

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI CATERINA  
UNITE

**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

---

---

---

---

---

---

---

---

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI CATERINA  
UNITE

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

**Unit 6**

**I patterns del modello di business (cap. 2)**

2

---

---

---

---

---

---

---

---

**Il design del modello di business**

**Tecniche di Design per l'Innovazione Strategica**

Strumenti e mindset per navigare l'incertezza e creare valore.

Prof. Antonio Prencipe  
Professore Associato di Economia Aziendale

3

---

---

---

---

---

---

---

---



**“Chi fa business non deve solo capire meglio i designer; deve diventare un designer.”**

— **ROGER MARTIN, DEAN, ROTMAN SCHOOL OF MANAGEMENT**

Il lavoro di un designer non è solo estetico. Consiste nell'estendere i confini del pensiero per generare nuove opzioni e creare valore per gli utenti.

Per progettare modelli di business innovativi, dobbiamo immaginare "ciò che non esiste". Gli strumenti e l'attitudine del design sono ormai prerequisiti per il successo strategico.




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

4

---

---

---

---

---

---

---

---

### L'Imperativo del Design nel Business

**La Realtà**  
I manager praticano già il design ogni giorno senza saperlo. Progettiamo organizzazioni, strategie e processi. Tuttavia, spesso mancano gli strumenti specifici per gestire l'ambiguità.

**Il Contesto**

- **Complessità:** Dobbiamo gestire fattori interconnessi (concorrenza, tecnologia, ambiente legale).
- **Territori inesplorati:** L'innovazione richiede di operare fuori dalle zone di comfort operativo.






Questo documento esplora tre tecniche chiave per colmare questo divario: **Insight dei Clienti, Ideazione e Visual Thinking.**

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

5

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tecnica 1: Insight dei Clienti

Cambiare prospettiva: dall'interno all'esterno.


**Prospettiva Aziendo-Centrica**



- Cosa possiamo vendere ai clienti?
- Come possiamo raggiungerli nel modo più efficiente?
- Come possiamo guadagnare dai clienti?

→

**Prospettiva Cliente-Centrica**



- Quale "lavoro" deve svolgere il nostro cliente?
- Quali sono le aspirazioni e le routine quotidiane?
- Per cosa il cliente è veramente disposto a pagare?

**L'innovazione non nasce guardando solo ai segmenti esistenti, ma esplorando i bisogni insoddisfatti.**

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

6

---

---

---

---

---

---

---

---

## Oltre la Ricerca di Mercato

La sfida è sviluppare una comprensione profonda del 'tessuto sociale' degli utenti, utilizzando approcci antropologici e sociologici (es. Intel, Nokia, Telenor).



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

7

---

---

---

---

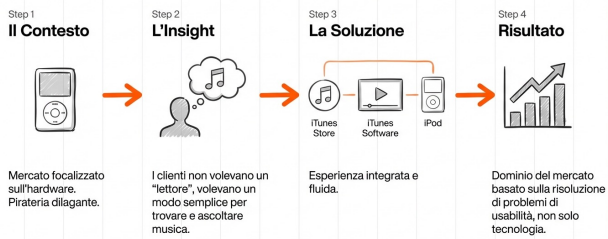
---

---

---

---

## Case Study: Apple & iPod



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

8

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tecnica 2: Ideazione

L'arte di generare alternative strategiche.

### 1 Generazione (Quantità)

Sospendere il giudizio.  
Sognare un vasto numero di idee.

### Filtro

Discussione e Combinazione

### 2 Sintesi (Qualità)

Opzioni valide ristrette.

"Per avere una buona idea, bisogna averne tante."

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

9

---

---

---

---

---

---

---

---

## Il Potere delle Domande 'E Se...?'

Le domande 'What If' rompono i vincoli dei modelli attuali. Ciò che sembra impossibile è spesso solo un modello di business non ancora trovato.

 <p><b>IKEA</b> E se... i clienti prelevassero i componenti dal magazzino e montassero i mobili da soli?</p>	 <p><b>Rolls-Royce</b> E se... non vendessimo motori, ma facessimo pagare per ogni ora di funzionamento?</p>
 <p><b>Skype</b> E se... le chiamate vocali fossero gratuite in tutto il mondo?</p>	 <p><b>Car2go</b> E se... non vendessimo auto, ma offrissimo servizi di mobilità al minuto?</p>

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

10

---

---

---

---

---

---

---

---

## I 4 Epicentri dell'Innovazione

<p><b>RESOURCE-DRIVEN</b> (Guidata dalle Risorse) Infrastrutture o partnership esistenti. Amazon Web Services</p>	<p><b>OFFER-DRIVEN</b> (Guidata dall'Offerta) Nuove proposte di valore. Cemex (consegna in 4h)</p>
<p><b>CUSTOMER-DRIVEN</b> (Guidata dal Cliente) Bisogni inesplorati o accesso facilitato. 23andMe</p>	<p><b>FINANCE-DRIVEN</b> (Guidata dalla Finanza) Nuovi flussi di ricavi o pricing. Xerox 914 (noleggio)</p>

