



**Strategie e modelli di
business**
Anno Accademico 2025/2026

Prof. Antonio Prencipe

Professore Associato in Economia aziendale
Abilitato Professore Ordinario in Economia Aziendale
Docente di Strategia e modelli di business, Strategia aziendale,
Entrepreneurship

Unit 5

Il Business model Canvas (cap. 1)

Strategie e modelli di business

Prof. Antonio Prencipe

Professore Associato di Economia Aziendale



Hai uno spirito imprenditoriale?

sì _____ no

Pensi sempre a come creare valore
e costruire nuovi business o a come migliorare o
trasformare la tua organizzazione?

sì _____ no

Sei alla ricerca di modi innovativi di fare affari
che sostituiscano procedure vecchie e
superate?

sì _____ no

Se hai risposto

“Sì”

**ad almeno una di queste
domande, benvenuto in questo
corso!**

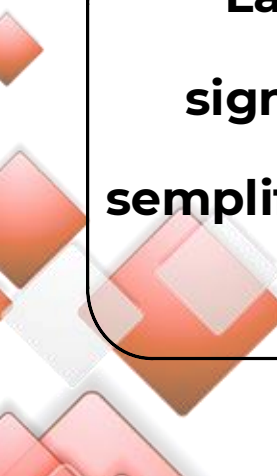
Hai in mano un corso per visionari,
innovatori, amanti delle sfide che
cercano di combattere modelli di
business antiquati e di progettare le
imprese del futuro.

Il modello di **business**

Un modello di business
descrive la logica in base alla
quale un'organizzazione crea,
distribuisce e cattura valore.



Ogni discussione sull'innovazione del modello di business richiede una definizione condivisa e comprensibile, che consenta di partire dallo stesso punto e parlare la stessa



La sfida è quella di arrivare a un concetto semplice, significativo, comprensibile in modo intuitivo, che non semplifichi, tuttavia, in modo eccessivo il complesso sistema di funzionamento delle imprese.

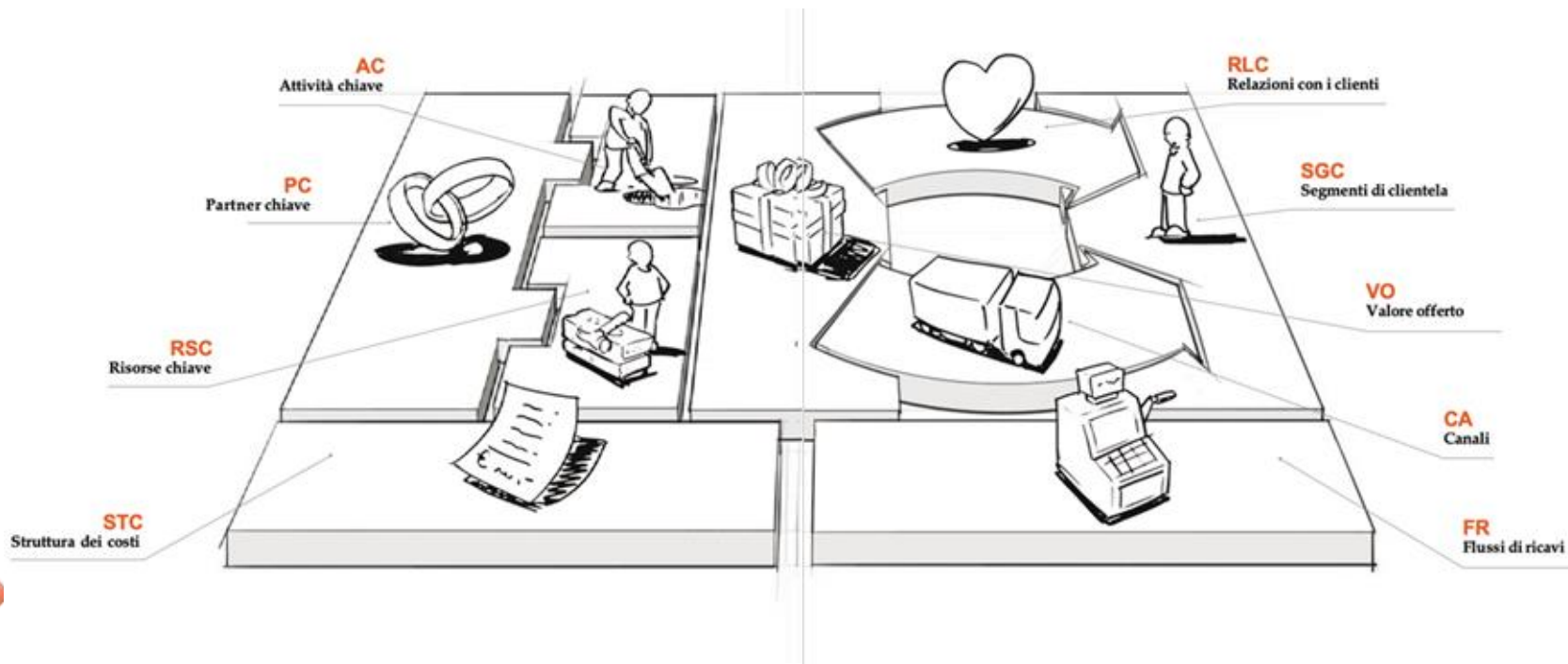
Un linguaggio condiviso sul modello di business aiuta a descriverlo con semplicità e a generare nuove alternative strategiche. Senza di esso, è difficile mettere in discussione i presupposti esistenti e innovare in modo efficace.

