



**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

Comunicazione d'Impresa – a. a. 2022/2023 – Prof. Christian Corsi

1

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**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.

2

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**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.

3

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**1950 - La prima fotocopiatrice**

Facile da usare  
Bassi costi operativi  
Nessun rischio per i documenti originali

**PREZZO ELEVATO**  
per la vendita al pubblico

**Noleggio**

\$25/mese  
+  
4cent/copia  
(min \$49/mese)

**NEW XEROX 914**  
OFFICE COPIER

4

---

---

---

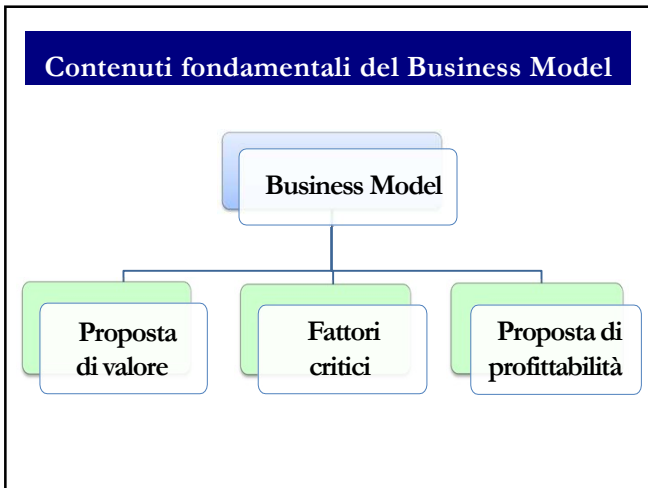
---

---

---

---

---



5

---

---

---

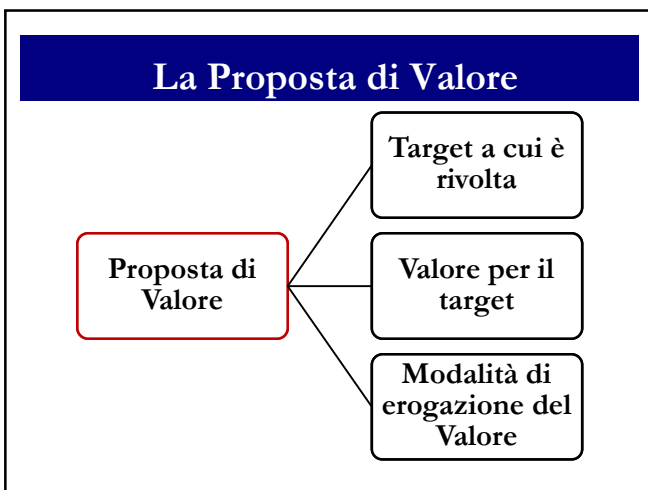
---

---

---

---

---



6

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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.

7

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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.

8

---

---

---

---

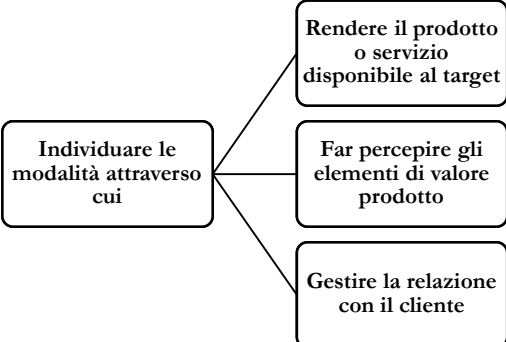
---

---

---

---

## Modalità di erogazione del Valore



9

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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.

