

**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.



Fundamental
new way of
office copying

<p>... makes copies on ordinary paper!</p> <p>This is the first copier that makes it all over paper of your own selection. It copies from plain to coated, heavy, or extra-weight paper. It copies in 10 copies a minute. And the quality is superior to any other copier.</p>	<p>No wet chemicals ... no waste</p> <p>With the unique Xerox 914, no wet chemicals are used. No liquid toner is required. And with no solvents, it uses no extra weight. There's no extra material. You're a cleaner copier. And you'll save a lot of money.</p>	<p>Copies all colors including reds & blues</p> <p>With this Xerox 914, there's nothing left out. Copy everything: reds, blues, greens, yellows, or black. Copy everything you need. Copy everything you want. Copy everything you have. Copy everything you need. Copy everything you want. Copy everything you have.</p>	<p>About 1¢ per copy for Xerox 914</p> <p>The Xerox 914 copier is a simple, easy-to-use copier. It's the only copier that's so simple, so easy to use. It's the only copier that's so simple, so easy to use. It's the only copier that's so simple, so easy to use.</p>
--	---	--	--

NEW XEROX 914

OFFICE COPIER

1950 - La prima fotocopiatrice

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

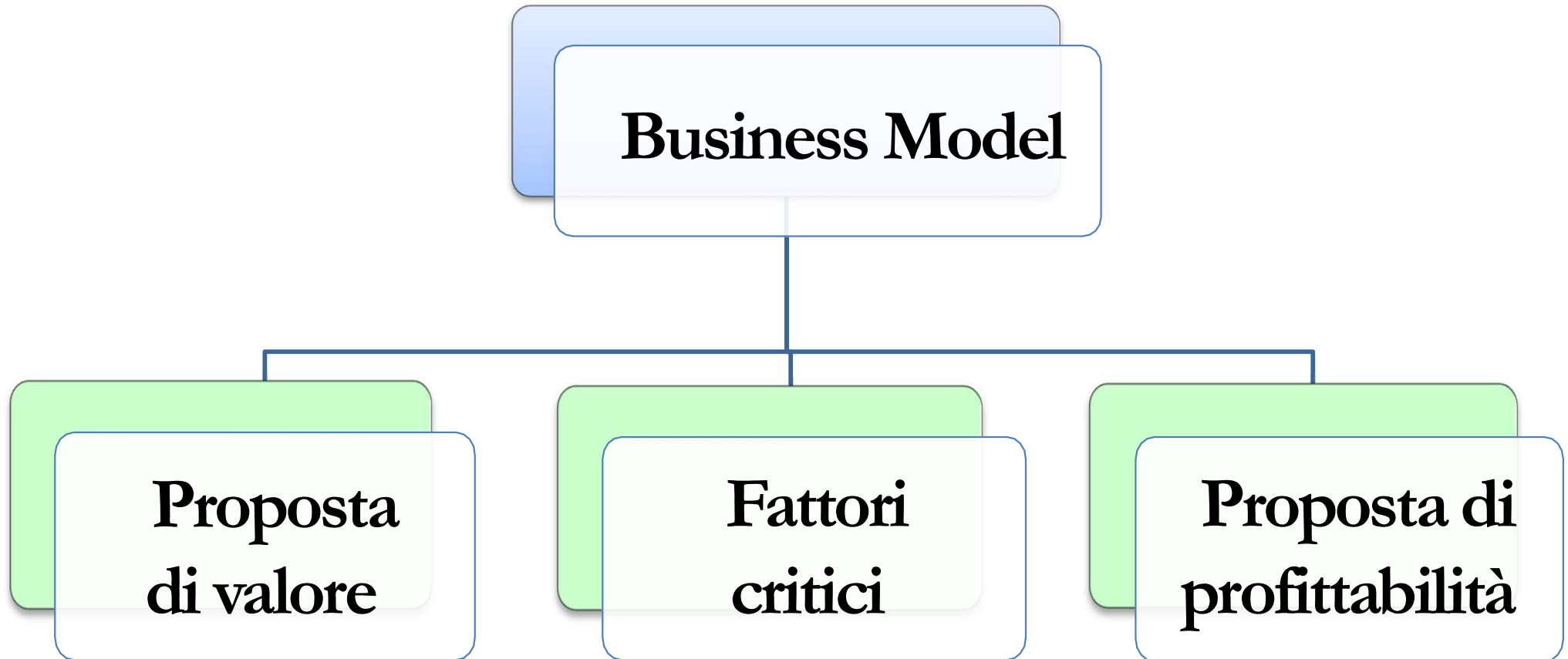
PREZZO ELEVATO
per la vendita al pubblico

