


**MANAGEMENT DELLE IMPRESE DI COMUNICAZIONE**  
 Anno Accademico 2025/2026

**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. 2024/2025 - 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

**Noleggìo**

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

**NEW XEROX 914**  
OFFICE COPIER

4

---

---

---

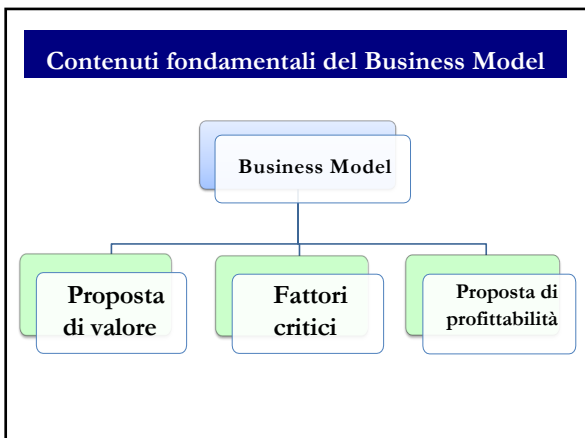
---

---

---

---

---



5

---

---

---

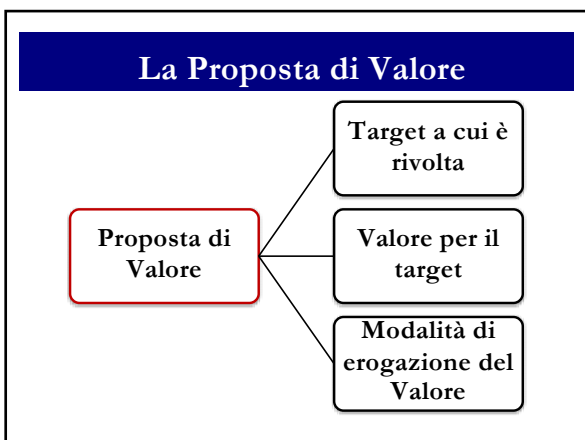
---

---

---

---

---



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

---

---

---

---

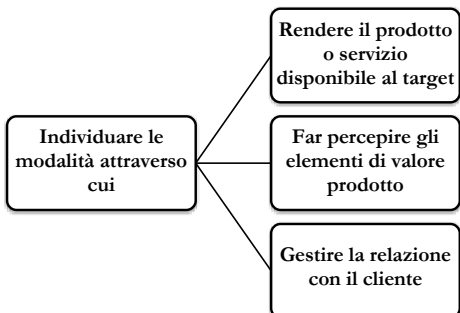
---

---

---

---

## 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

---

---

---

---

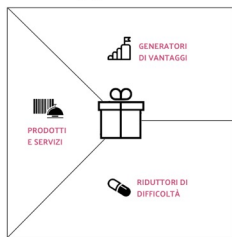
---

---

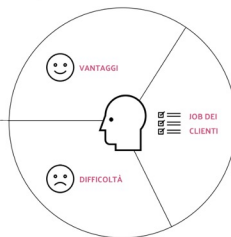
---

---

### 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

---

---

---

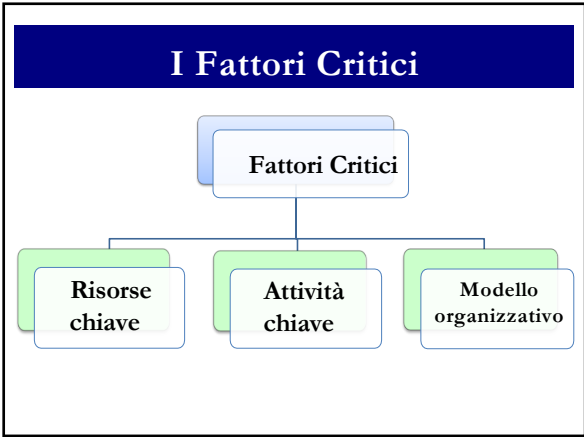
---

---

---

---

---



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

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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:

```

    graph TD
      A[Le attività chiave] --> B[Il processo produttivo in senso esteso]
      A --> C[La creazione e gestione di piattaforme o reti che ottimizzano le interazioni]
      A --> D[La gestione di problemi specifici del cliente]
  