Un modello di business può essere descritto attraverso nove elementi fondamentali, che spiegano come un'azienda crea e cattura valore. Essi si distribuiscono su quattro aree principali:

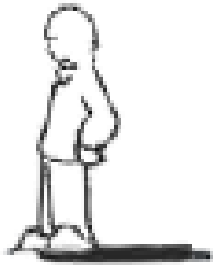
- Clienti
- Offerta
- Infrastrutture
- Solidità finanziaria

Il modello di business è come un progetto per una strategia da implementare attraverso strutture organizzative, processi e sistemi.

Meccanismi di determinazione dei prezzi



I 9 elementi costitutivi



Segmenti di clientela

Un'organizzazione serve uno o più gruppi specifici di clienti.

Ogni segmento ha bisogni, comportamenti e caratteristiche proprie.



Valore proposte

Descrivono il valore offerto ai clienti:

- risolvono un problema
- soddisfano un'esigenza
- offrono benefici concreti rispetto alle alternative



Canali

Indicano come la proposta di valore viene consegnata al cliente:

- comunicazione
- distribuzione
- vendita

I canali collegano l'azienda ai clienti.



Relazioni con i clienti

Definiscono il tipo di relazione che l'azienda stabilisce e mantiene con ciascun segmento di clientela (personale, automatizzata, continuativa, ecc.).

I 9 elementi costitutivi



Flussi di entrate

I flussi di entrate derivano dalle proposte di valore offerte con successo ai clienti.



Risorse Chiave

Le risorse chiave sono i beni necessari per offrire e fornire gli elementi descritti in precedenza...



Attività Chiave

... attraverso lo svolgimento di una serie di attività chiave.



Partnership

Alcune attività sono esternalizzate e alcune risorse sono acquisite all'esterno dell'impresa.



Struttura dei costi

Gli elementi del modello di business determinano la struttura dei costi.

Segmenti di clientela

Definiscono i diversi gruppi di persone o organizzazioni che l'azienda intende servire.

I clienti rappresentano il cuore di ogni modello di business. Un'azienda può servire uno o più segmenti di clientela e deve scegliere consapevolmente quali servire e quali no.

I clienti costituiscono segmenti distinti se:

- hanno esigenze diverse
- sono raggiunti tramite canali differenti
- richiedono tipi di relazione diversi
- generano livelli di redditività differenti
- sono disposti a pagare per aspetti diversi dell'offerta

SGC

Segmenti di

Per chi stiamo creando valore?

clientela

Mercato di massa

Questo modello di business non prevede una distinzione tra diversi segmenti di clientela. Tutti gli elementi – dalla proposta di valore ai canali di distribuzione, fino alle relazioni con i clienti – sono pensati per un unico grande gruppo con bisogni simili. È un

Mercato di nicchia

Questo modello di business si concentra su segmenti di clientela ristretti e specializzati. Ogni elemento, dalla proposta di valore ai canali e alle relazioni con i clienti, è adattato alle esigenze specifiche di quel mercato. È una configurazione comune nei rapporti tra fornitori e

Ad esempio, molti produttori di componenti automobilistici dipendono fortemente dagli acquisti delle principali case automobilistiche.

SGC

Segmenti di

Esistono diversi tipi di segmenti di clientela

clientela

Segmentato

Alcuni modelli di business distinguono tra segmenti di mercato con esigenze e problematiche leggermente diverse.

Esempio

- Credit Suisse distingue tra clienti con patrimoni fino a 100.000 USD e clienti facoltosi con oltre 500.000 USD.
- Entrambi i segmenti hanno esigenze simili ma differenziate.
- Questo influisce su proposta di valore, canali di distribuzione, relazioni con i clienti e flussi di ricavi.
- Micro Precision Systems serve tre segmenti distinti (orologeria, medicina, automazione) offrendo proposte di valore personalizzate per ciascuno.