Noleggino

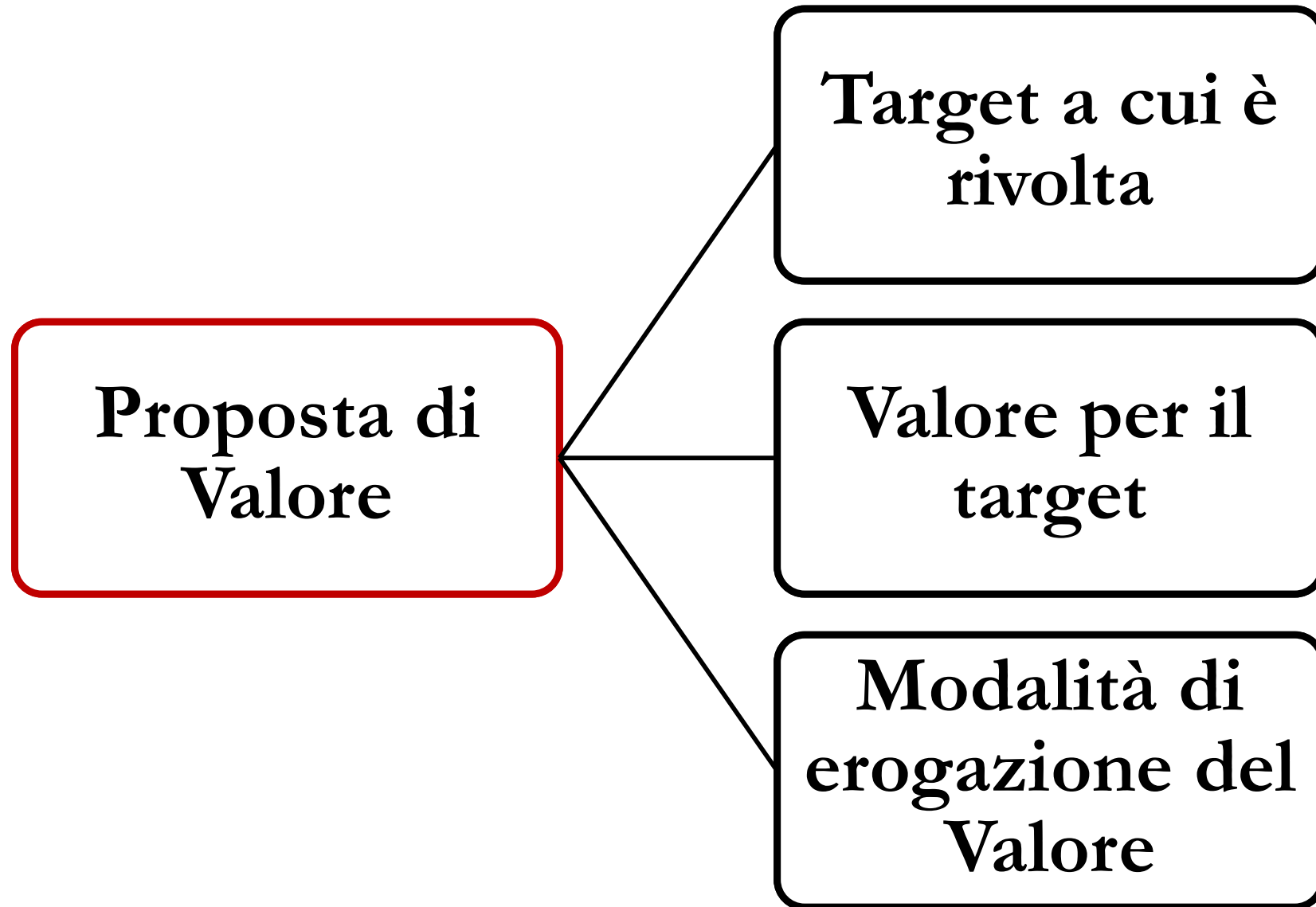
\$25/mese
+
4cent/copia
(min \$49/mese)

Courtesy of Xerox Historical Archives

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:

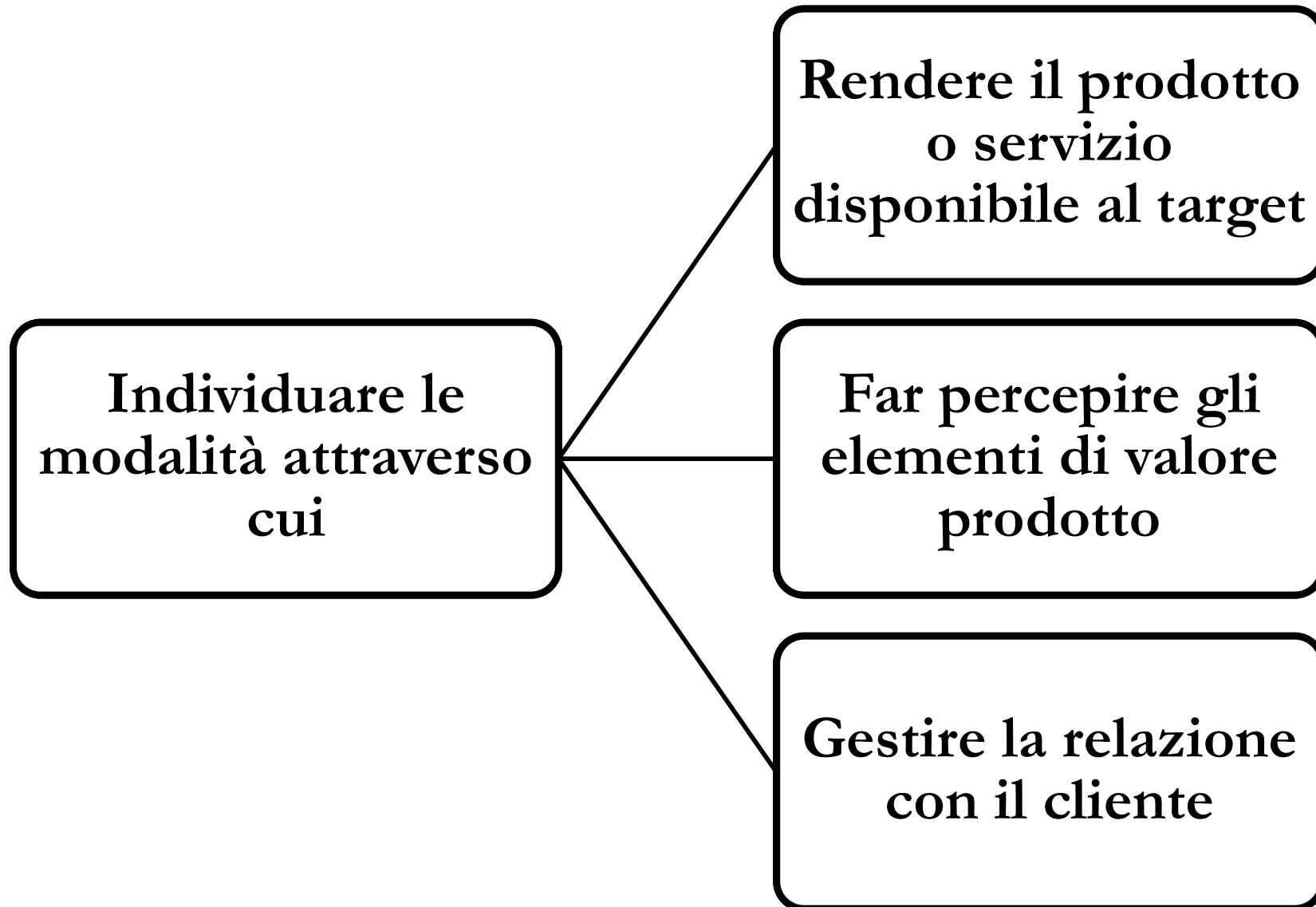
- 1) L'**esigenza primaria** che essi desiderano soddisfare attraverso tale prodotto o servizio;
- 2) I **contenuti** di una determinata offerta per i quali essi sono disposti «a pagare»;
- 3) Le **modalità** migliori per entrare in relazione con tali soggetti.

