

UNIT 3
COMPOSIZIONE, APPROCCI ED IMPLICAZIONI APPLICATIVE
DEL BUSINESS MODEL
CAPV - F. FONTANA, M. CAROLI, ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE 5/ED. MCGRAW-HILL
EDUCATION, 2017, PP. 145-174

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

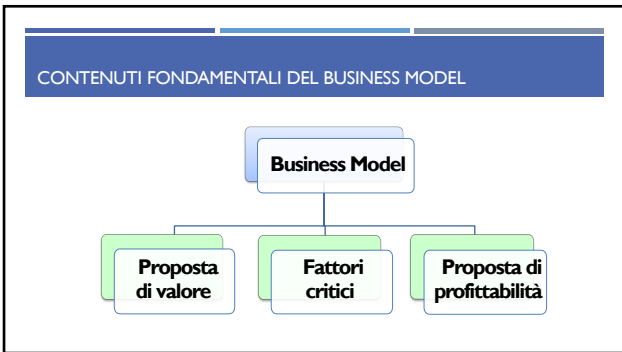
PREZZO ELEVATO
per la vendita al pubblico

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

NEW XEROX 914
OFFICE COPIER

Small text in the ad: "Fundamental new way of office copying", "No ink ribbons", "Copies all letters", "Also 11 inch every 10 minutes", "No ink ribbons", "Copies all letters", "Also 11 inch every 10 minutes".

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

```
graph LR; A[Individuare le modalità attraverso cui] --- B[Rendere il prodotto o servizio disponibile al target]; A --- C[Far percepire gli elementi di valore prodotto]; A --- D[Gestire la relazione con il cliente];
```

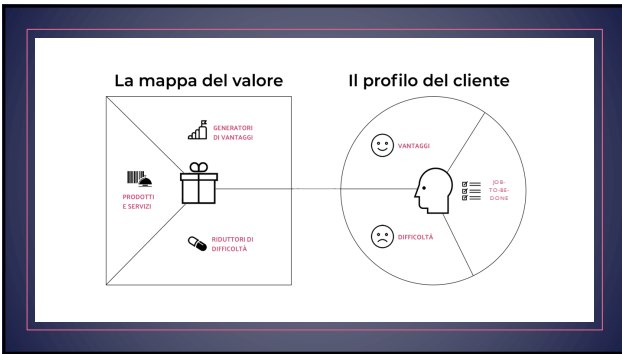
9

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.

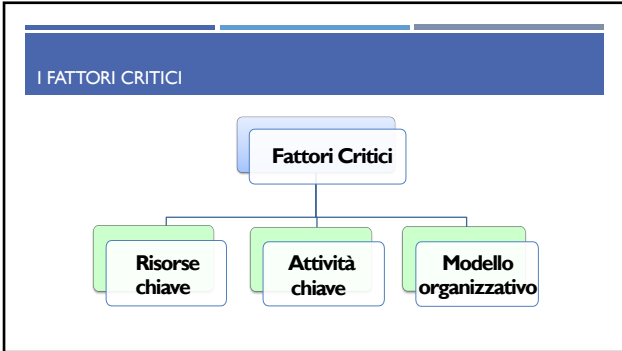
10



11



12



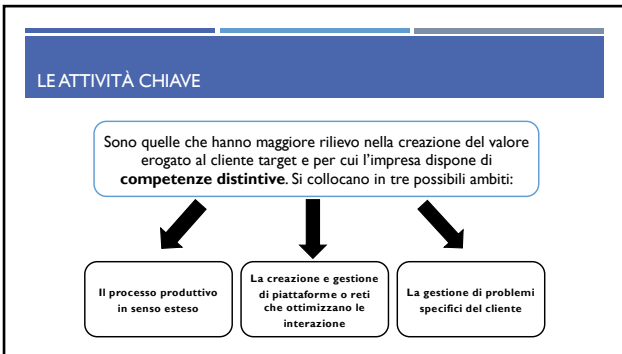
13

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

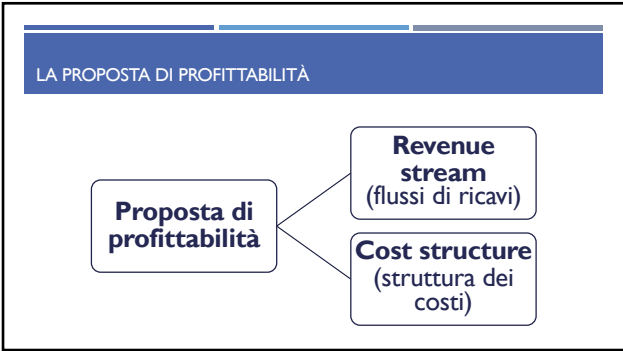
Individua le condizioni organizzative che favoriscono la migliore realizzazione delle attività.