Segmenti di

Esistono diversi tipi di segmenti di clientela

clientela

Diversificato

Un'organizzazione con un modello di business diversificato serve due segmenti di clientela non correlati con esigenze e problematiche molto diverse

Esempio

- Nel 2006 Amazon.com ha ampliato la propria attività oltre la vendita al dettaglio.
- Ha iniziato a offrire servizi di cloud computing per aziende web.
- Si è rivolta a un segmento di clientela completamente diverso con una nuova proposta di valore.
- La strategia si basa sulla condivisione dell'infrastruttura IT tra le diverse attività.

Segmenti di

Esistono diversi tipi di segmenti di clientela

clientela

Piattaforme multilaterali (o mercati multilaterali)

Alcune organizzazioni
servono due o più
segmenti di clientela
interdipendenti

Esempio

- Una società di carte di credito necessita sia di un'ampia base di titolari di carte sia di commercianti che le accettano.
- Un quotidiano gratuito deve attirare un gran numero di lettori per attrarre inserzionisti. Allo stesso tempo, ha bisogno degli inserzionisti per finanziare la produzione e distribuzione. Entrambi i segmenti di clienti sono essenziali perché il modello di business funzioni.

Valore

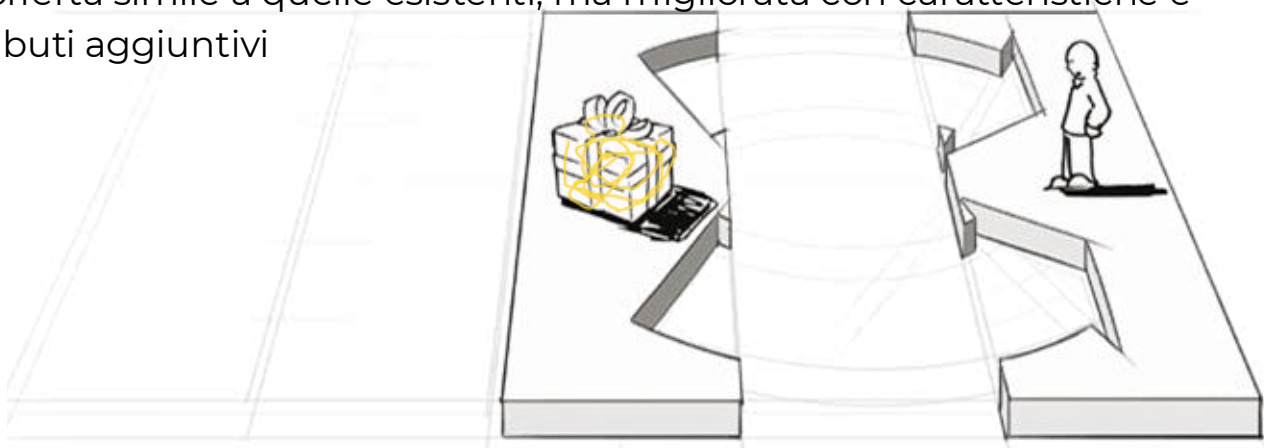
Il valore offerto è l'insieme di prodotti e servizi che un'azienda propone per creare valore per uno specifico segmento di clienti.

Rappresenta il motivo per cui i clienti scelgono un'azienda invece di un'altra, perché consente di risolvere un problema o di soddisfare un bisogno.

Il valore offerto corrisponde quindi all'insieme dei benefici percepiti dal cliente.

Può assumere due forme principali:

- un'offerta innovativa e dirompente
- un'offerta simile a quelle esistenti, ma migliorata con caratteristiche e attributi aggiuntivi



Valore

La proposta di valore offerta

Risponde a queste domande:

- Quale valore trasferiamo al cliente?
- Quale problema risolviamo?
- Quale bisogno soddisfiamo?
- Quali prodotti/servizi offriamo a ciascun segmento?

La proposta di valore è l'insieme di **benefici quantitativi** (prezzo, velocità, prestazioni) e **qualitativi** (design, esperienza, marca).

Principali tipi di valore offerto:

Novità: soddisfa bisogni mai coperti prima

Performance: miglioramento delle prestazioni

Personalizzazione: soluzioni su misura

Design: estetica e qualità percepita

Marchio/Status: valore simbolico e sociale

“Risolvo il problema”: il cliente delega un'attività critica (es. manutenzione, gestione, ecc.)

V

Valore

La proposta di valore

offerto

Leve principali di creazione del valore:

- **Prezzo:** stessa utilità a costo inferiore
- **Riduzione dei costi:** il cliente spende meno per usare/acquistare
- **Riduzione dei rischi:** garanzie, affidabilità, sicurezza
- **Accessibilità:** rendere accessibile ciò che prima non lo era
- **Convenienza / Usabilità:** semplicità, comodità, velocità d'uso

“Una buona proposta di valore non vende un prodotto, ma **risolve un problema**, semplifica la vita o crea un beneficio concreto per il cliente.”