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

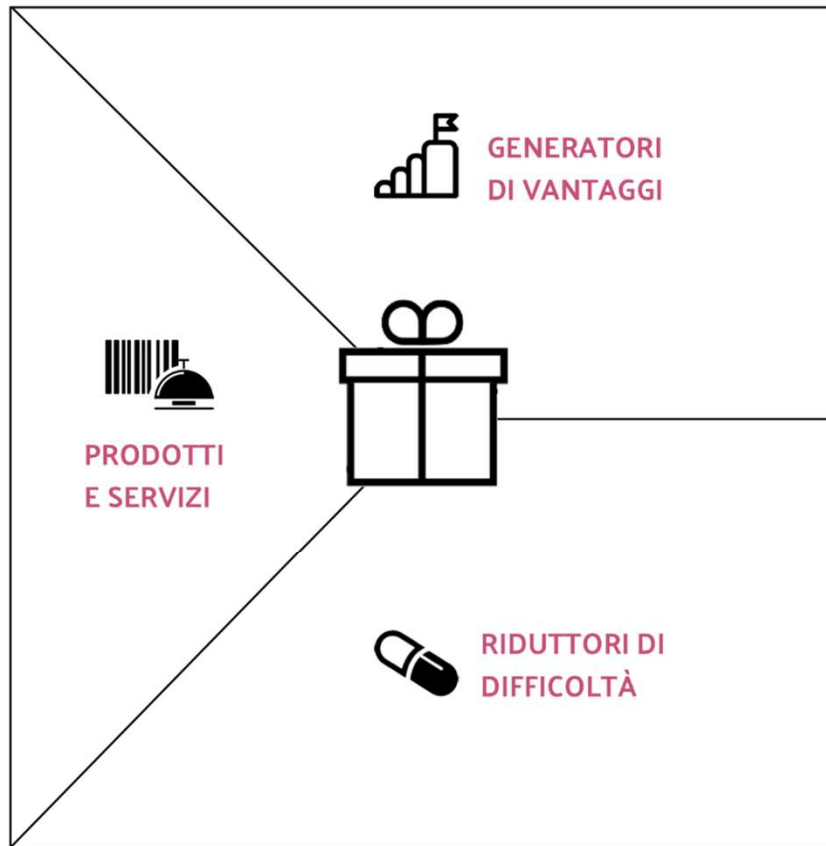


Modalità di erogazione del Valore

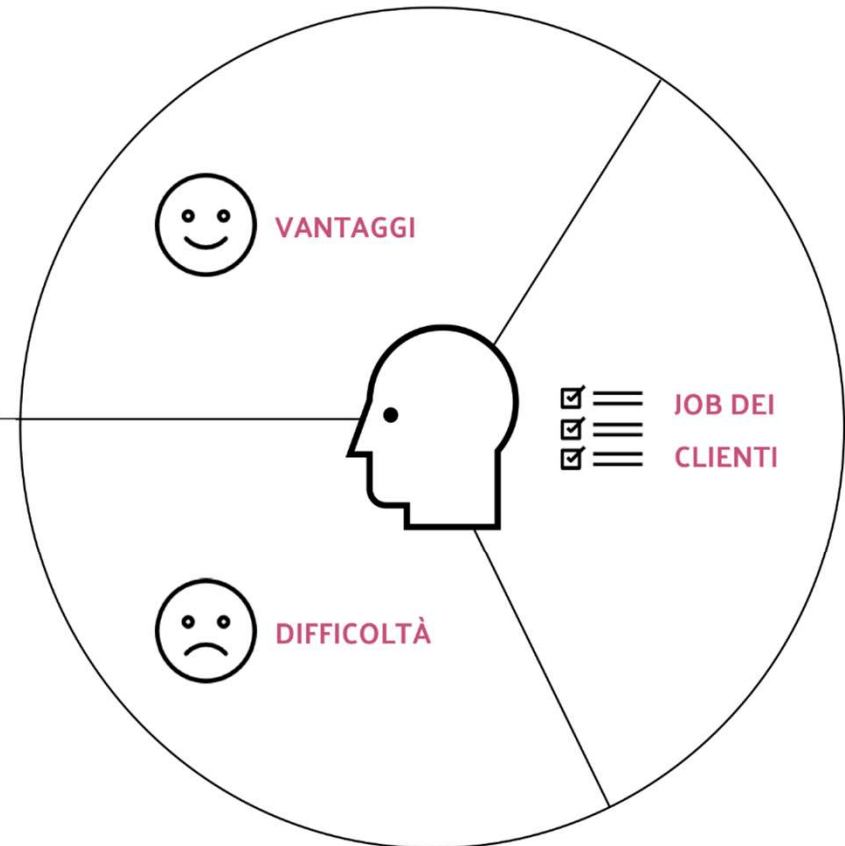
Anche i canali di distribuzione e di comunicazione del valore possono essere **essi stessi** strumenti di creazione di una parte del valore.

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

La mappa del valore



Il profilo del cliente



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

I Fattori Critici

Fattori Critici

```
graph TD; A[Fattori Critici] --- B[Risorse chiave]; A --- C[Attività chiave]; A --- D[Modello organizzativo];
```

**Risorse
chiave**

**Attività
chiave**

**Modello
organizzativo**

Le risorse chiave

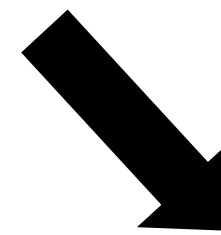
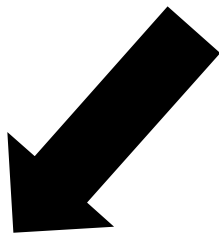
Le risorse chiave sono quelle ritenute **fondamentali** per produrre ed erogare il valore progettato, rendendolo relativamente **unico** e **superiore** a quello fornito dai concorrenti.

