

**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 every kind of paper - carbon, heavy, or standard weight. It copies in 10 seconds a minute. And the quality is perfect!</p>	<p>No wet chemicals ... no waste</p> <p>With no wet chemicals, you can introduce the machine into your office at once. And you can introduce it into an office at once. There is no waste. There is no mess. There is no odor. There is no danger. There is no cost. There is no waste. There is no mess. There is no odor. There is no danger. There is no cost.</p>	<p>Copies all colors including reds &amp; blues</p> <p>It will copy black and white, red, yellow, green, blue, purple, pink, orange, brown, and grey. It will copy every color you can see. It will copy every color you can see. It will copy every color you can see. It will copy every color you can see.</p>	<p>About 1¢ per copy for supplies</p> <p>The Xerox 914 copier is so simple to use, you can be up and running in 10 minutes. It costs only \$49 a month. It costs only \$49 a month. It costs only \$49 a month. It costs only \$49 a month.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

# NEW XEROX 914

OFFICE COPIER

## 1950 - La prima fotocopiatrice

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

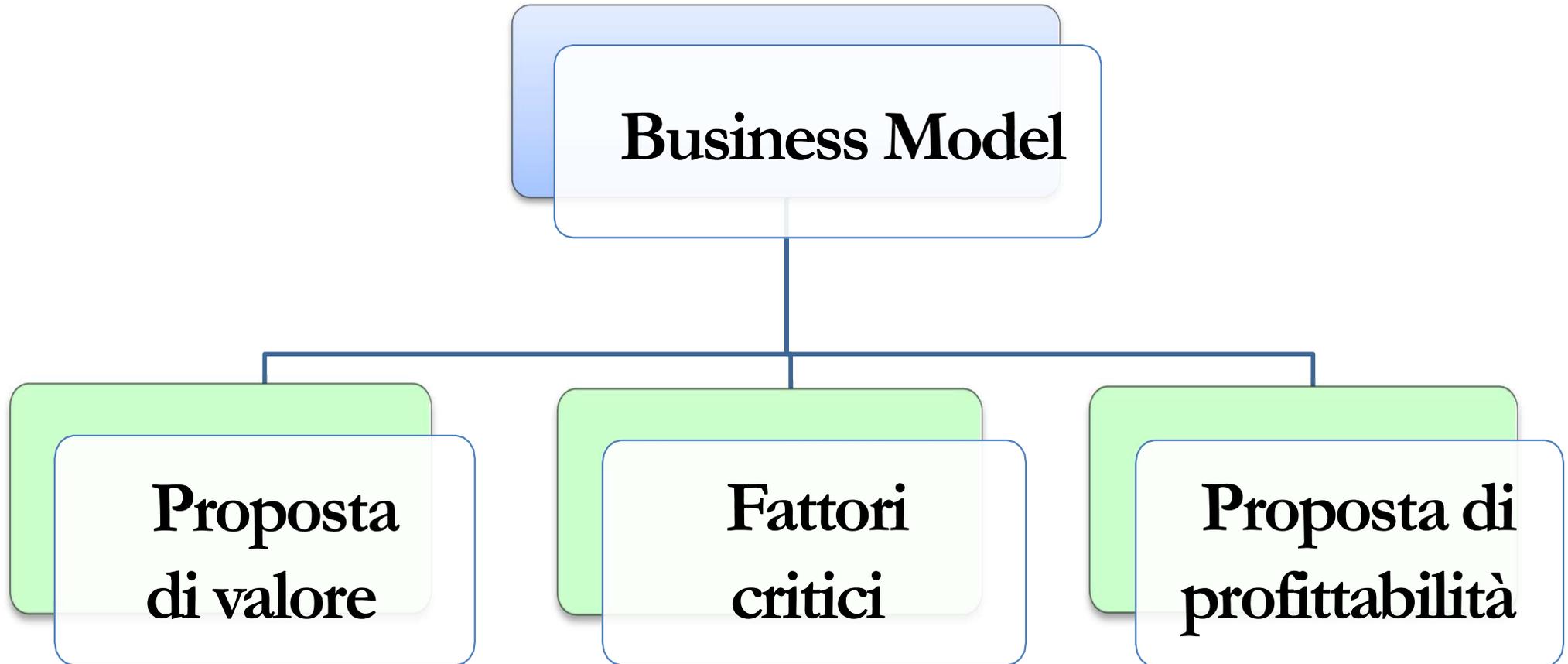
**PREZZO ELEVATO**  
per la vendita al pubblico