I canali dell'azienda

I **canali** descrivono come un'azienda:

- Comunica con i propri segmenti di clientela
- Raggiunge i clienti
- Fornisce la propria proposta di valore

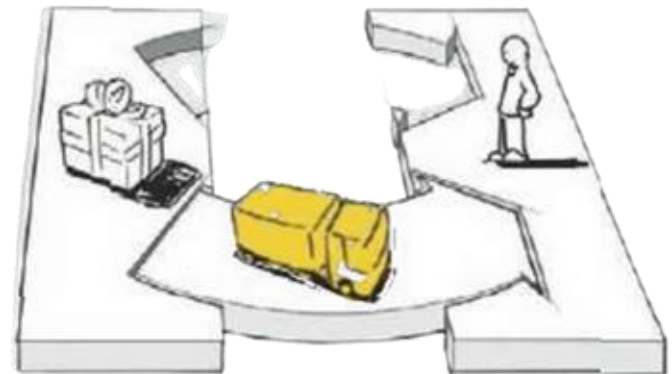
I canali sono i punti di contatto con il cliente e svolgono un ruolo fondamentale nella sua esperienza.

Funzioni dei canali:

- Far conoscere i prodotti e servizi (sensibilizzazione)
- Aiutare il cliente a valutare la proposta di valore
- Consentire l'acquisto
- Consegnare il prodotto/servizio
- Fornire assistenza post-vendita

I canali possono essere:

- Diretti o indiretti
- Di proprietà o partner



I canali dell'azienda

I canali attraversano **5 fasi**. Ogni canale può coprirne alcune o tutte:

1. Consapevolezza

2. Valutazione

3. Acquisto

4. Consegna

5. Assistenza post-vendita

Tipo di canale	1. Consapevolezza	2. Valutazione	3. Acquisto	4. Consegna	5. Assistenza post-vendita
Canali diretti di proprietà					
Forza vendita	Come sensibilizziamo il cliente?	Come aiutiamo il cliente a valutare la proposta?	Come il cliente acquista?	Come consegniamo?	Come forniamo assistenza?
Vendite web	Come ci trova online?	Come confronta l'offerta?	Come compra sul sito?	Come riceve il prodotto/servizio?	Supporto online
Negozi propri	Visibilità in negozio	Consulenza in store	Acquisto in negozio	Consegna immediata o spedizione	Assistenza in negozio
Canali indiretti (partner)					
Negozi partner	Visibilità tramite partner	Consulenza del partner	Acquisto dal partner	Consegna tramite partner	Assistenza del partner
Grossisti	Distribuzione su larga scala	Valutazione tramite intermediari	Acquisto B2B	Consegna logistica	Supporto commerciale

Relazioni con i clienti

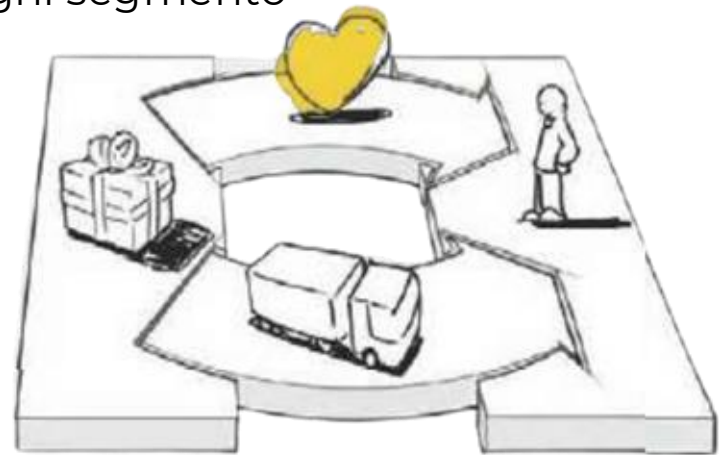
Per Relazioni con i clienti si intende il tipo di rapporto che un'azienda instaura con i propri segmenti di clientela.

Ogni azienda **deve decidere**:

1. Che tipo di relazione creare con ogni segmento
2. Come mantenerla nel tempo
3. Quanto costa gestirla

Obiettivi principali delle relazioni:

- Acquisizione clienti
- Fidelizzazione clienti
- Aumento delle vendite (upselling)



Le relazioni con i clienti influenzano fortemente l'esperienza complessiva del cliente e il valore generato dal business.

Relazioni con i clienti

Categorie

- **Assistenza personale**

Interazione diretta con un operatore (in negozio, call center, email, chat).

- **Assistenza personale dedicata**

Relazione profonda e continuativa con un referente dedicato (es. private banking, account manager).

- **Self-service**

Nessun contatto diretto: il cliente si serve da solo tramite strumenti messi a disposizione.