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**

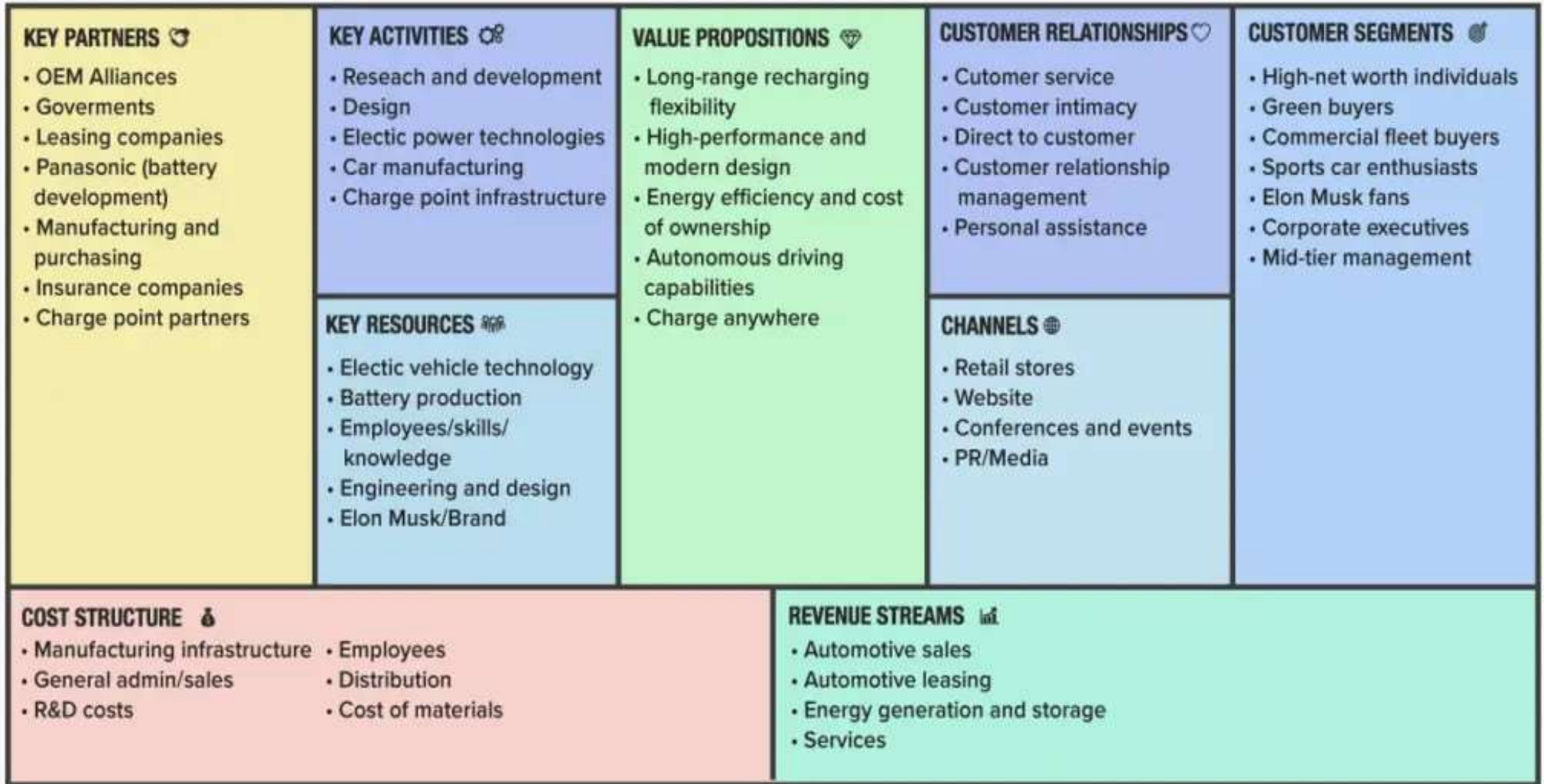
**Modello
«value driven»**

**Massimizzazione
del valore
offerto al cliente**

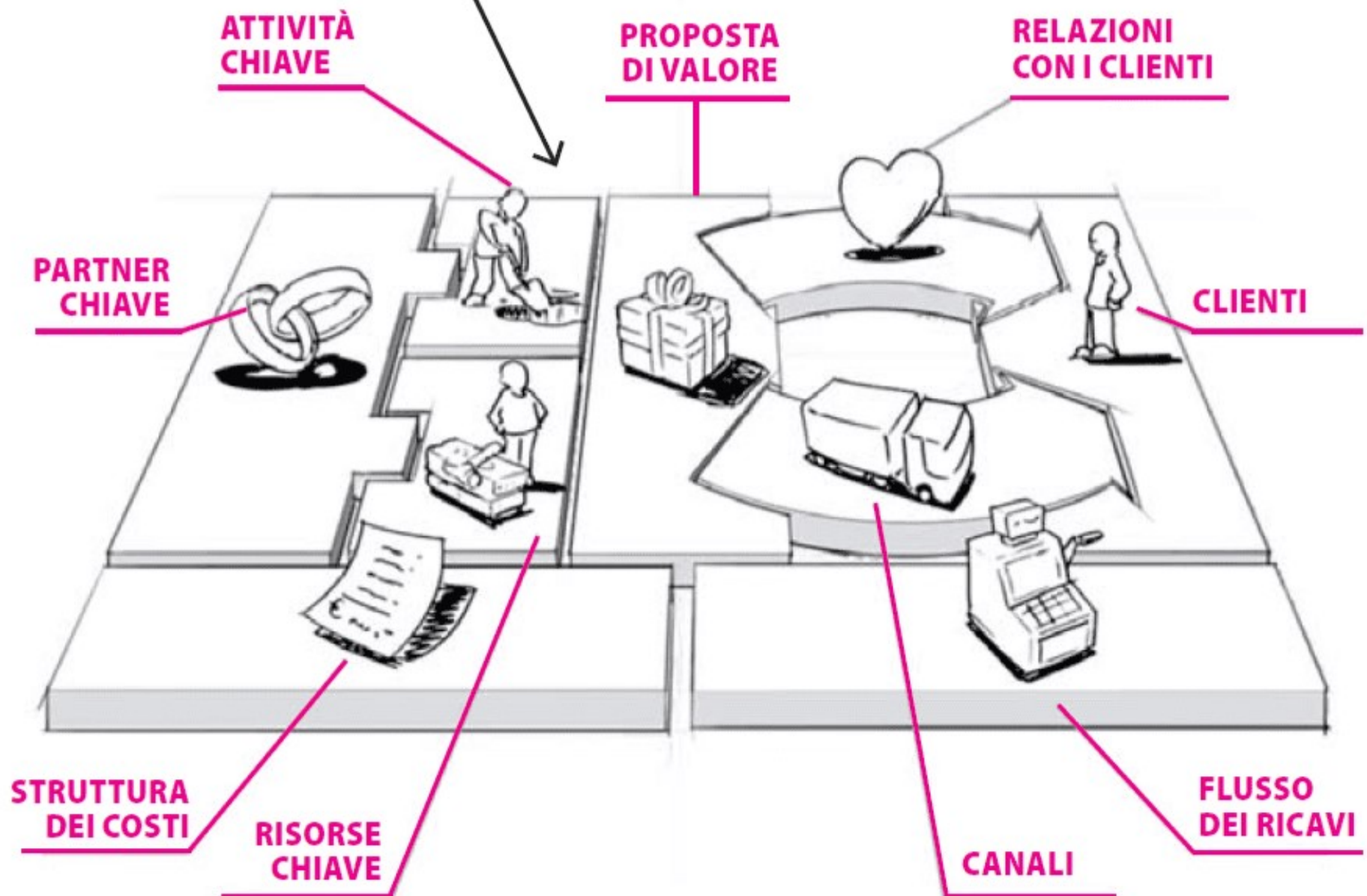


TESLA

BUSINESS MODEL CANVAS (TESLA)