## Noleggino

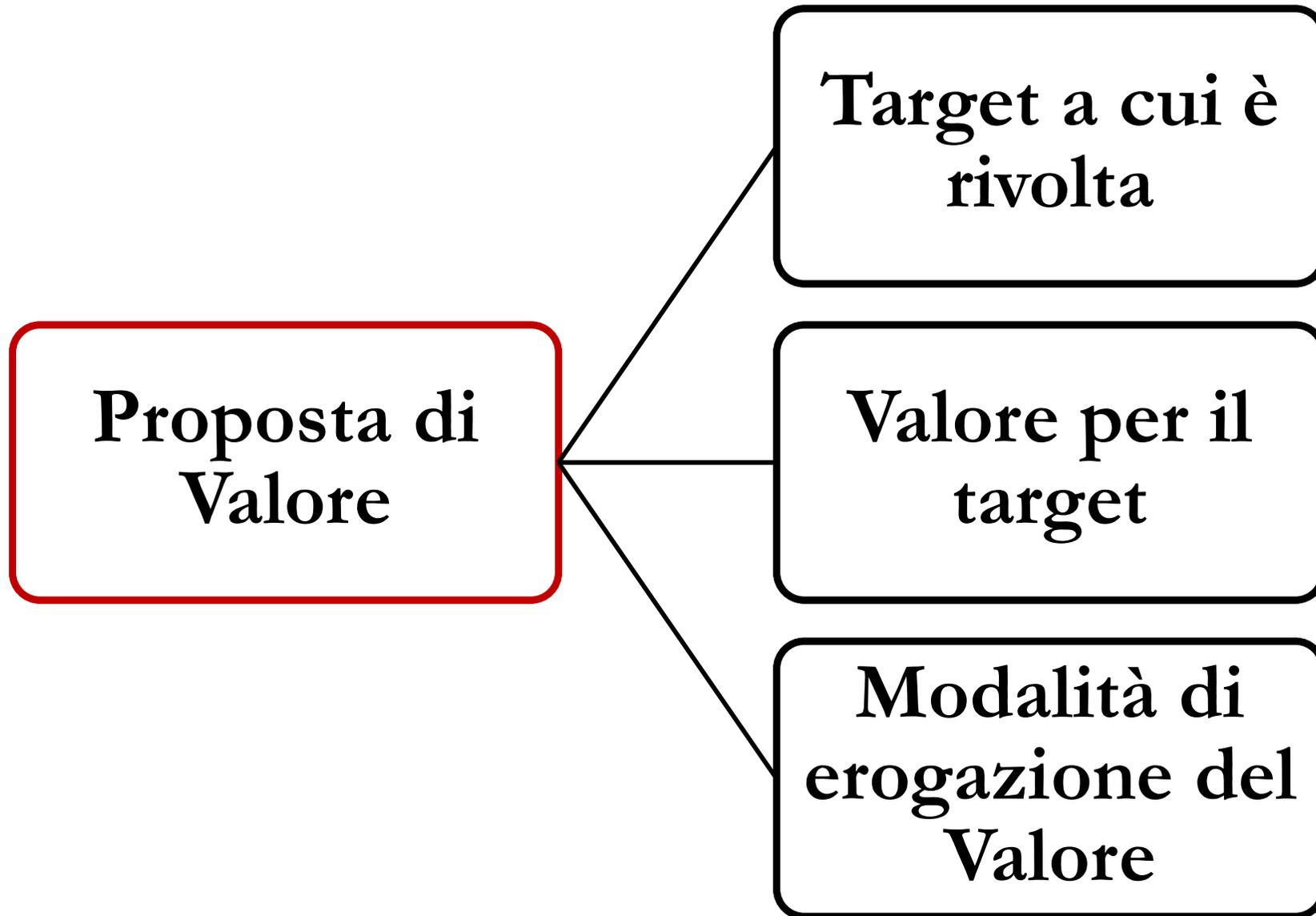
\$25/mese  
+  
4cent/copia  
(min \$49/mese)