- **Servizi automatizzati**

Sistema automatico che fornisce servizi personalizzati (account online, suggerimenti, profili cliente).

- **Comunità**

L'azienda crea una community per far interagire i clienti tra loro e con il brand.

- **Co-creazione**

Il cliente partecipa alla creazione di valore (recensioni, contenuti, idee, design)



FR

Flussi di entrate

I Flussi di Entrate rappresentano il denaro che l'azienda genera da ciascun segmento di clientela.

Se i clienti **non pagano**, il modello non funziona.

- Per quale valore i clienti sono disposti a pagare?
- Per cosa pagano attualmente?
- Come pagano oggi?
- Come preferirebbero pagare?
- Quanto contribuisce ogni flusso alle entrate totali?

Tipi principali di flussi:

- 
- Ricavi da transazioni singole (pagamento una tantum)
 - Ricavi ricorrenti (abbonamenti, canoni, contratti continuativi)

Flussi di entrate

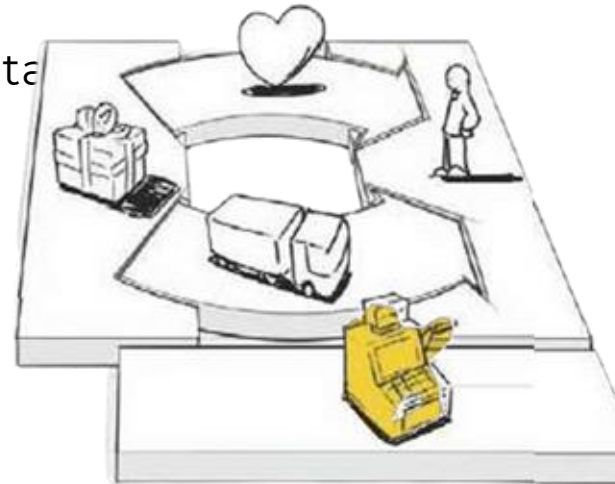
Principali modelli di ricavo:

- Vendita di beni → vendita di prodotti fisici o digitali
- Canone di utilizzo → pagamento in base all'uso del servizio
- Canone di abbonamento → accesso continuativo dietro pagamento periodico
- Prestito / Noleggio / Leasing → pagamento per uso temporaneo
- Licensing → pagamento per usare proprietà intellettuale
- Commissioni di intermediazione → percentuale su ogni transazione
- Pubblicità → ricavi da inserzioni pubblicitarie

Prezzi:

Ogni flusso di entrata può avere:

- Prezzi fissi
- Prezzi dinamici (in base a domanda, offerta, cliente, tempo, ecc.)



FR

Flussi di entrate

Meccanismi di determinazione dei prezzi

PREZZI FISSI		PREZZI DINAMICI	
<i>I prezzi predefiniti si basano su variabili statiche</i>		<i>I prezzi variano in base alle condizioni di mercato</i>	
Prezzo di listino	Prezzi fissi per singoli prodotti, servizi o altre proposte di valore	Contrattazione (negoziazione)	Prezzo negoziato tra due o più partner in base al potere negoziale e/o alle capacità negoziali
Caratteristiche del prodotto dipendenti	Il prezzo dipende dal numero o dalla qualità delle caratteristiche della Proposta di Valore	Gestione del rendimento (yield management)	Il prezzo dipende dall'inventario e dal momento dell'acquisto (normalmente utilizzato per risorse deperibili come camere d'albergo o posti aerei)
Segmento di clientela dipendente	Il prezzo dipende dal tipo e dalle caratteristiche di un segmento di clienti	Mercato in tempo reale	Il prezzo viene stabilito dinamicamente in base alla domanda e all'offerta

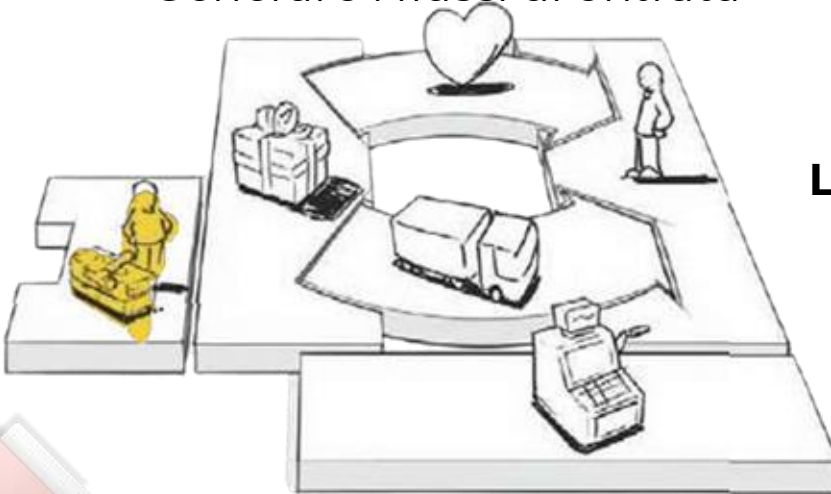
RSC

Risorse Chiave

Descrive le risorse più importanti necessarie per il funzionamento di un modello di business.