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**

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

DIGITAL

SHARING

GREEN

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

Servizi ICT

Cloud technologies

Big Data Analytics

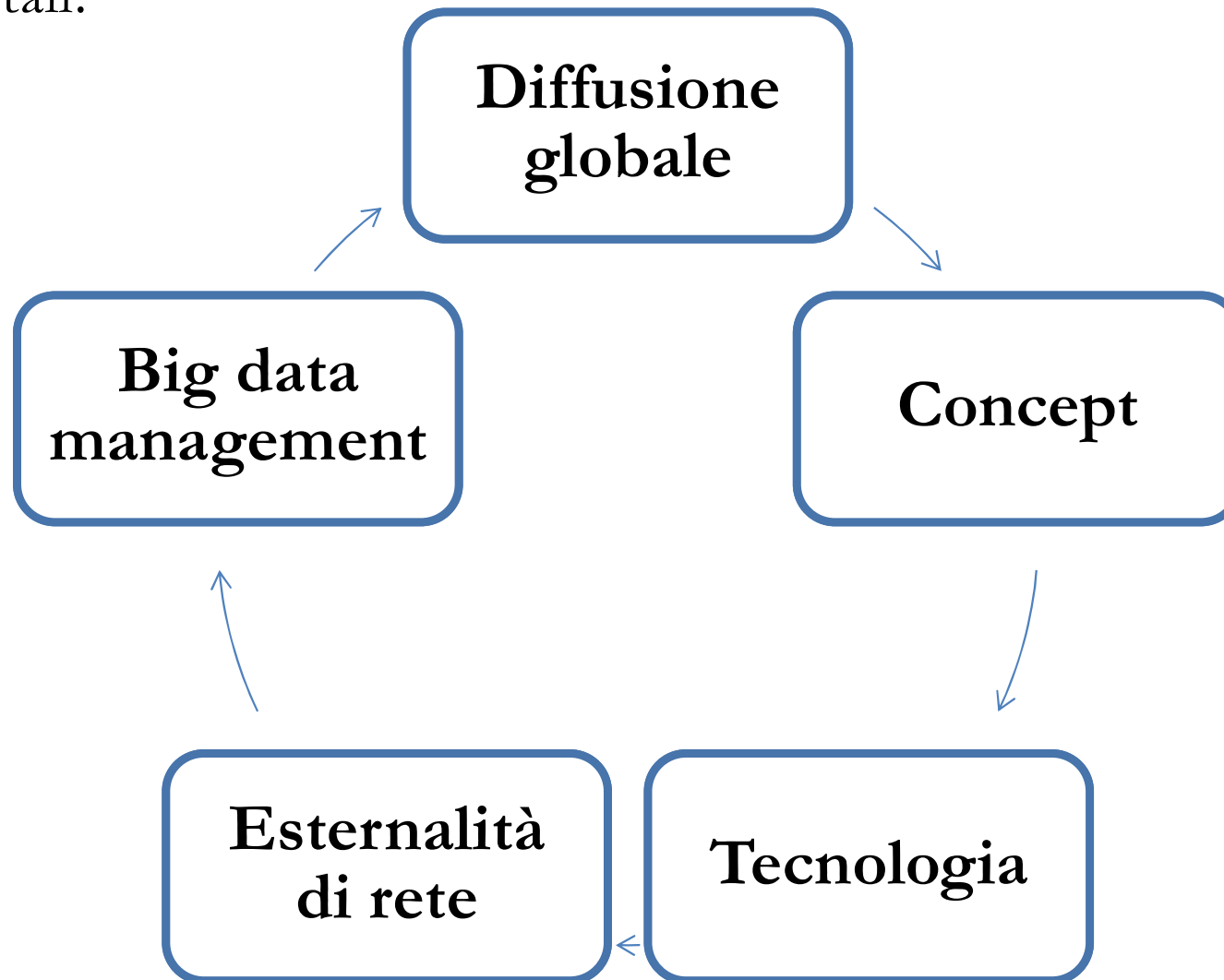
IoT

Smart working

MOOC

La Digital Economy