10

---



---



---



---



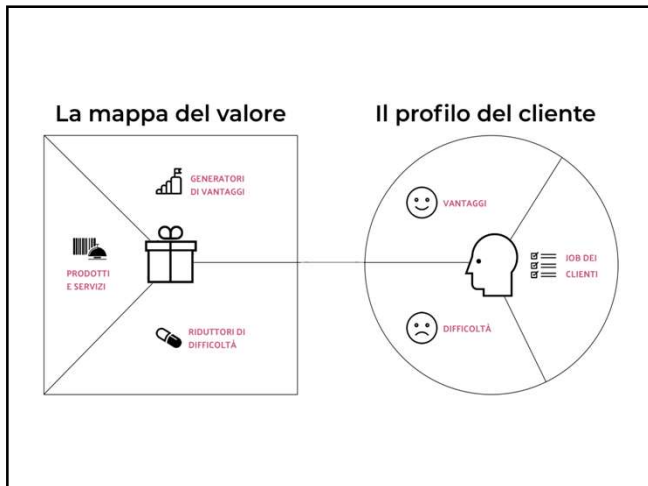
---



---



---



11

---



---



---



---



---



---



---

## Fasi di interazione del cliente

Consapevolezza dell'esistenza dell'offerta

Valutazione del valore di tale offerta

Acquisto dell'offerta da parte del cliente

Messa a disposizione dell'offerta

Erogazione di servizi successivi all'acquisto

12

---



---



---



---



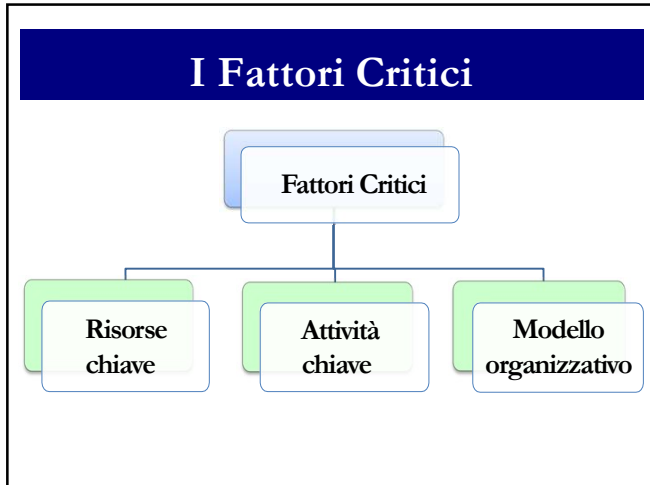
---



---



---



13

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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.

14

---

---

---

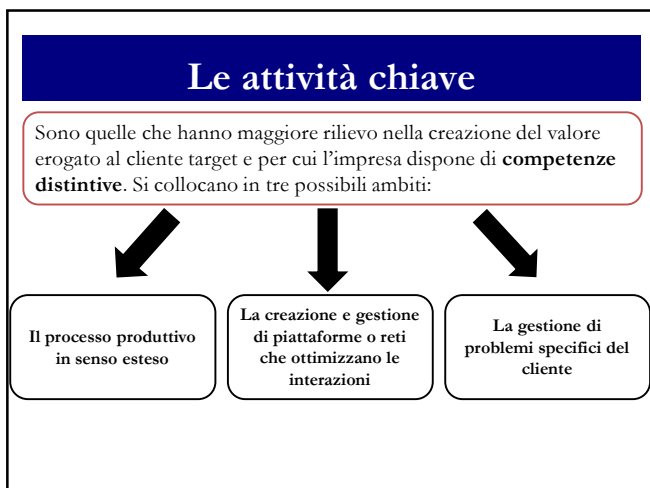
---

---

---

---

---



15

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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.

