



**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. 2023/2024 – 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

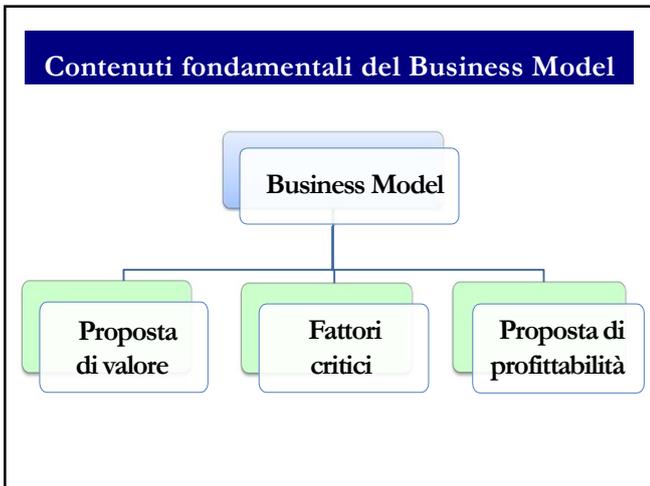
PREZZO ELEVATO
per la vendita al pubblico

Noleggio

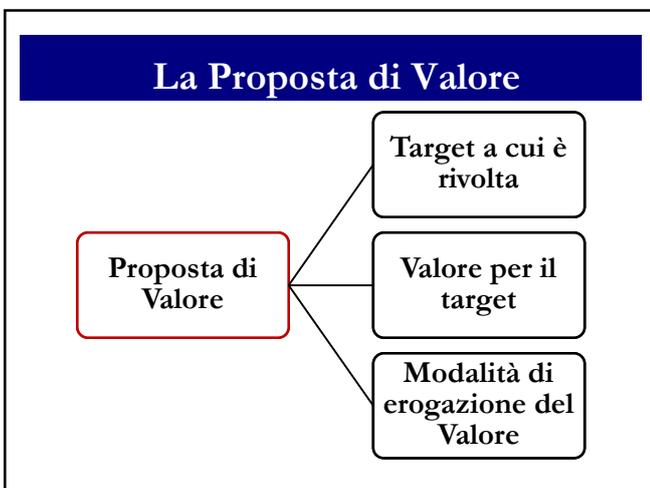
\$25/mese
+
4cent/copia
(min \$49/mese)

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

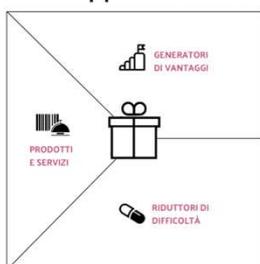
Modalità di erogazione del Valore

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

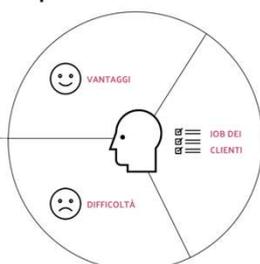
Entrambi i canali vanno quindi progettati e gestiti facendo specifico riferimento alle **singole fasi** in cui il cliente interagisce con l'offerta dell'impresa.

10

La mappa del valore



Il profilo del cliente



11

Fasi di interazione del cliente

Consapevolezza dell'esistenza dell'offerta

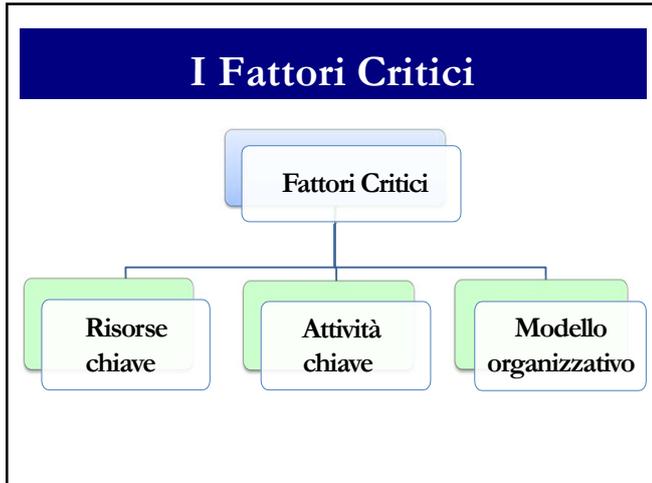
Valutazione del valore di tale offerta

Acquisto dell'offerta da parte del cliente

Messa a disposizione dell'offerta

Erogazione di servizi successivi all'acquisto

12



13

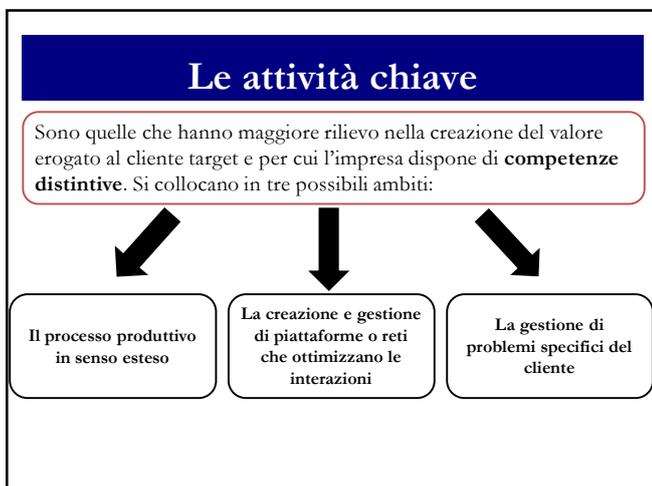
Le risorse chiave

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.