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



SHARING ECONOMY

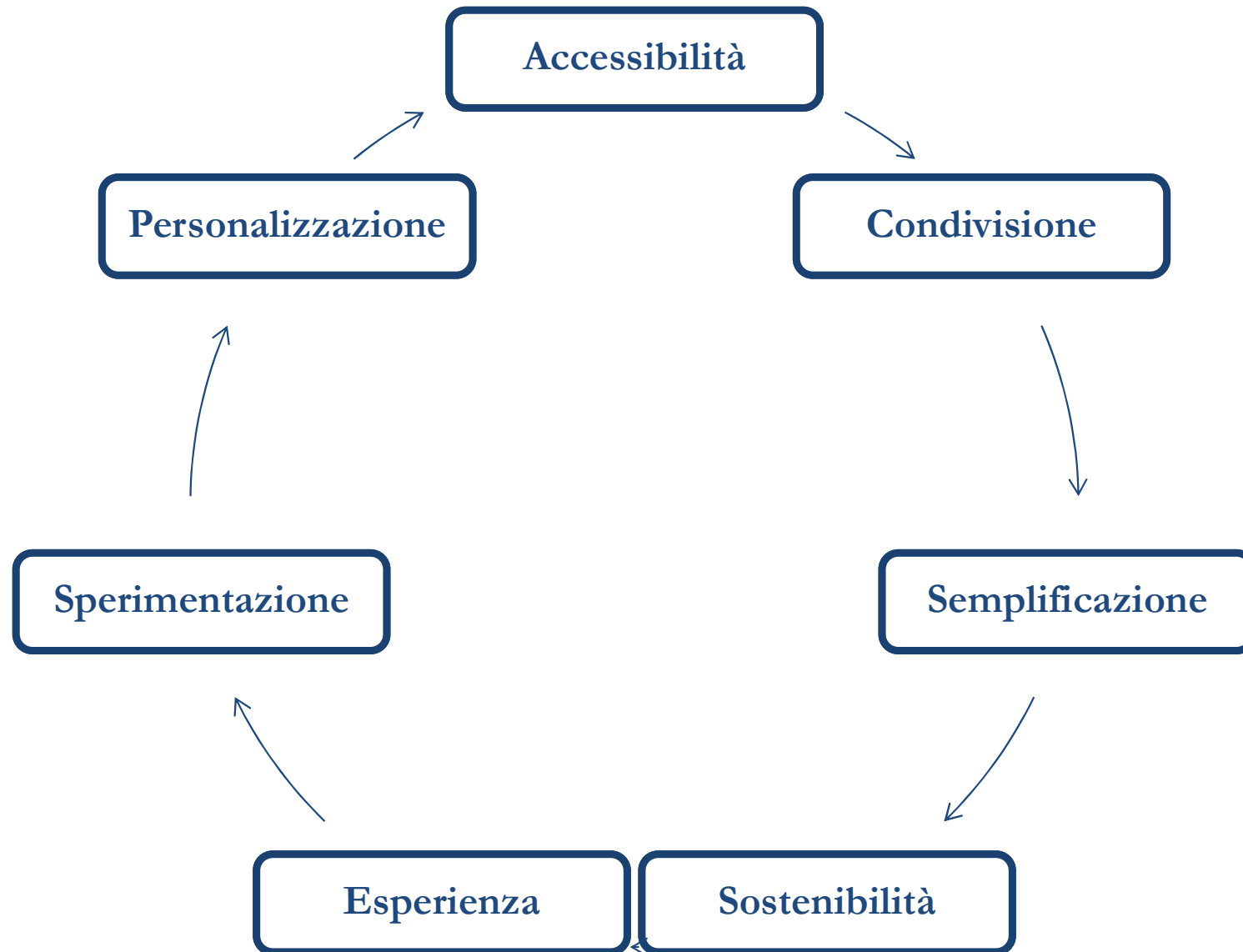
Il fenomeno dell'economia della condivisione può essere definito come un insieme di pratiche e modalità organizzative che attraverso piattaforme digitali aggregano grandi quantità di utenti, accomunati da esigenze comuni

