

**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.



1950 - La prima fotocopiatrice

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

PREZZO ELEVATO

per la vendita al pubblico

Fundamental new way of office copying

<p>... makes copies an ordinary project</p> <p>This is the first Xerox 914 office copier. It will make copies in great quantities, in seconds, with no special skills. As many as 10 copies in 1 minute. And the quality of reproduction is superb!</p>	<p>No wet chemicals ... no waste</p> <p>Neither expensive wettable paper, nor irritating fumes, nor messy liquid toners are required. And with no chemicals, there's no odor, no stains, no mess. That's the beauty of Xerox 914.</p>	<p>Copies all colors including reds & blues</p> <p>Will copy black on white. Usually nothing left out. Even everything printed, typed, printed, stamped, or drawn. Includes any original ... even paper in that same direction. And push a button ... copies fast!</p>	<p>About 1¢ per copy for supplies</p> <p>No matter if you have or are buying it right, the Xerox 914 costs almost automatically of the kind of 1 button - for about 1¢ per copy for supplies for the first year. Xerox 914, 100, 64100 STREET, ROCHESTER, N. Y.</p>
--	--	---	--

NEW XEROX 914

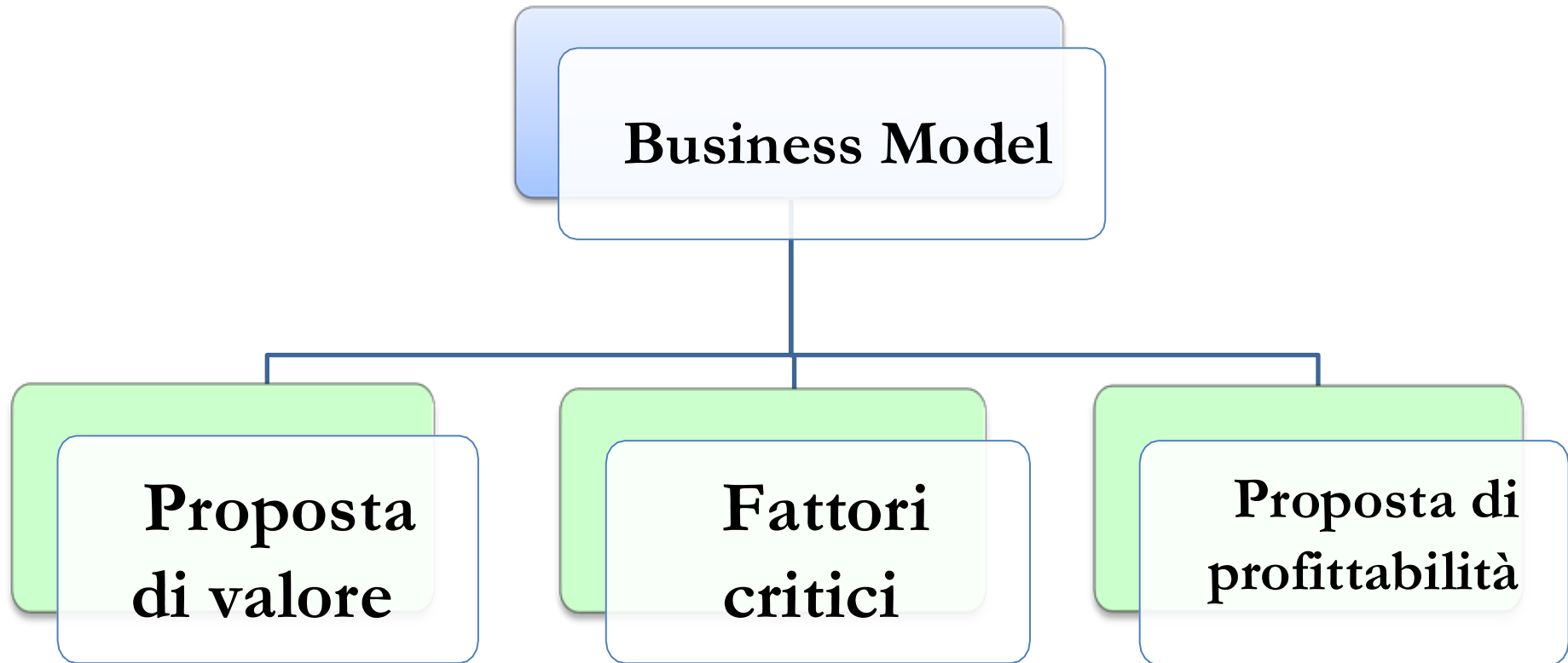
OFFICE COPIER

Noleggio

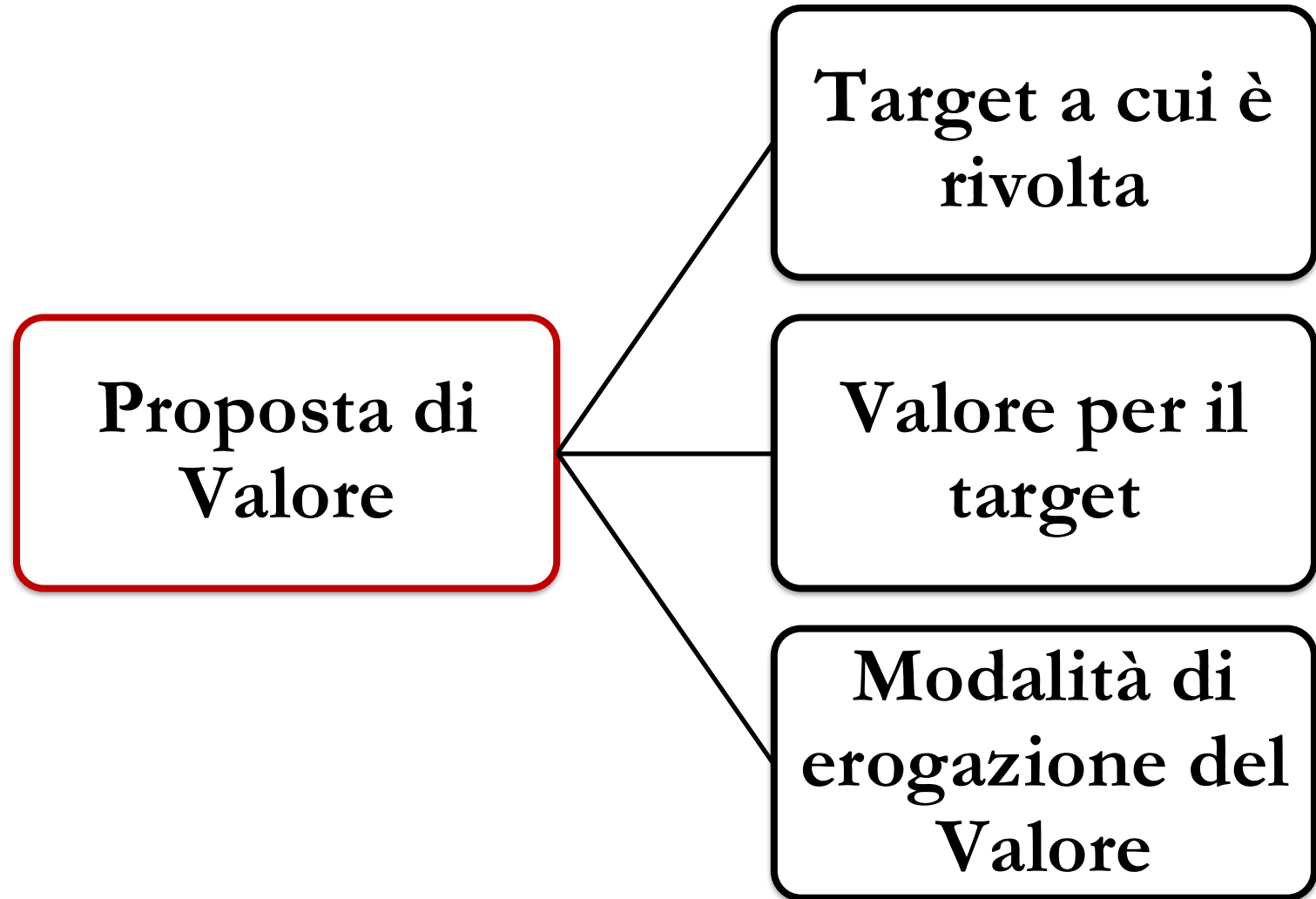
\$25/mese
+
4cent/copia
(min
\$49/mese)

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:

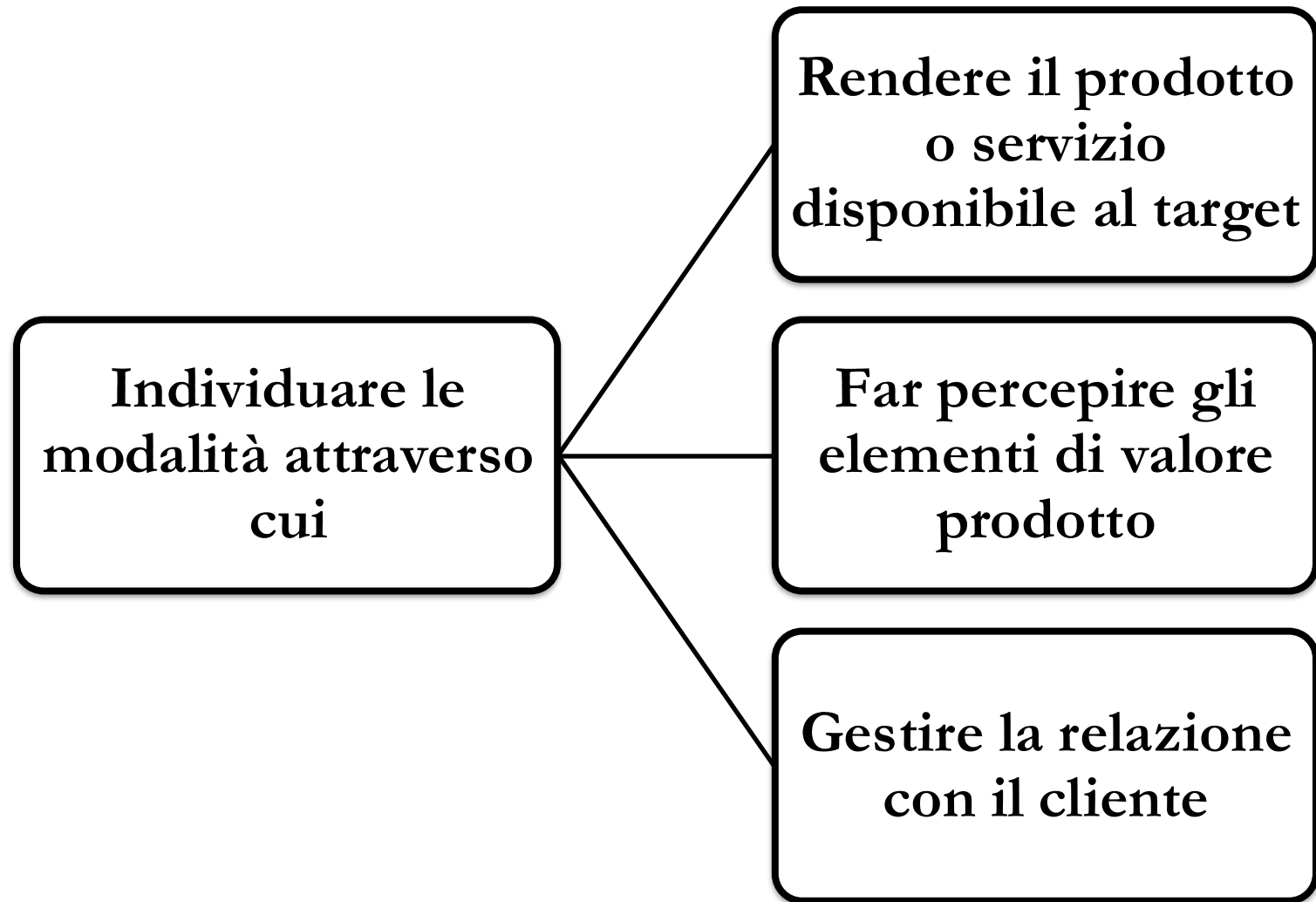
- 1) L'**esigenza primaria** che essi desiderano soddisfare attraverso tale prodotto o servizio;
- 2) I **contenuti** di una determinata offerta per i quali essi sono disposti «a pagare»;
- 3) Le **modalità** migliori per entrare in relazione con tali soggetti.