Servono per:

- Creare e offrire la proposta di valore
- Raggiungere i mercati
- Mantenere le relazioni con i clienti
- Generare i flussi di entrata



Tipologie generali

Le risorse chiave possono essere:

- Fisiche -
- Intellettuali -
- Umane -
- Finanziarie -

Ma anche:

Strategia e modelli di business – a. a. 2025/2026 – Prof. Antonio Prencipe

Di proprietà dell'azienda -

Risorse Chiave

Categorie

- **Fisiche**

Impianti di produzione, edifici, macchinari, veicoli, sistemi, infrastrutture IT, magazzini, reti logistiche e di distribuzione.

- **Intelletuali**

Marchi, brevetti, know-how, database clienti, software, partnership, proprietà intellettuale.

- **Umane**

Persone, competenze, creatività, forza vendita, tecnici, esperti, ricercatori.

- **Finanziarie**

Liquidità, linee di credito, garanzie, stock option.

Attività Chiave

Servono per:

- Creare e offrire la proposta di valore
- Raggiungere i mercati
- Mantenere le relazioni con i clienti
- Generare i flussi di entrata

Ogni modello di business richiede attività chiave diverse in base al tipo di impresa.

Esempi:

- Un produttore di software deve sviluppare software
- Un produttore di PC deve gestire la catena di fornitura



AC

Attività Chiave

Tipi

Produzione

Attività legate alla progettazione, realizzazione e consegna di prodotti o servizi in quantità e/o qualità rilevanti. Tipiche delle aziende manifatturiere.

Risoluzione dei problemi

Attività legate alla creazione di soluzioni su misura per i clienti. Tipiche di consulenza, ospedali, servizi professionali. Comprendono: gestione della conoscenza e formazione continua.

Piattaforma / Rete

Attività legate allo sviluppo, gestione e promozione di piattaforme, reti, software o marketplace.

Esempi: eBay, Visa, Microsoft, sistemi operativi, piattaforme

Partnership Chiave

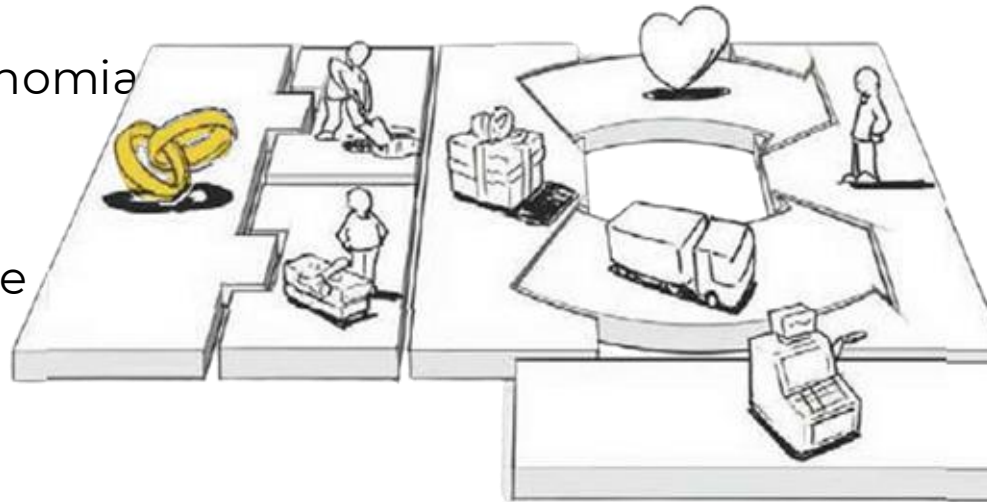
Domande chiave

- Chi sono i nostri partner chiave?
- Chi sono i nostri fornitori chiave?
- Quali risorse chiave acquisiamo dai partner?
- Quali attività chiave svolgono i partner?

Perché creare partnership?

Le partnership possono essere create per tre motivi principali:

- Ottimizzazione ed economia
- Riduzione del rischio e dell'incertezza
- Acquisizione di risorse e attività specifiche



Partnership Chiave

Domande chiave

- Chi sono i nostri partner chiave?
- Chi sono i nostri fornitori chiave?
- Quali risorse chiave acquisiamo dai partner?
- Quali attività chiave svolgono i partner?

Perché creare partnership?

