



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

1



Strategia e modelli di business
 Anno Accademico 2025/2026

Unit 5
 Il Business model Canvas (cap. 1)

2

Strategie e modelli di business
 Prof. Antonio Prencipe
 Professore Associato di Economia Aziendale



3



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 ☐

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

4



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.

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

5



Il modello di **business**

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

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

6

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.

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

7

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.

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

8

Meccanismi di determinazione dei prezzi

The diagram shows a central platform with several components labeled around it: AC (Attività chiave), PC (Partner chiave), RSC (Risorsa chiave), STC (Struttura dei costi), RLC (Relazioni con i clienti), SOC (Segmenti di clientela), VO (Valore offerto), CA (Canali), and FB (Flussi di ricavi). A heart icon is placed in the center of the platform.

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

9

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.).

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

10

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.

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

11

SGC

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

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

12

SGC

Segmenti di clientela

Per chi stiamo creando valore?

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.

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

13

SGC

Segmenti di clientela

Esistono diversi tipi di segmenti di 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.

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

14

SGC

Segmenti di clientela

Esistono diversi tipi di segmenti di 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.

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

15

SGC

Segmenti di clientela

Esistono diversi tipi di segmenti di 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.

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

16

V

Valore offerto

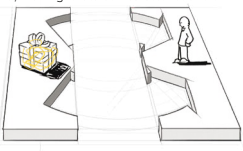
Il **valore offerto** è l'insieme di prodotti e servizi che un'azienda propone per creare valore per uno specifico segmento di clienti.

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



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

17

V

Valore

La proposta di valore offerto

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.)

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

18

V

Valore

La proposta di valore offerta

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*.”

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

19

CA

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

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

20

CA

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

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

21

RLC

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.

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

22

RLC

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).

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

23

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)

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

24

FR

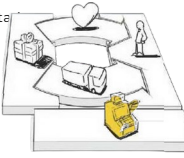
Flussi di entrate

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.)



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

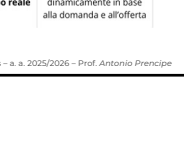
25

FR

Flussi di entrate

Meccanismi di determinazione dei prezzi

PREZZI FISSI		PREZZI DINAMICI	
I prezzi predefiniti si basano su variabili statiche		I prezzi variano in base alle condizioni di mercato	
Prezzo di listino	Prezzi fissi per singoli prodotti, servizi o altre proposte di valore	Contrattazione (negoiazione)	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



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

26

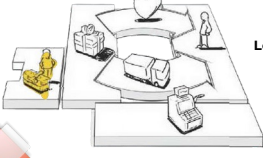
RSC

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:
Di proprietà dell'azienda

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

27

RSC

Risorse Chiave

Categorie

Fisiche

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

Intellettuali

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,

28

AC

Attività Chiave

Le Attività chiave descrivono le azioni più importanti che un'azienda deve svolgere per far funzionare il proprio 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

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

29

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.

30

PC

Partnership Chiave

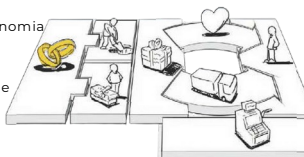
Domande chiave

- 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



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

31

PC

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



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

32

STC

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

A 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?



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

33

STC

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

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

34

STC

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.



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

35

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:

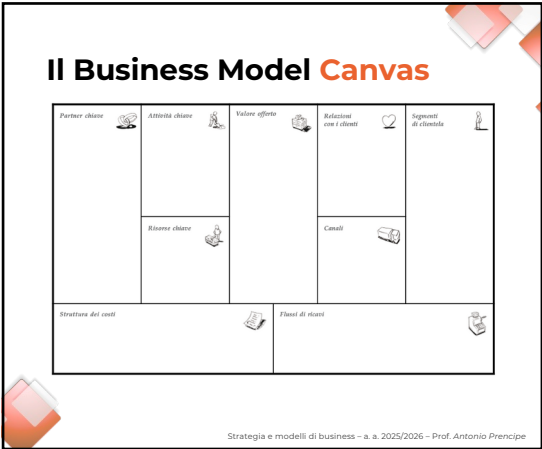
- È stampato in grande formato
- Si lavora in gruppo
- Si usano post-it o pennarelli per discutere e modificare le idee

È uno strumento che favorisce:

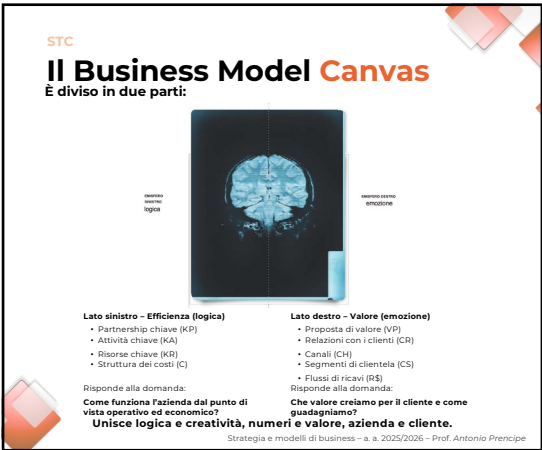
- Comprensione
- Discussione
- Creatività
- Analisi

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

36



37



38