---

---

---

---

---

---

---

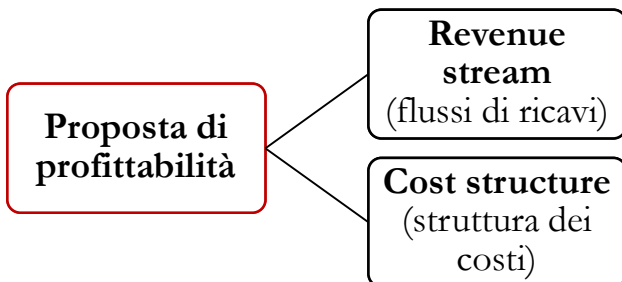
---

---

---

16

## La proposta di profittabilità




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

17

## 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**.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

18

## 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.

19

---

---

---

---

---

---

---

---

## La struttura dei costi

**Modello  
«cost driven»**

**Minimizzazione  
dei costi per  
l'impresa**

**Modello  
«value driven»**

**Massimizzazione  
del valore  
offerto al cliente**

20

---

---

---

---

---

---

---

---



## BUSINESS MODEL CANVAS (TESLA)

<b>KEY PARTNERS</b> <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>	<b>KEY ACTIVITIES</b> <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>	<b>VALUE PROPOSITIONS</b> <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>	<b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b> <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>	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> <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>
	<b>KEY RESOURCES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Electric vehicle technology</li> <li>Battery production</li> <li>Employees/skills/knowledge</li> <li>Engineering and design</li> <li>Elon Musk/Brand</li> </ul>		<b>CHANNELS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Retail stores</li> <li>Website</li> <li>Conferences and events</li> <li>PR/Media</li> </ul>	
<b>COST STRUCTURE</b> <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>		<b>REVENUE STREAMS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Automotive sales</li> <li>Automotive leasing</li> <li>Energy generation and storage</li> <li>Services</li> </ul>		

21

---

---

---

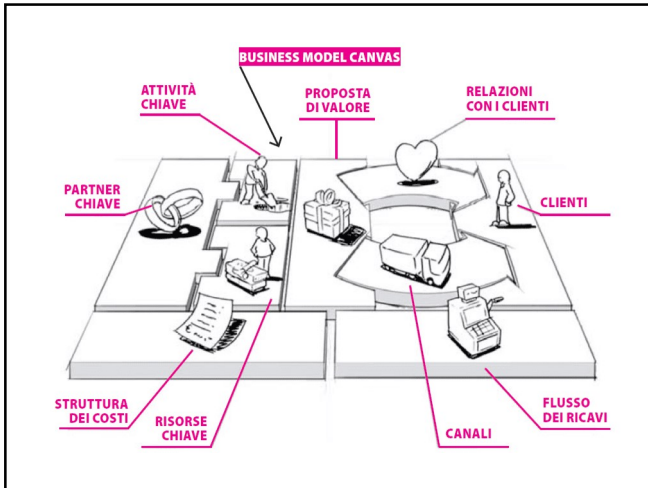
---

---

---

---

---



22

---

---

---

---

---

---

---

---

### 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**

23

---

---

---

---

---

---

---

---

### L'innovazione del business model

Le spinte all'innovazione possono essere anche **interne** all'impresa, in particolare:

- Nuova tecnologia in grado di cambiare la **proposta di valore**
- Cambiamenti nell'**assetto proprietario** dell'impresa
- Un nuovo modo di **leggere** ed **interpretare** le dinamiche competitive

24

---

---

---

---

---

---

---

---



**DIGITAL**  
**SHARING**  
**GREEN**

25

---

---

---

---

---

---

---

---

**DIGITAL ECONOMY**

Il fenomeno della digitalizzazione include i processi di conversione delle informazioni in forma digitale e lo sviluppo di tecnologie per gestire la crescita del numero delle nuove risorse

Mobile applications	Cloud technologies	Smart working
Servizi ICT	Big Data Analytics	MOOC
	IoT	

26

---

---

---

---

---

---

---

---

**La Digital Economy**

I modelli di business basati sul digitale sono fondati su cinque componenti fondamentali:

```
graph TD; A[Diffusione globale] --> B[Concept]; B --> C[Tecnologia]; C --> D[Esternalità di rete]; D --> E[Big data management]; E --> A;
```

27

---

---

---

---

---

---

---

---

# SHARING ECONOMY

Il fenomeno dell'economia della condivisione può essere definito come un insieme di pratiche e modalità organizzative che attraverso piattaforme digitali aggregano grandi quantità di utenti, accomunati da esigenze comuni

Pooling                  Peer to Peer                  Particolari Revenue Streams