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

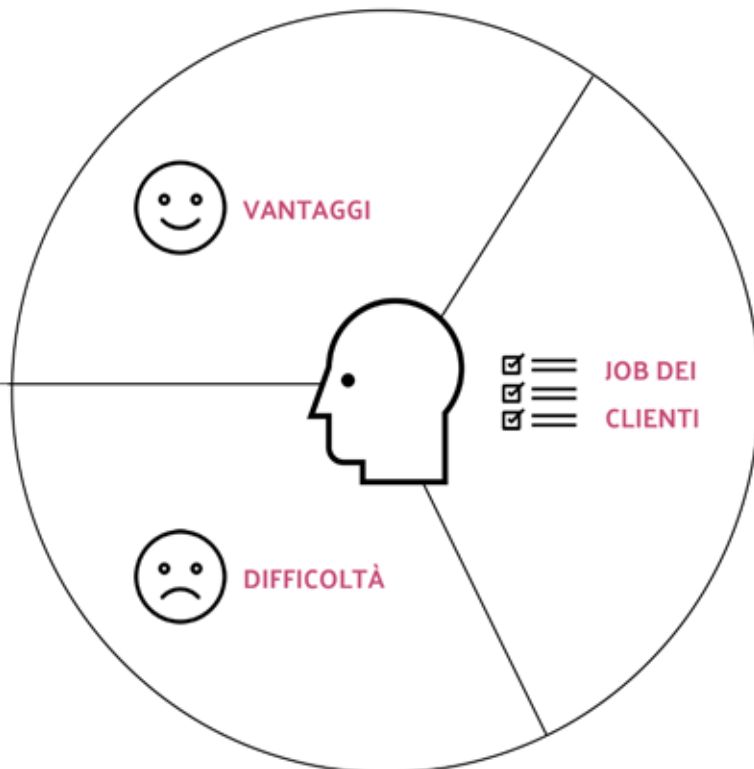
Anche i canali di distribuzione e di comunicazione del valore possono essere **essi stessi** strumenti di creazione di una parte del valore.