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:

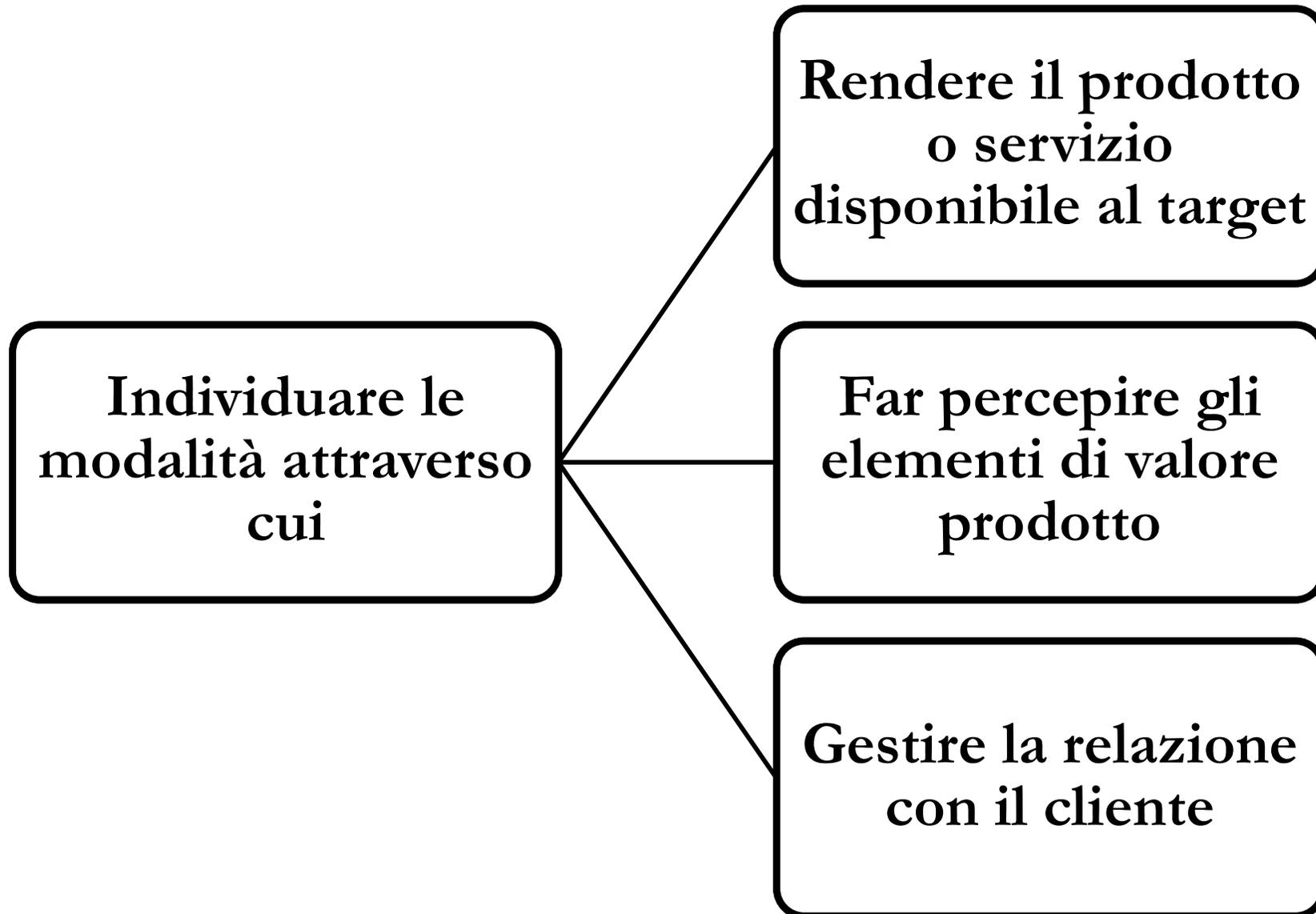
- 1) L'**esigenza primaria** che essi desiderano soddisfare attraverso tale prodotto o servizio;
- 2) I **contenuti** di una determinata offerta per i quali essi sono disposti «a pagare»;
- 3) Le **modalità** migliori per entrare in relazione con tali soggetti.