---

---

---

---

---

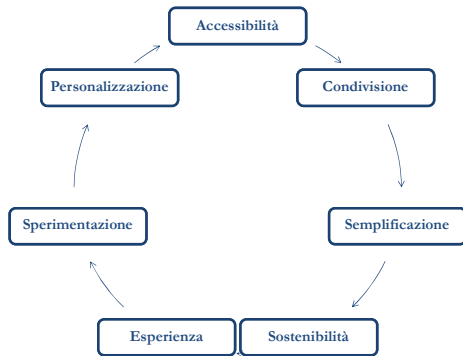
---

---

---

28

## La Sharing Economy



---

---

---

---

---

---

---

---

29

# GREEN ECONOMY

Orientamento allo sviluppo sostenibile in cui la creazione di un valore economico avviene nell'ambito del miglioramento del benessere umano e dell'equità sociale, migliorando le condizioni attuali e future dell'ambiente naturale

Energy Saving Companies                  Green supply chain management                  Economia circolare

---

---

---

---

---

---

---

---

30

## La Green Economy

Rappresenta un concetto generale in cui sono compresi una molteplicità di fenomeni, accomunati dal **meta-obiettivo** del miglioramento del «**capitale naturale**» nel quadro dello sviluppo sostenibile e basati su cinque fattori principali:

1. Le **tecnologie**;
2. I  **Mercati**;
3. Le **politiche, la normativa e i regolamenti**;
4. I **business models**;
5. I **prodotti/servizi** offerti.

31

---

---

---

---

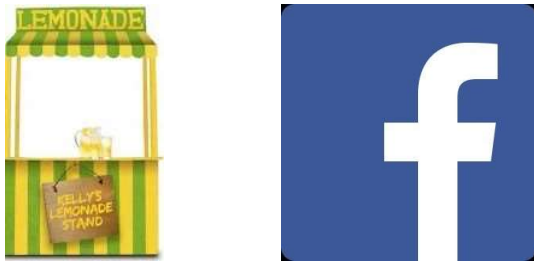
---

---

---

---

## BUSINESS MODEL



32

---

---

---

---

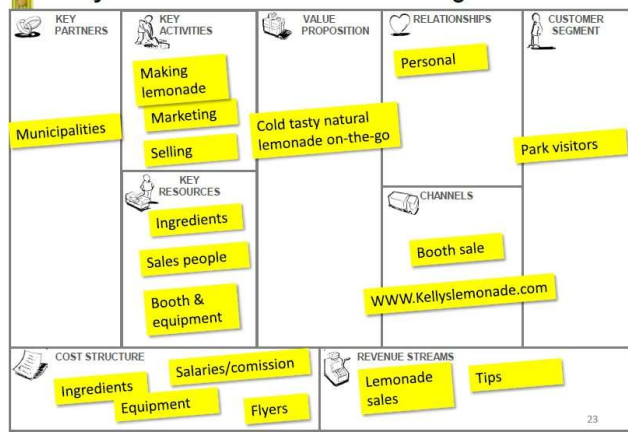
---

---

---

---

### Kelly's Lemonade Stand: Refreshing Lemonade



33

---

---

---

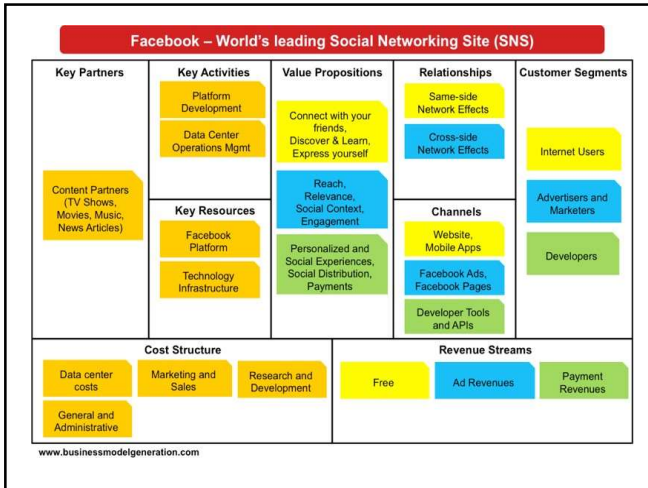
---

---

---

---

---




---



---



---



---



---



---



---



---