttura dei costi

I modelli di business possono essere basati sui costi o basati sul valore. In ogni caso i costi devono essere tenuti sotto controllo e confrontati con i ricavi attuali o futuri.



## Il Business Model Canvas





## L'attuale panorama competitivo

1. Concetto di globalizzazione
2. Concetto di dinamismo tecnologico
3. Concetto di ipercompetizione
4. Definizioni di mercato, settore e business
5. Concetto di concorrenza ibrida (frutto della convergenza tra business)

*continua...*

## 1. Economia Globale e Globalizzazione

- Beni, persone, abilità e idee si muovono liberamente
  - attraverso le frontiere di paesi diversi
- Gamma crescente di opportunità per le imprese
  - che competono nell'arena competitiva del 21mo secolo
- L'espansione nell'arena globale
  - complica l'ambiente competitivo dell'impresa (perché secondo voi?)

*continua...*

## 2. Dinamismo tecnologico

*È dato dal tasso di cambiamento della tecnologia e dalla rapidità con cui le tecnologie si rendono disponibili*

### **Caratteristiche:**

- Innovazione perpetua
- Rapidità e consistenza con cui le nuove tecnologie basate su un alto contenuto informativo rimpiazzano le vecchie tecnologie

*continua...*

## 2. Dinamismo tecnologico (cont.)

### L'età dell'informazione

- L'abilità di accedere in modo efficace ed efficiente e utilizzare l'informazione è divenuta un'importante fonte di vantaggio competitivo

### Incremento dell'intensità conoscitiva

- *Flessibilità strategica*: insieme di capacità utilizzate per rispondere alle varie richieste e opportunità presenti in ambienti competitivi incerti e dinamici
- *Slack organizzativo*: risorse che permettono all'impresa di avere la flessibilità per rispondere ai continui mutamenti
- *Capacità di apprendimento*

*continua...*

### 3. Ipercompetizione (definizione)

Una situazione in cui si ha una competizione molto forte tra imprese (un'*escalation* di tattiche competitive), i mercati cambiano molto rapidamente, ed è facile entrare in un nuovo mercato, tanto che non è possibile mantenere a lungo il proprio vantaggio competitivo

### 3. Ipercompetizione (cont.)

L'ipercompetizione è una condizione  
di crescente rivalità basata su:



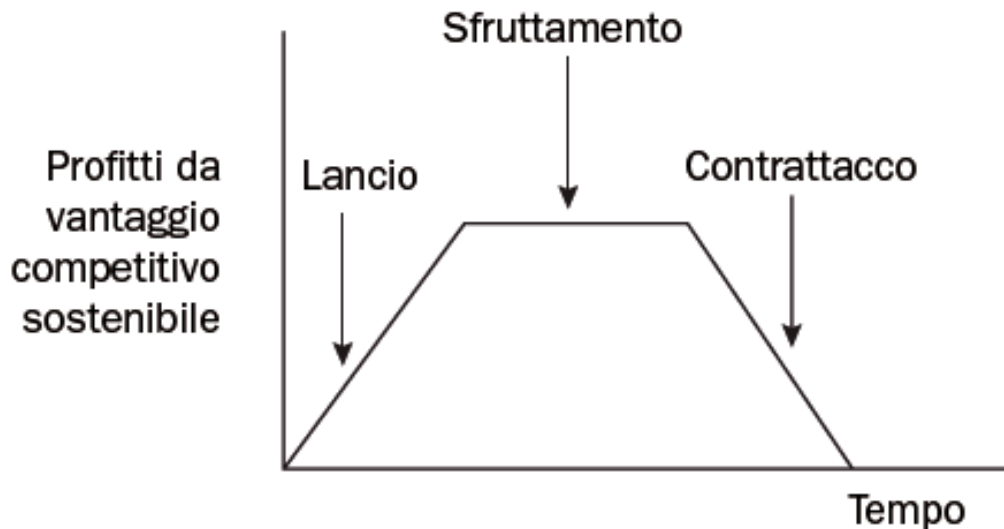
1. Posizionamento qualità-prezzo a livello globale
2. Competizione per creare nuovo *know-how* e stabilire un vantaggio di prima mossa
3. Competizione per proteggere o invadere mercati geografici o di prodotto consolidati

*continua...*

## 3. Ipercompetizione (cont.)

Nella visione tradizionale, possiamo rappresentare la “competizione classica” come qui sotto raffigurato:

### Vantaggio Competitivo



Visione tradizionale

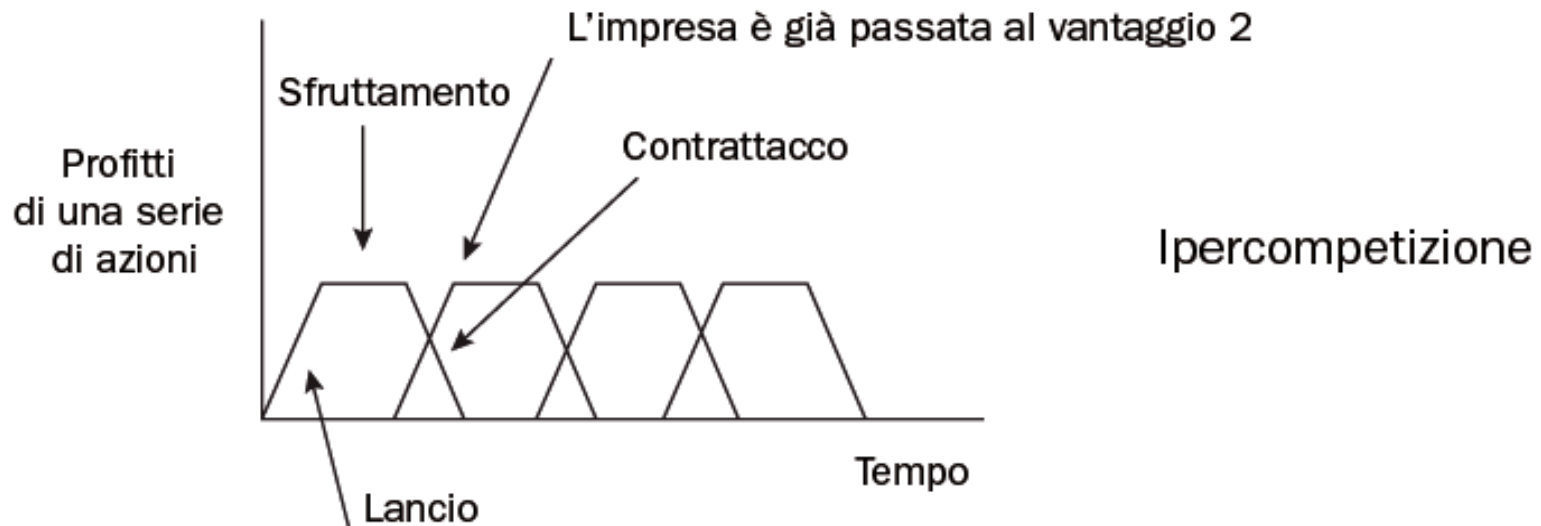
*continua...*

Invece, come effetto  
dell'ipercompetizione, ecco come  
cambia lo scenario...

*continua...*



## 3. Ipercompetizione (cont.)



Ambiente caratterizzato da **azioni intense e imprevedibili**, realizzate da attori che si muovono rapidamente per **costruire** i loro vantaggi competitivi ed **erodere** quelli dei concorrenti

*continua...*

## 3. Ipercompetizione (cont.)

**Paradossi** che l'impresa deve saper gestire:

- Imparare a erodere i propri vantaggi
- Non considerare le barriere all'entrata come uno strumento di difesa
- Rinunciare alla pianificazione a lungo termine

# 4. I CONCETTI DI MERCATO, SETTORE E BUSINESS

***NB: ATTENZIONE, NON SONO SINONIMI!!!***

# Il campo d'attività dell'impresa

La definizione del campo di attività (mercato, settore, business) in cui l'impresa intende operare scaturisce dalla combinazione di tre elementi (Abell, 1980):

- *What ?*

Qual è la **funzione d'uso** del prodotto che l'impresa offre?

- *Who ?*

Qual è il **segmento target** di consumatori di riferimento?

- *How ?*

Quale **tecnologia** l'impresa adotta per creare valore per i clienti?

*continua...*

## DEFINIZIONE DI MERCATO

- È un concetto di natura più economica che aziendale, dunque ci riguarda meno...
- È il luogo di confronto tra domanda e offerta di un bene o servizio, ossia dove avvengono gli scambi tra chi produce un bene e chi lo acquista. Quindi, esso rappresenta la domanda che le imprese soddisfano in relazione al tipo di bene venduto.
- Quattro **forme** principali:
  - Concorrenza perfetta
  - Monopolio (legale, delle risorse, naturale)
  - Oligopolio
  - Concorrenza monopolistica\* (effetto della differenziazione del prodotto)

***continua...***

## DEFINIZIONE DI SETTORE

- Luogo economico di confronto fra imprese accomunate dalla **medesima tecnologia** (*o tecnologia di base*), a prescindere dai gruppi di clienti serviti e dalle funzioni d'uso del prodotto offerto
- Insieme delle imprese che operano nella **stessa area competitiva**
- Copre un'area d'attività normalmente **più ampia** rispetto al mercato o al business che, invece, si riferiscono a prodotti e clienti specifici

*continua...*

Non essendovi un unico criterio per  
l'individuazione dei suoi confini, diversi  
sono i criteri che possono essere  
adottati...