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

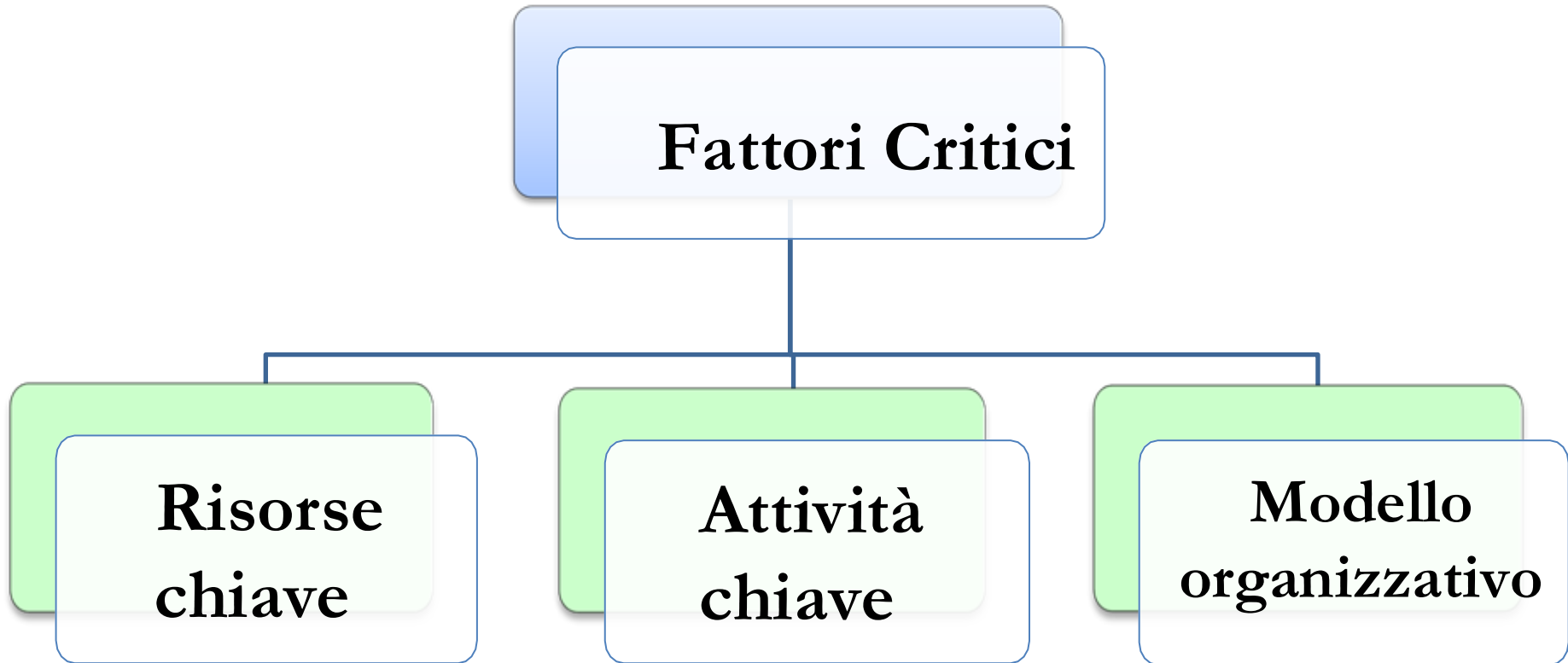
Valutazione del valore di tale offerta

Acquisto dell'offerta da parte del cliente

Messa a disposizione dell'offerta

Erogazione di servizi successivi all'acquisto

I Fattori Critici



Le risorse chiave

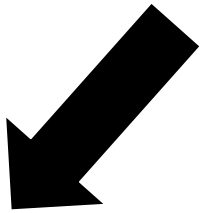
Le risorse chiave sono quelle ritenute **fondamentali** per produrre ed erogare il valore progettato, rendendolo relativamente **unico** e **superiore** a quello fornito dai concorrenti.

Possono riguardare:

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

Le attività chiave

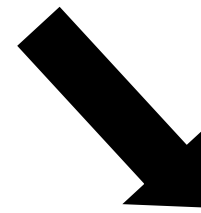
Sono quelle che hanno maggiore rilievo nella creazione del valore erogato al cliente target e per cui l'impresa dispone di **competenze distintive**. Si collocano in tre possibili ambiti:



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)];
```

The diagram illustrates the components of a profitability proposal. A central box on the left, titled 'Proposta di profittabilità', is connected by lines to two boxes on the right. The top box is titled 'Revenue stream (flussi di ricavi)' and the bottom box is titled '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**

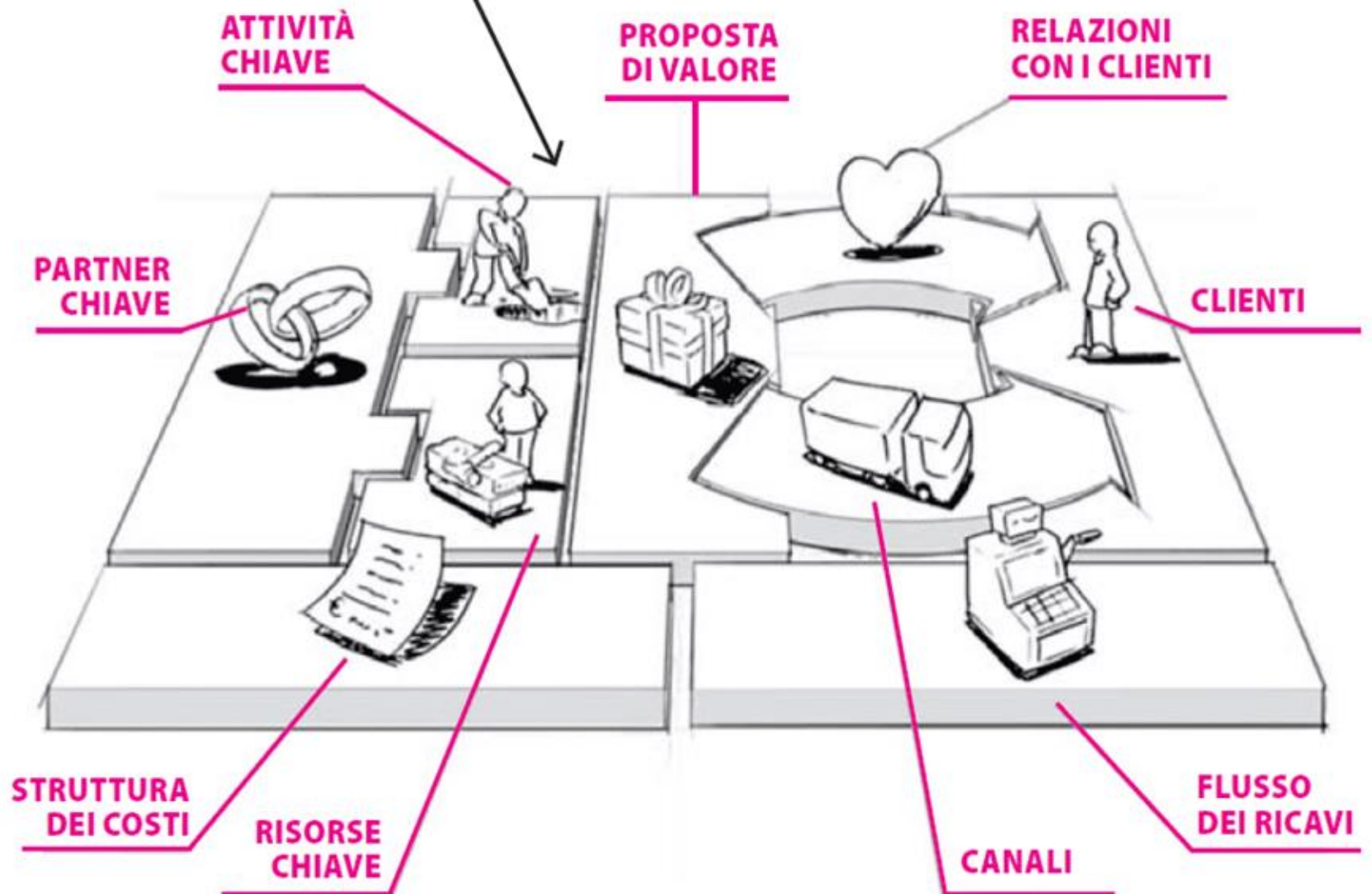


TESLA

BUSINESS MODEL CANVAS (TESLA)