Le partnership possono essere create per tre motivi principali:

- Ottimizzazione ed economia di scala
- Riduzione del rischio e dell'incertezza
- Acquisizione di risorse e attività specifiche

Struttura dei costi

La struttura dei costi descrive tutti i costi sostenuti per gestire un modello di business.

Comprende i costi legati a:

- Creazione e fornitura della proposta di valore
- Mantenimento delle relazioni con i clienti
- Generazione dei ricavi

I costi possono essere analizzati dopo aver definito:

- Risorse chiave
- Attività chiave
- Partnership chiave

Alcuni modelli di business sono più orientati ai costi di altri (esempio: compagnie aeree low cost).

Domande chiave

Quali sono i costi più importanti del nostro modello di business?

Quali risorse chiave sono più costose?

Quali attività chiave sono più costose?

Struttura dei costi

Due grandi approcci

Modelli orientati ai costi	Modelli orientati al valore
Puntano a ridurre i costi al minimo possibile tramite: • Proposte di valore a basso prezzo • Automazione • Outsourcing • Esempio: compagnie low cost.	Si concentrano sulla creazione di valore, anche con costi elevati. Tipici di: • Prodotti premium • Servizi personalizzati • Hotel di lusso, servizi esclusivi



Struttura dei costi

Caratteristiche principali dei costi

Costi fissi

Rimangono invariati indipendentemente dal volume prodotto (stipendi, affitti, impianti).

Costi variabili

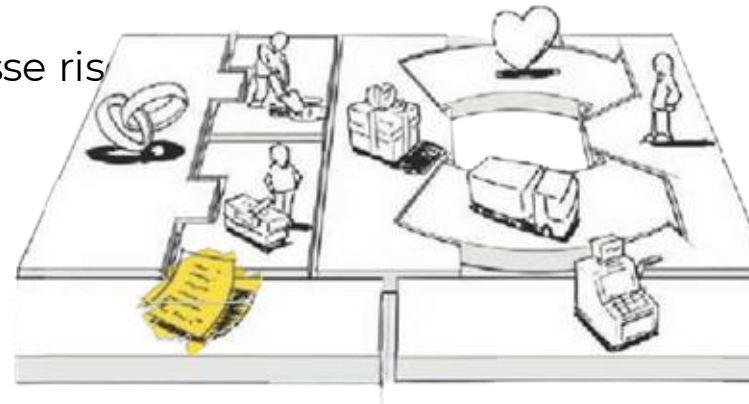
Variano in proporzione al volume di beni o servizi prodotti.

Economie di scala

Il costo medio unitario diminuisce all'aumentare della produzione.

Economie di scopo

Riduzione dei costi grazie all'uso delle stesse risorse e servizi.



STC

Il Business Model Canvas

I nove elementi del modello di business costituiscono la base del Business Model Canvas.

Il Canvas è:

- Uno strumento visivo
- Diviso in 9 blocchi
- Usato per descrivere, progettare e analizzare modelli di business nuovi o esistenti