# Criteri per la definizione dei confini settoriali

## Criterio dell'elasticità incrociata:

Dati due beni (A e B), l'elasticità incrociata del bene A rispetto al bene B è data dal rapporto fra la variazione percentuale subita dalla domanda del bene A per effetto di una piccola variazione del prezzo del bene B

$$\varepsilon = \frac{\frac{\Delta q_a}{q_a}}{\frac{\Delta p_b}{p_b}} = \frac{\Delta q_a}{q_a} \cdot \frac{p_b}{\Delta p_b} = \frac{\Delta q_a}{\Delta p_b} \cdot \frac{p_b}{q_a}$$

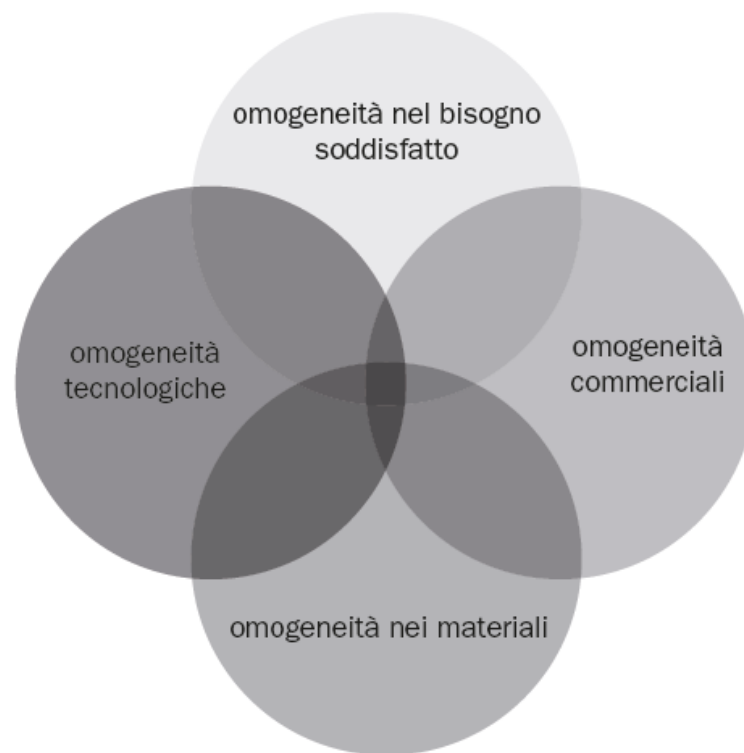
*continua...*



# Criteri per la definizione dei confini settoriali

## Criterio dell'omogeneità:

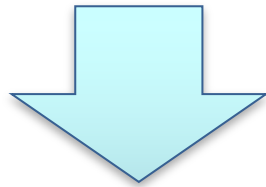
Le imprese del settore sono quelle accomunate da alcuni tipi di omogeneità



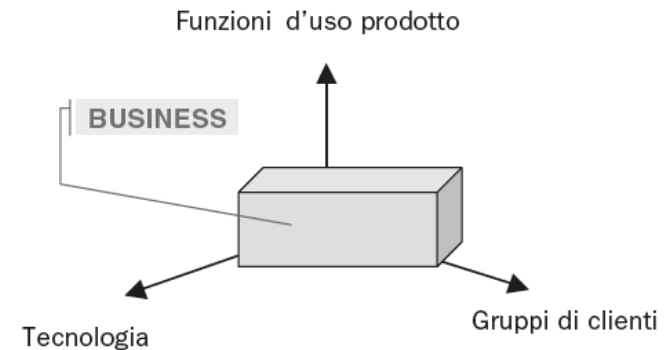
*continua...*

# DEFINIZIONE DI BUSINESS

- Contraddistingue le imprese accomunate dal medesimo gruppo di clienti serviti con un'unica tecnologia impiegata per soddisfare la medesima funzione d'uso (es. trasporto ferroviario)
- È dato da una o più **combinazioni prodotto/ mercato/ tecnologia**



- A livello organizzativo, è ciò che l'impresa gestisce attraverso l'**area strategica di affari** (ASA o *Strategic Business Unit - SBU*)



## LE INTERAZIONI FRA I CONCETTI DI SETTORE, MERCATO E BUSINESS

	<i>Settore</i>	<i>Mercato</i>	<i>Business</i>
SEGMENTO TARGET DI CONSUMATORI A CUI L'IMPRESA RIVOLGE LA PROPRIA OFFERTA	Le imprese rivolgono la propria offerta a diversi segmenti di clientela	Le imprese si rivolgono allo stesso target di consumatori	Le imprese si rivolgono allo stesso target di consumatori
LA FUNZIONE D'USO DEL PRODOTTO CHE L'IMPRESA OFFRE	Le imprese offrono prodotti con diverse funzioni d'uso	Le imprese offrono prodotti che presentano la medesima funzione d'uso	Le imprese offrono prodotti che presentano la medesima funzione d'uso
TECNOLOGIA L'IMPRESA ADOTTA PER CREARE VALORE PER I CLIENTI	Le imprese possiedono la medesima tecnologia	Le imprese possiedono diverse tecnologie	Le imprese possiedono la medesima tecnologia

# La concorrenza ibrida frutto della convergenza tra business

- Si tratta di una nuova forma di concorrenza che **non** si riconosce in uno **specifico settore** con dei confini predeterminati
- Le imprese devono affrontare **nuovi concorrenti** (anche provenienti da settori o business un tempo impensabili) per costruire e provare a difendere la propria posizione competitiva (Es. Alitalia vs. Trenitalia/Italo)
- **La convergenza può essere:**
  - da **tecnologia**
  - da **concorrenza (settoriale)**