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 	

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

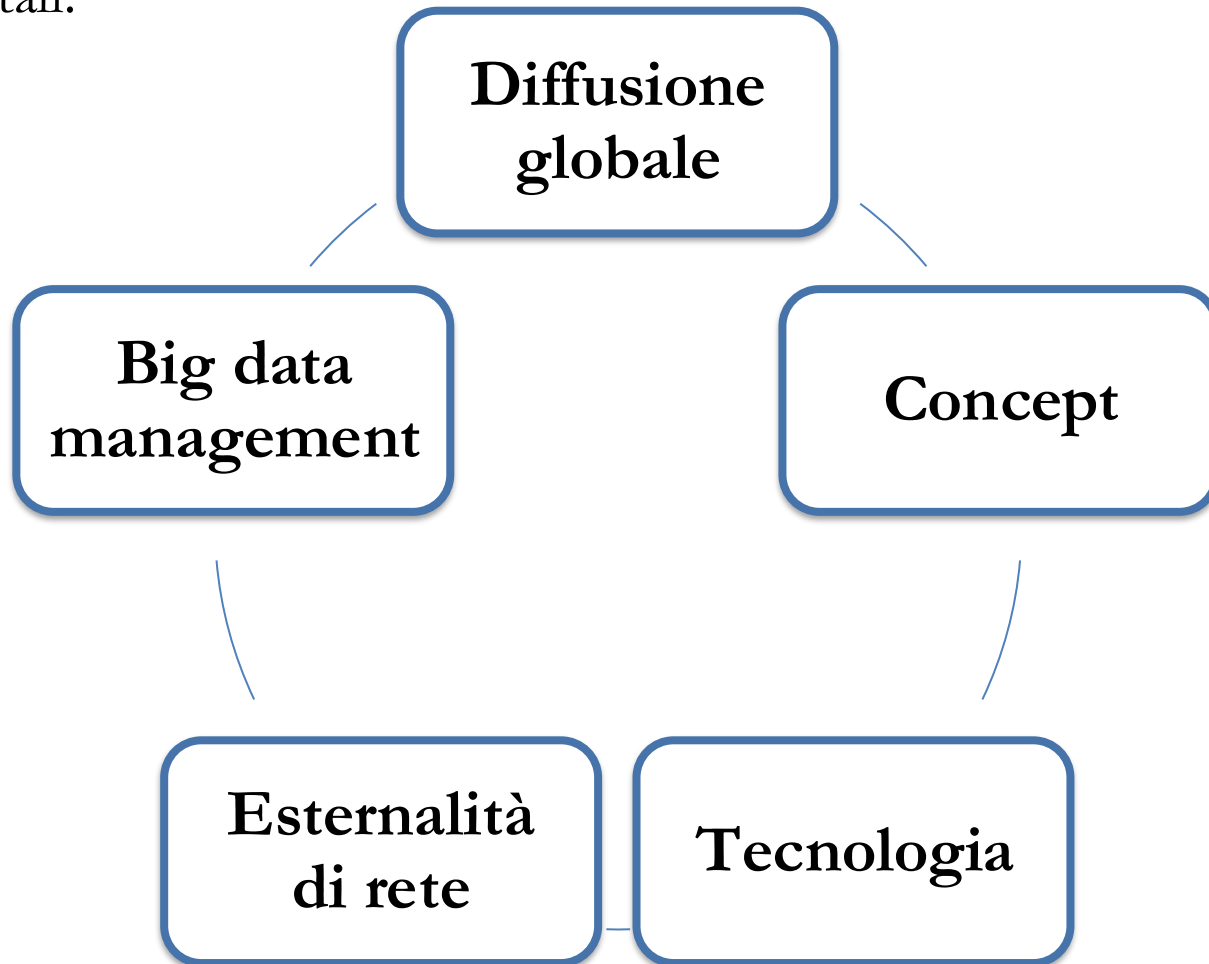
IoT

Smart working

MOOC

La Digital Economy

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



SHARING ECONOMY

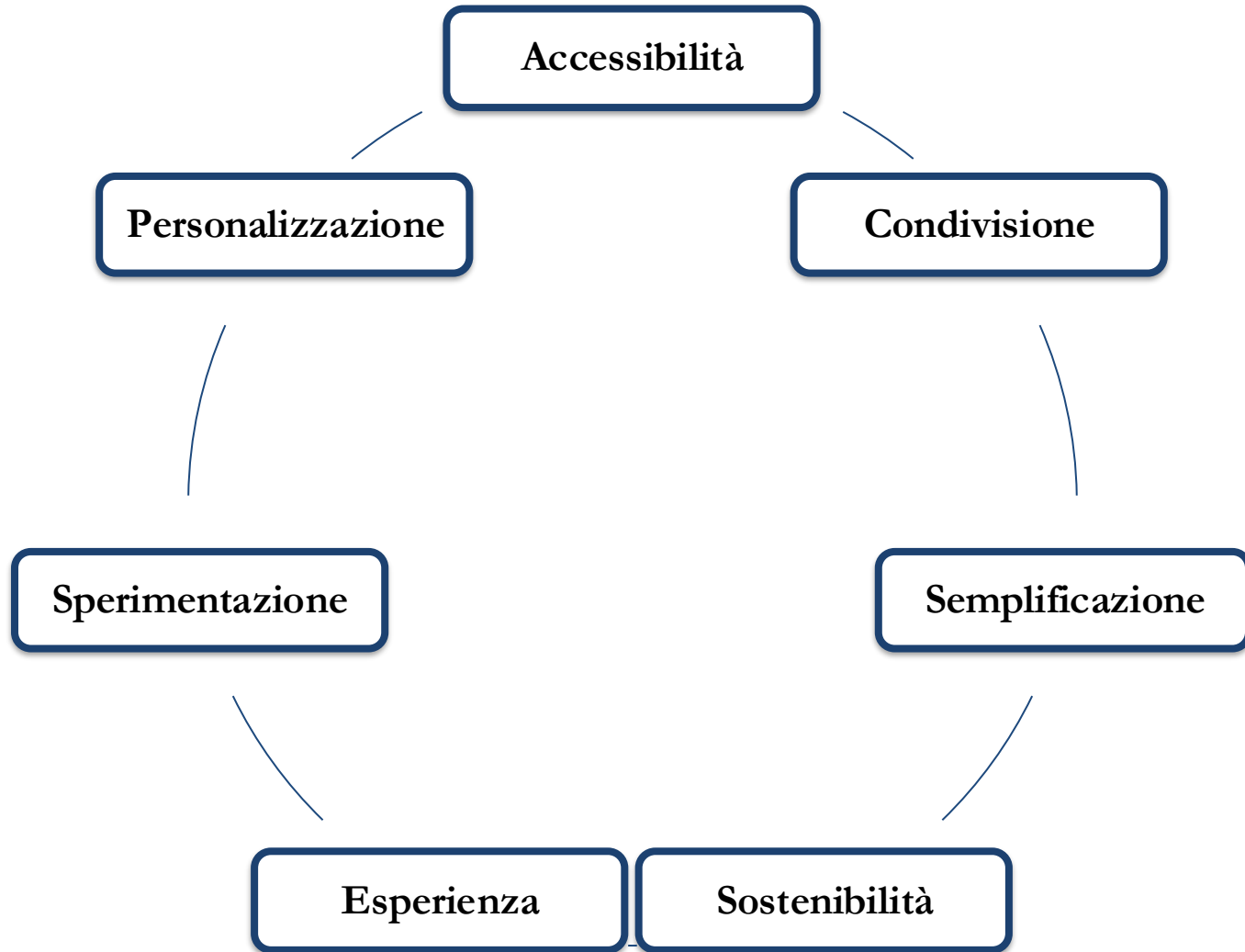
Il fenomeno dell'economia della condivisione può essere definito come un insieme di pratiche e modalità organizzative che attraverso piattaforme