# 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

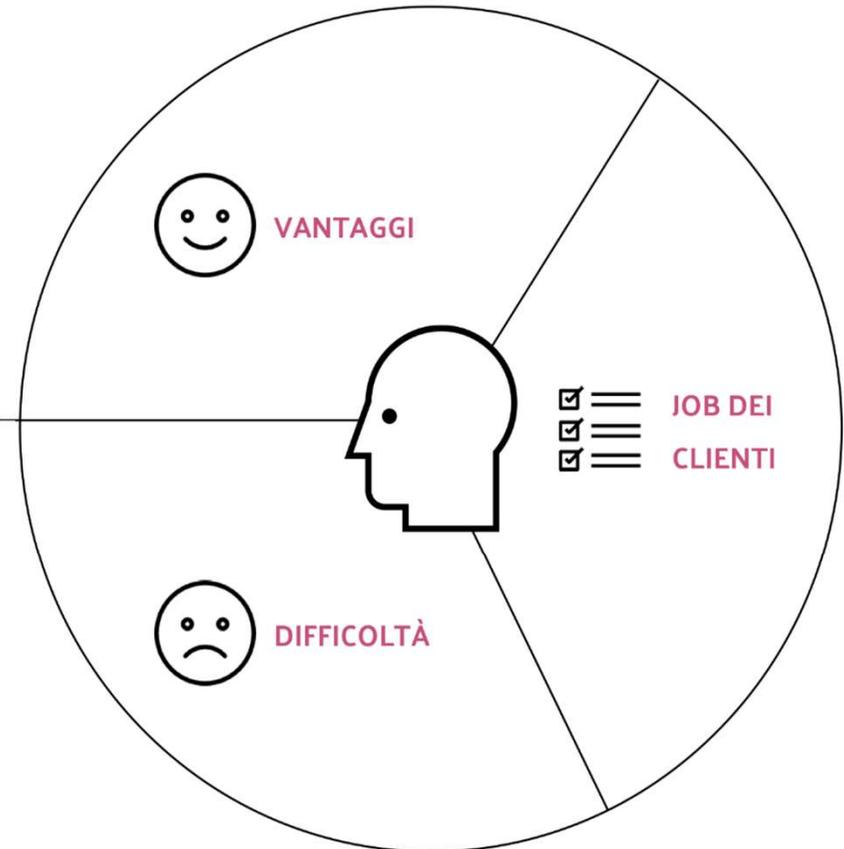
Anche i canali di distribuzione e di comunicazione del valore possono essere **essi stessi** strumenti di creazione di una parte del valore.

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

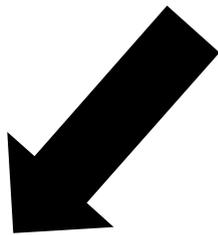
Le risorse chiave sono quelle ritenute **fondamentali** per produrre ed erogare il valore progettato, rendendolo relativamente **unico** e **superiore** a quello fornito dai concorrenti.

Possono riguardare:

- Le persone;
- La tecnologia;
- Le strutture produttive;
- Le strutture distributive;
- Le componenti del capitale immateriale;
- Le relazioni;
- Le informazioni.

# Le attività chiave

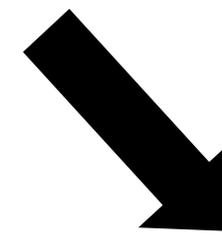
Sono quelle che hanno maggiore rilievo nella creazione del valore erogato al cliente target e per cui l'impresa dispone di **competenze distintive**. Si collocano in tre possibili ambiti:



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**

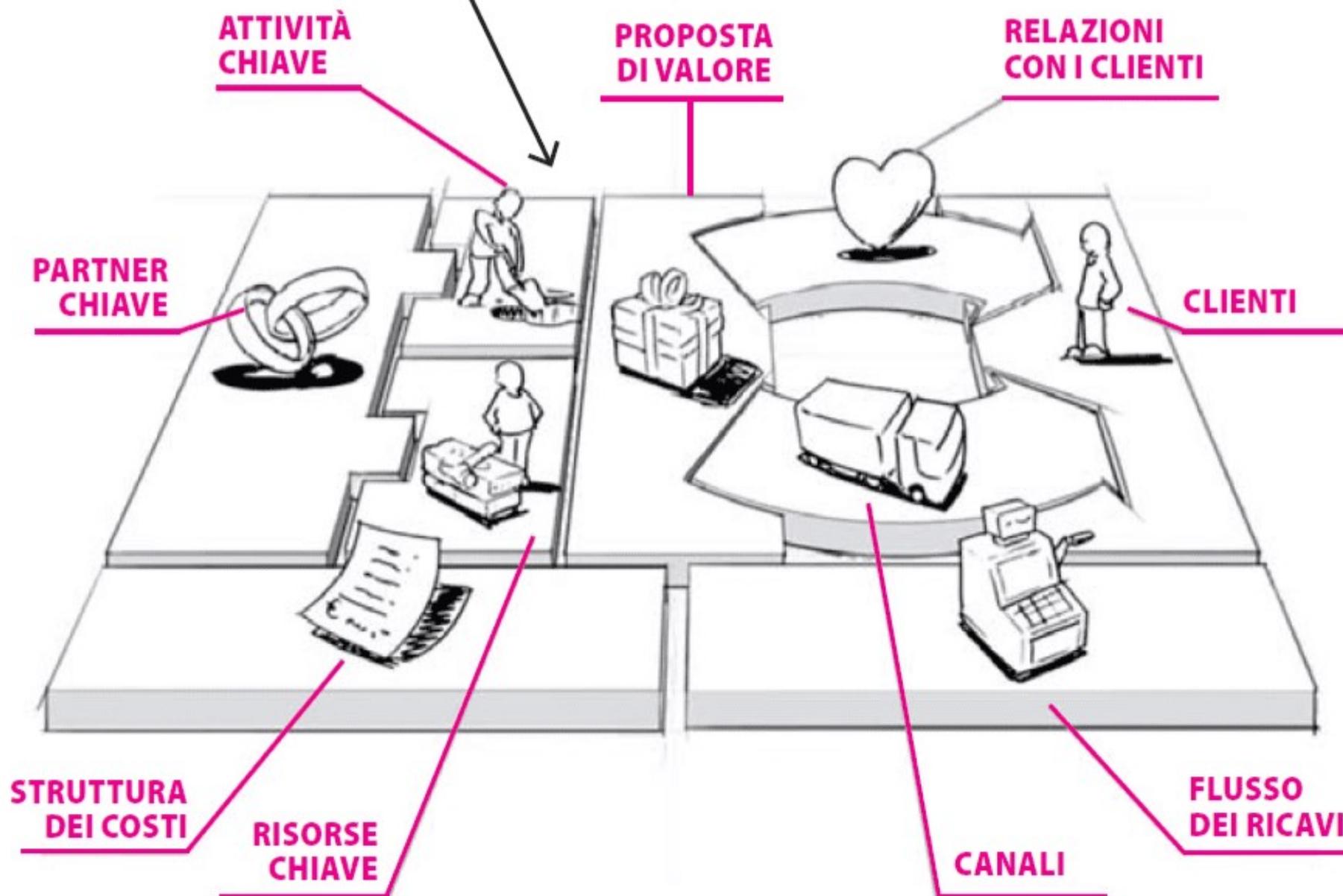


TESLA

# BUSINESS MODEL CANVAS (TESLA)

<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>		