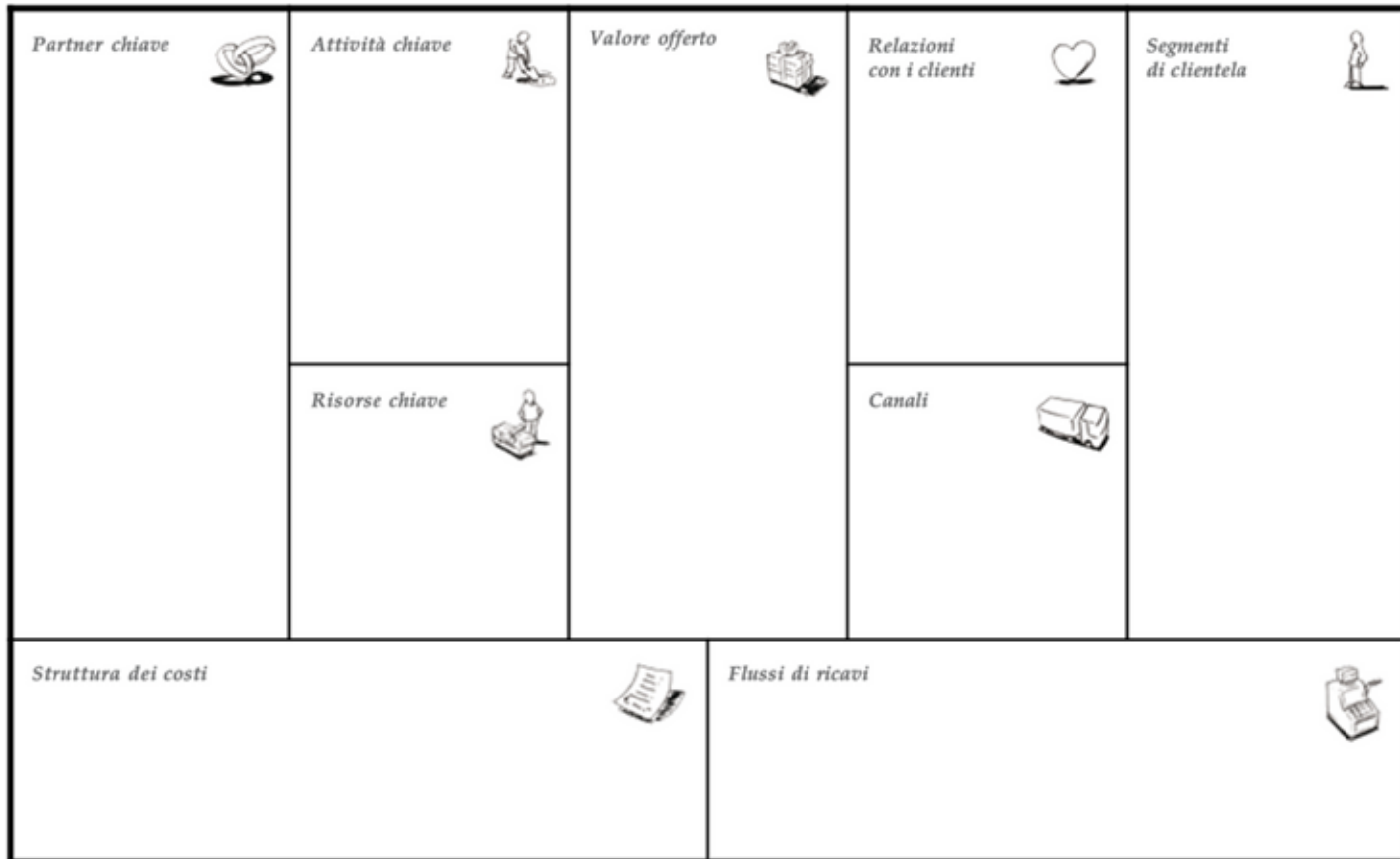
Funziona meglio quando:

- È stampato in grande formato
- Si lavora in gruppo
- Si usano post-it o pennarelli per discutere e modificare le idee

È uno strumento che favorisce:

- Comprensione
- Discussione
- Creatività
- Analisi

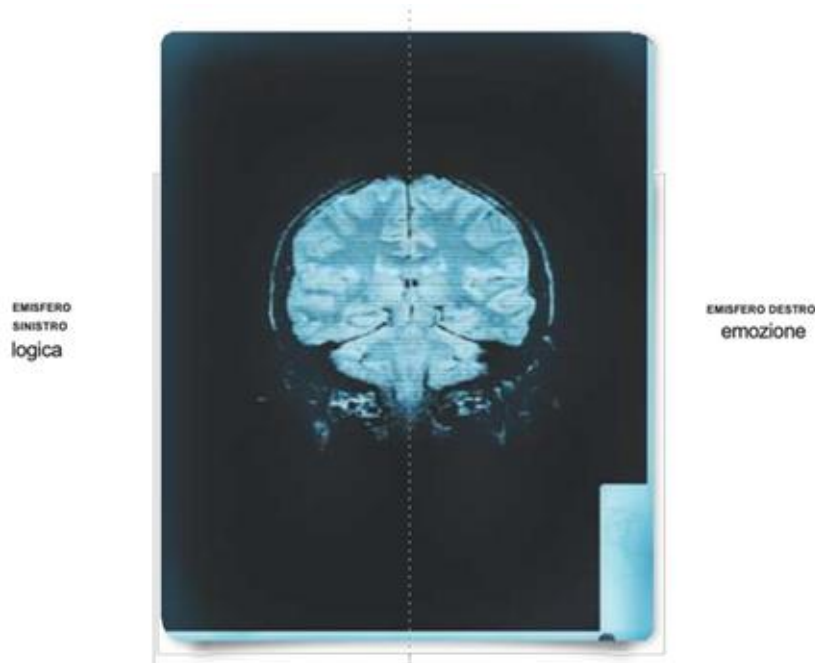
Il Business Model Canvas



STC

Il Business Model Canvas

È diviso in due parti:



Lato sinistro – Efficienza (logica)

- Partnership chiave (KP)
- Attività chiave (KA)
- Risorse chiave (KR)
- Struttura dei costi (C)

Risponde alla domanda:

Come funziona l'azienda dal punto di vista operativo ed economico?

Unisce logica e creatività, numeri e valore, azienda e cliente.

Lato destro – Valore (emozione)

- Proposta di valore (VP)
- Relazioni con i clienti (CR)
- Canali (CH)
- Segmenti di clientela (CS)
- Flussi di ricavi (R\$)

Risponde alla domanda:

Che valore creiamo per il cliente e come guadagniamo?