digitali aggregano grandi quantità di utenti, accomunati da esigenze comuni

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:

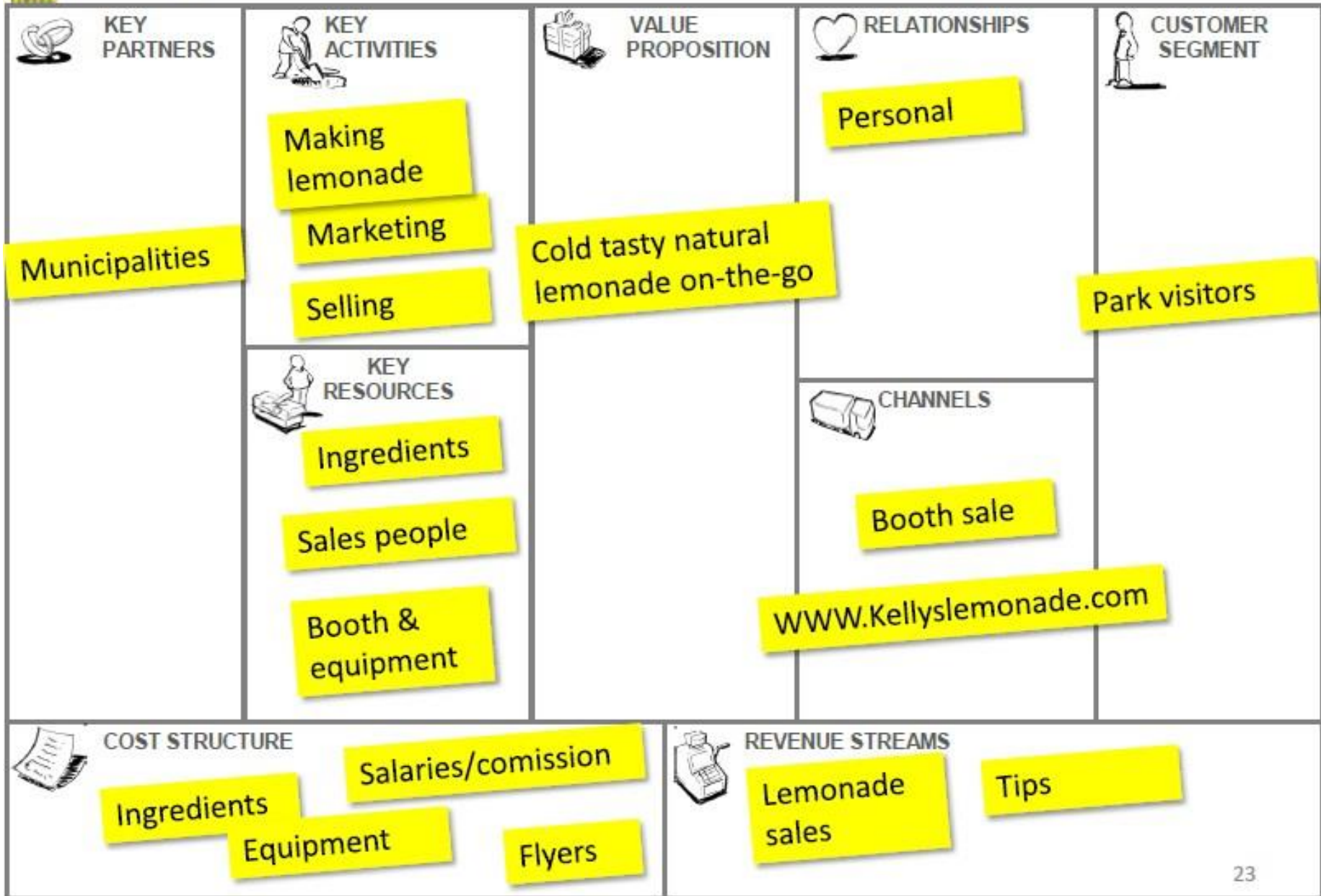
1. Le **tecnologie**;
2. I **Mercati**;
3. Le **politiche**, la **normativa** e i **regolamenti**;
4. I **business models**;
5. I **prodotti/servizi** offerti.

BUSINESS MODEL





Kelly's Lemonade Stand: Refreshing Lemonade



Facebook – World's leading Social Networking Site (SNS)