```

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

---

---

---

---

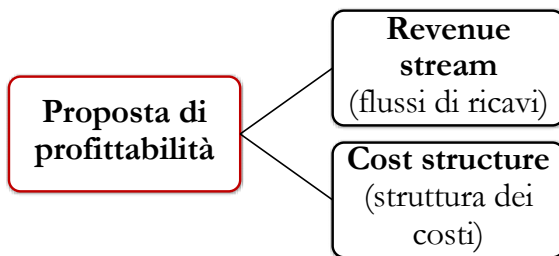
---

---

---

---

## 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**

---

---

---

---

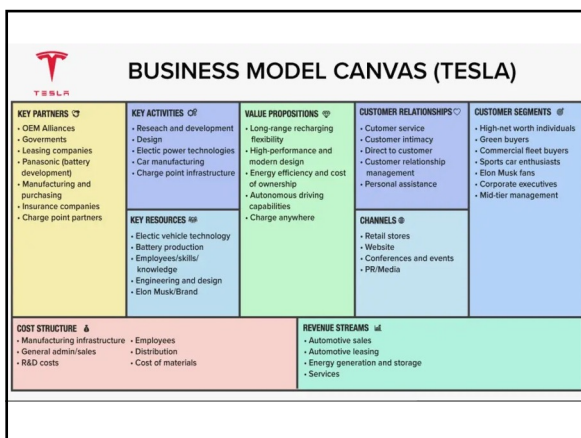
---

---

---

---

20




---

---

---

---

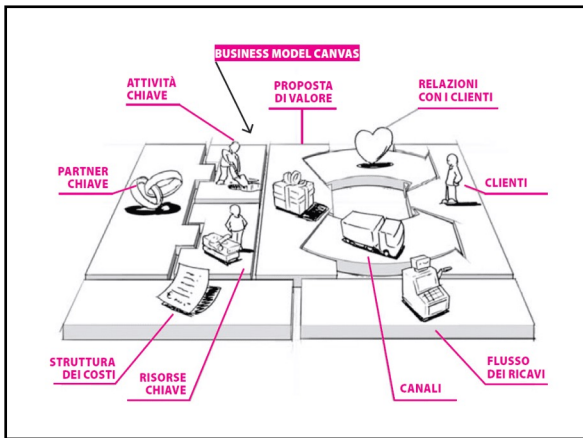
---

---

---

---

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
    A[Diffusione globale] --- B[Big data management]
    A --- C[Concept]
    B --- D[Esternalità di rete]
    C --- E[Tecnologia]
    D --- E
  
```

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

---

---

---

---

---

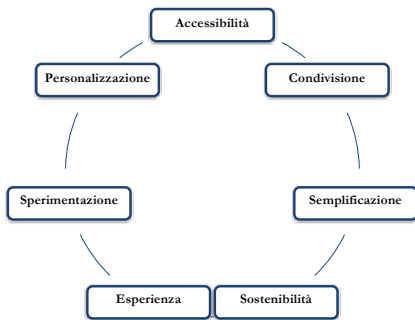
---

---

---

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

---

---

---

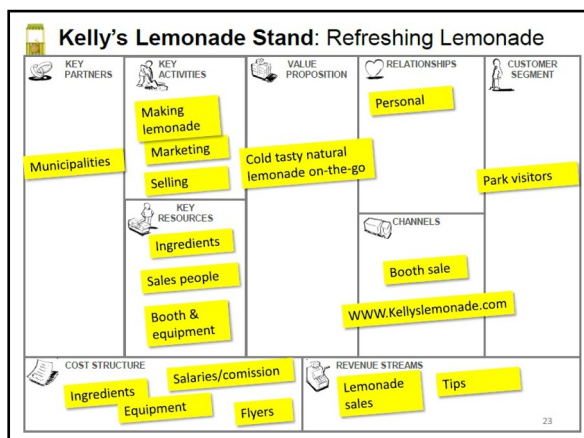
---

---

---

---

---



33

---

---

---

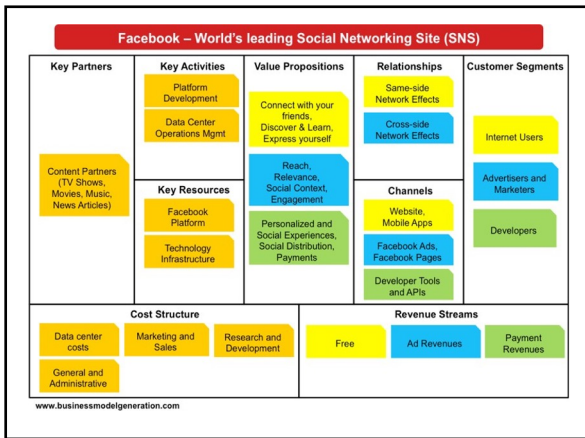
---

---

---

---

---




---



---



---



---



---



---



---