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



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

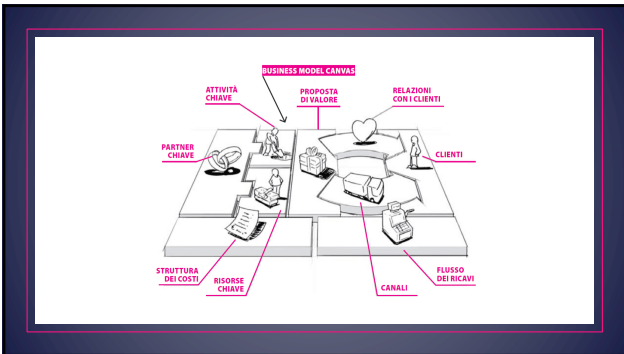
Modello «cost driven»	Modello «value driven»
Minimizzazione dei costi per l'impresa	Massimizzazione del valore offerto al cliente

20

BUSINESS MODEL CANVAS (TESLA)

KEY PARTNERS <ul style="list-style-type: none"> • OEM Alliances • Suppliers • Leasing companies • Electrical grid • Development • Manufacturing and purchasing • Insurance companies • Charge point partners 	KEY ACTIVITIES <ul style="list-style-type: none"> • Research and development • Design • Develop power technologies • Car manufacturing • Charge point infrastructure 	KEY RESOURCES <ul style="list-style-type: none"> • Electric vehicle technology • Battery production • Engineering talent • Knowledge • Engineering and design • Elon Musk/Brand 	KEY PERSONNEL <ul style="list-style-type: none"> • Long-range recharging • Reliability • High performance and cost of ownership • Autonomous driving capabilities • Charge anywhere 	CHANNELS <ul style="list-style-type: none"> • Retail stores • Website • Conferences and events • PR/Media 	CUSTOMER RELATIONSHIPS <ul style="list-style-type: none"> • Customer service • Customer strategy • Direct to customer • Customer relationship management • Personal assistance 	CUSTOMER SEGMENTS <ul style="list-style-type: none"> • Highest wealth individuals • Growth buyers • Commercial fleet buyers • Search for alternatives • Elon Musk fans • Corporate executives • Mid tier management
COST STRUCTURE <ul style="list-style-type: none"> • Manufacturing infrastructure • General administrative • R&D costs • Employees • Distribution • Cost of materials 			REVENUE STREAMS <ul style="list-style-type: none"> • Automotive sales • Automotive leasing • Energy generation and storage • Services 			

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; DG[Diffusione globale] --> BDM[Big data management]; DG --> C[Concept]; BDM --> ER[Esternalità di rete]; ER --> T[Tecnologia]; T --> C;
```

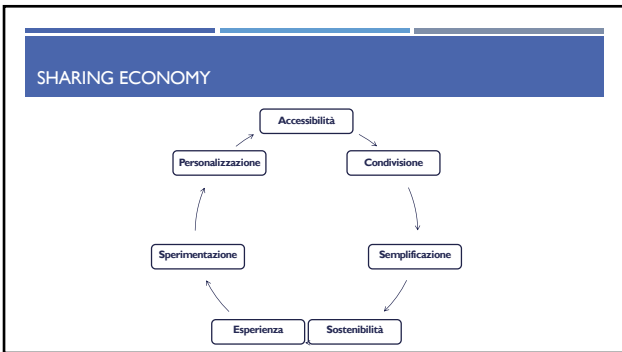
27

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



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

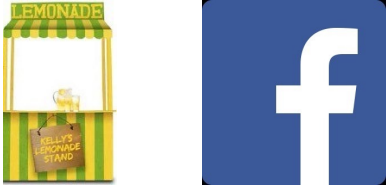
LA GREEN ECONOMY

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

KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITION	RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENT
Municipalities	Making lemonade Marketing Selling	Cold tasty natural lemonade on-the-go	Personal	Park visitors
	KEY RESOURCES		CHANNELS	
	Ingredients Sales people Booth & equipment		Booth sale WWW.Kellylemonade.com	
	COST STRUCTURE		REVENUE STREAMS	
	Ingredients Equipment Salaries/commission Flyers		Lemonade sales Tips	

33