# 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

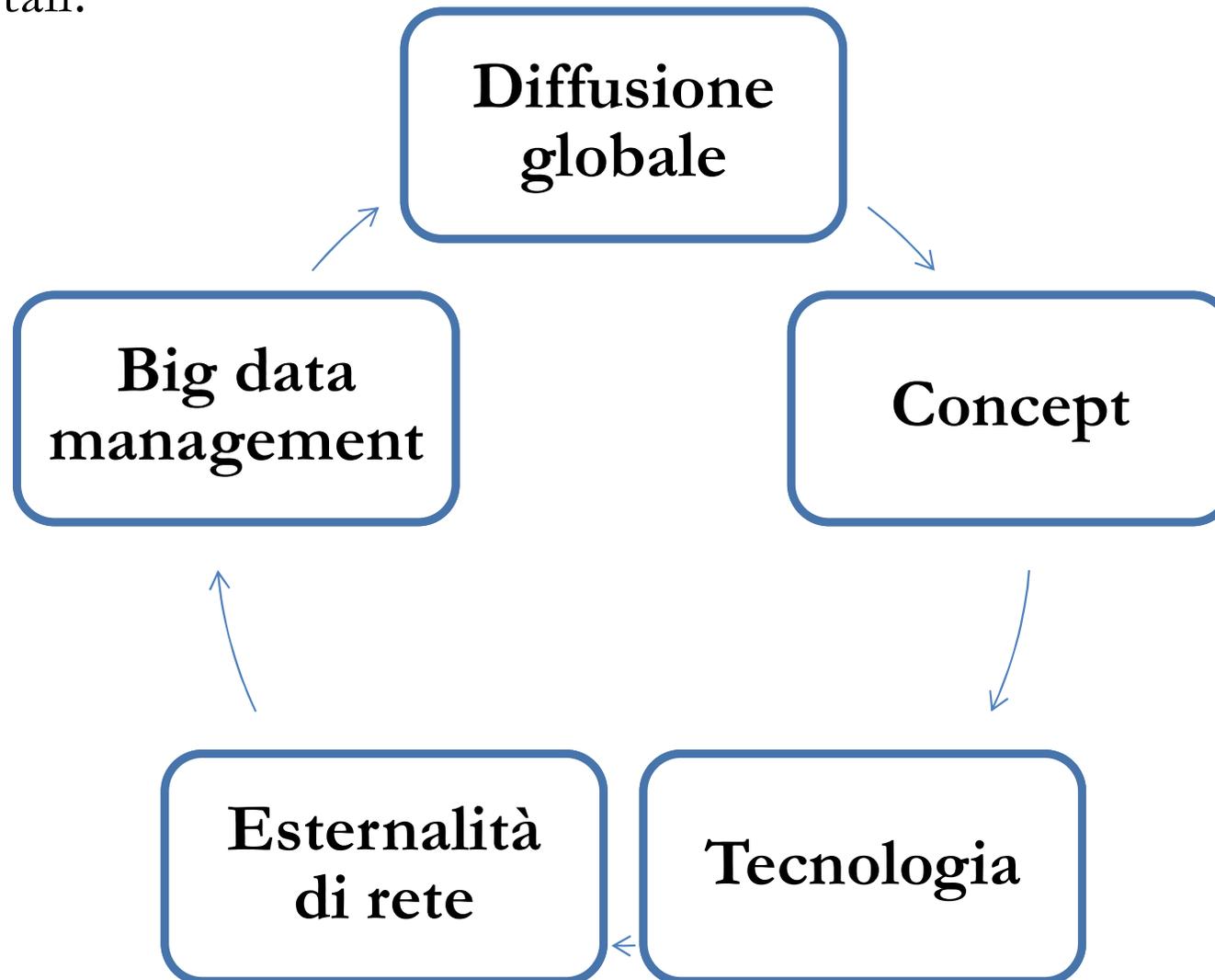
IoT

Smart working

MOOC

# La Digital Economy

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



# SHARING ECONOMY

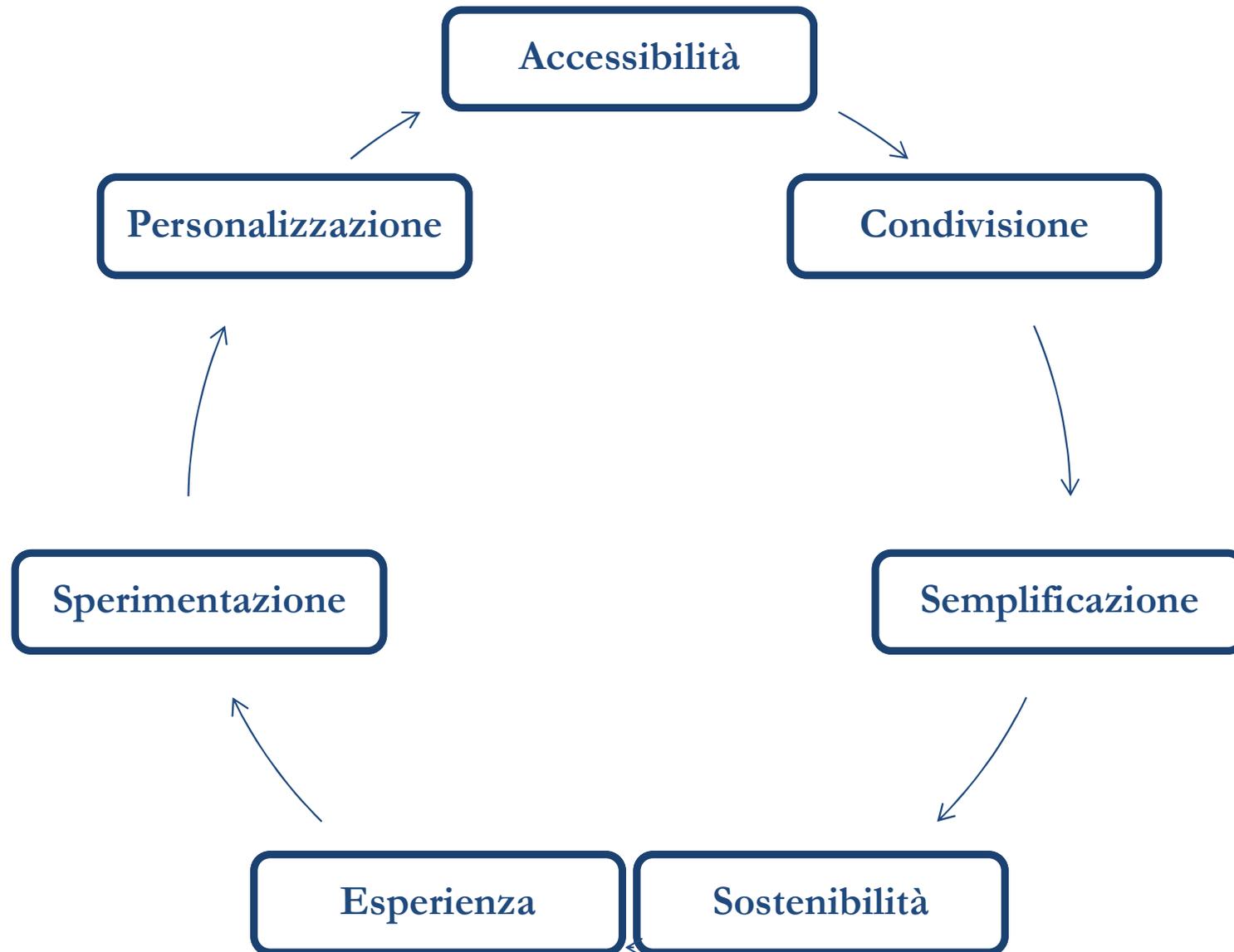
Il fenomeno dell'economia della condivisione può essere definito come un insieme di pratiche e modalità organizzative che attraverso piattaforme digitali aggregano grandi quantità di utenti, accomunati da esigenze comuni