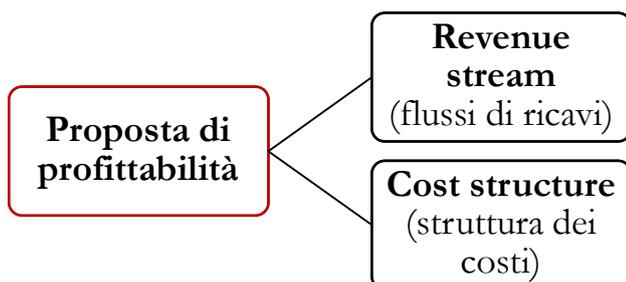
Riguarda:

- 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**

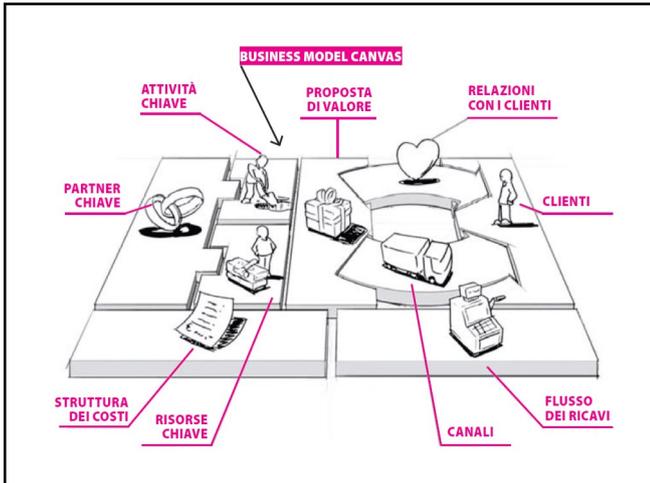
20



BUSINESS MODEL CANVAS (TESLA)

KEY PARTNERS <ul style="list-style-type: none"> OEM Alliances Governments Leasing companies Panasonic (battery development) Manufacturing and purchasing Insurance companies Charge point partners 	KEY ACTIVITIES <ul style="list-style-type: none"> Research and development Design Electric power technologies Car manufacturing Charge point infrastructure 	VALUE PROPOSITIONS <ul style="list-style-type: none"> Long-range recharging flexibility High-performance and modern design Energy efficiency and cost of ownership Autonomous driving capabilities Charge anywhere 	CUSTOMER RELATIONSHIPS <ul style="list-style-type: none"> Customer service Customer intimacy Direct to customer Customer relationship management Personal assistance 	CUSTOMER SEGMENTS <ul style="list-style-type: none"> High-net worth individuals Green buyers Commercial fleet buyers Sports car enthusiasts Elon Musk fans Corporate executives Mid-tier management
	KEY RESOURCES <ul style="list-style-type: none"> Electric vehicle technology Battery production Employees/skills/knowledge Engineering and design Elon Musk/Brand 		CHANNELS <ul style="list-style-type: none"> Retail stores Website Conferences and events PR/Media 	
COST STRUCTURE <ul style="list-style-type: none"> Manufacturing infrastructure General admin/sales 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]
    C --> T[Tecnologia]
    T --> ER[Esternalità di rete]
    ER --> BDM
    
```

27

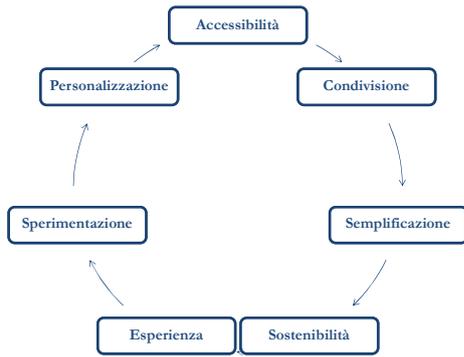
SHARING ECONOMY

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

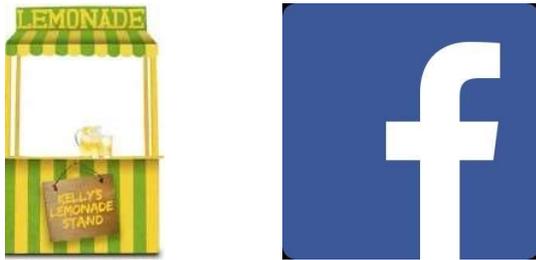
La Green Economy

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.

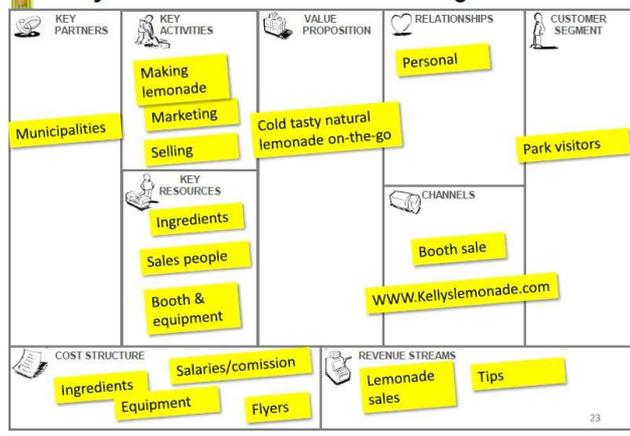
31

BUSINESS MODEL



32

Kelly's Lemonade Stand: Refreshing Lemonade



33