Pooling

Peer to Peer

Particolari Revenue
Streams

La Sharing Economy



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

La Green Economy

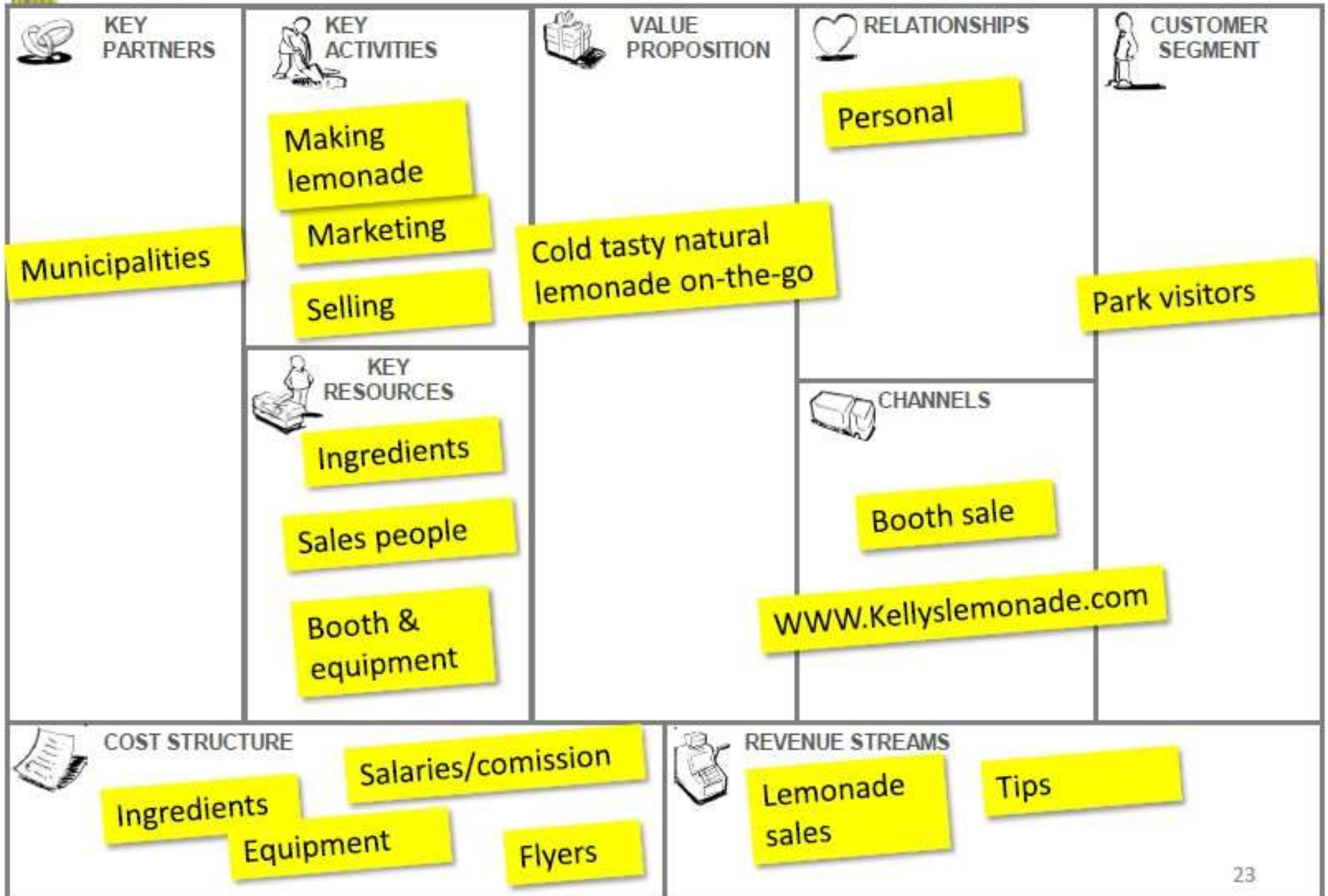
Rappresenta un concetto generale in cui sono compresi una molteplicità di fenomeni, accomunati dal **meta-obiettivo** del miglioramento del «**capitale naturale**» nel quadro dello sviluppo sostenibile e basati su cinque fattori principali:

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

BUSINESS MODEL



Kelly's Lemonade Stand: Refreshing Lemonade



Facebook – World's leading Social Networking Site (SNS)