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

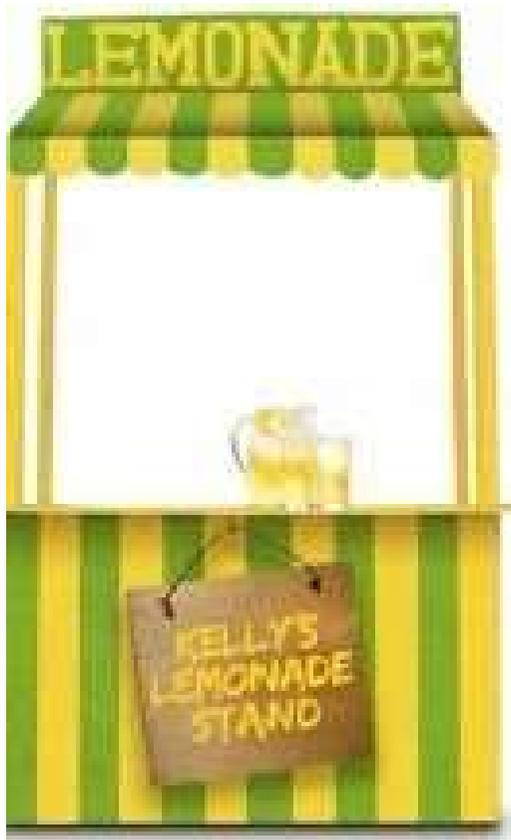
Economia circolare

# La Green Economy

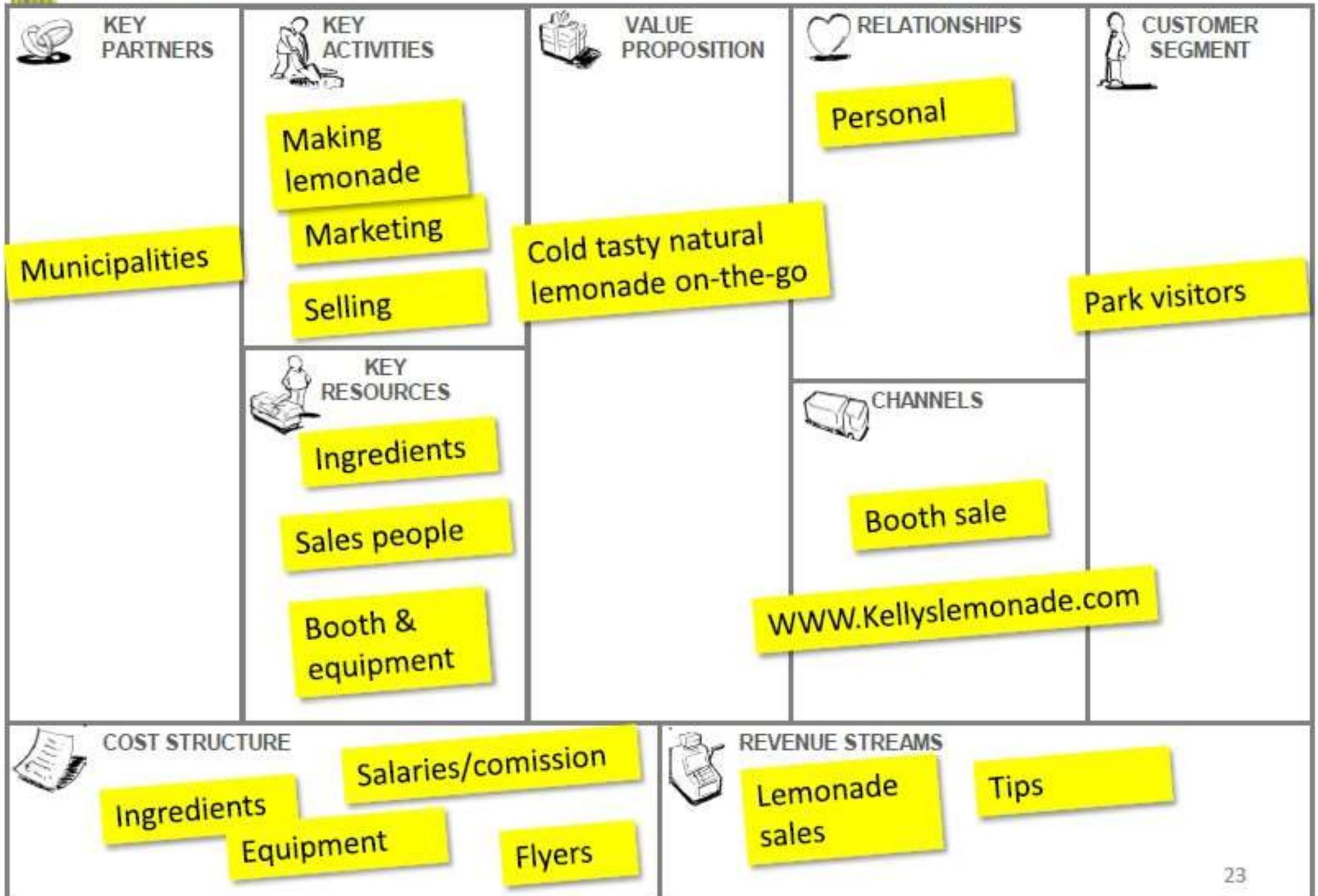
Rappresenta un concetto generale in cui sono compresi una molteplicità di fenomeni, accomunati dal **meta-obiettivo** del miglioramento del «**capitale naturale**» nel quadro dello sviluppo sostenibile e basati su cinque fattori principali:

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)