**INNOVAZIONE**

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

11

---

---

---

---

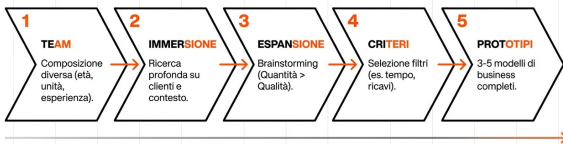
---

---

---

---

## Il Processo di Ideazione



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

12

---

---

---

---

---

---

---

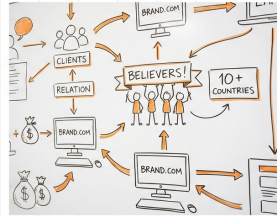
---

### Tecnica 3: Visual Thinking

Rendere l'implicito esplicito.

I modelli di business sono sistemi complessi. Visualizzarli è essenziale per:

- **Concretezza:** Trasforma ipotesi in oggetti tangibili.
- **Ancora Concettuale:** Punto di riferimento persistente per la discussione persistente per la discussione.
- **Qualità del Dibattito:** Permette modifiche rapide e comprensione condivisa.



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

13

---

---

---

---

---

---

---

---

### Il Post-it™ come Strumento Strategico



**REGOLE D'ORO:**

1. **Pennarelli Spessi:** Per limitare il testo e garantire leggibilità.
2. **Un Elemento per Nota:** Per massima modularità.
3. **Spostare è pensare:** La discussione sul posizionamento crea allineamento strategico.

**"I Post-it non sono cartoleria; sono contenitori di idee mobili."**

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

14

---

---

---

---

---

---

---

---

### Un Linguaggio Visivo Condiviso



Il Canvas funge da "grammatica visiva" per ridurre le incomprensioni e creare un vocabolario comune tra dipartimenti.

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

15

---

---

---

---

---

---

---

---

## Raccontare una Storia Visiva

### Muro di Informazioni



Sopraffare l'audience.

### Storytelling Sequenziale



1. Introdurre il modello pezzo per pezzo.
2. Seguire un percorso logico (es. dal Cliente alla Proposta).
3. Usare immagini e testo per spiegare le dinamiche.

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

---

---

---

---

---

---

---

---

16

## Conclusione: Adottare l'Attitudine del Design



**Comprendere il cliente oltre i dati.**

Comprendere il cliente valorizzati dati, e all'ruoli un perenne il cliente Strategizer rambiente.



**Generare alternative e sfidare lo status quo.**

Generare alternative e sfidare lo status quo. Generamo quanto oivo sfidare a uerinita.



**Gestire la complessità visivamente.**

Gestire la complessità ed icla complessità e e dotazione. Gestire la complessità visivamente.

Non aspettate il futuro. Progettatelo.

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

---

---

---

---

---


---

---

---

17

## Oltre il "Business as Usual": La necessità di un'indagine incessante



**La Trappola della Mediocrità:**

- Molte aziende credono che i miglioramenti incrementali o le sole ricerche di mercato siano sufficienti.
- **Questo approccio porta alla mediocrità.** I dati di mercato passati non possono predire modelli di business completamente nuovi.

**Insight:** "Abbiamo dimostrato di poterlo fare; ora dobbiamo pensare a come vogliamo farlo."

**Takeaway:** La prototipazione non serve solo a validare un'idea, ma a scoprire cosa manca nella nostra comprensione iniziale.

Il professor Richard Boland ha osservato l'architetto Frank Gehry strappare i piani completi di un edificio dopo due giorni di lavoro intenso.

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

---

---

---

---

---

---

---

---

18

## L'Attitudine al Design (Design Attitude)

Cambiare orientamento: dal prendere decisioni al creare opzioni.

L'Attitudine al Design è l'impegno senza compromessi a scoprire nuovi e migliori modelli di business. Richiede la volontà di esplorare idee grezze, scartarle rapidamente e accettare l'incertezza finché la direzione non matura.

Vecchio Pensiero ✗	Nuovo Pensiero ✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisione rapida</li> <li>• Focus sull'implementazione</li> <li>• Ricerca di un solo modello dominante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricerca esplorativa</li> <li>• Focus sul design</li> <li>• Gestione di modelli multipli</li> </ul>

"Se congeli un'idea troppo presto, te ne innamori. Se la rifinisci troppo presto, ti attacchi ad essa." — Jim Glymph

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

19

---

---

---

---

---

---

---

---

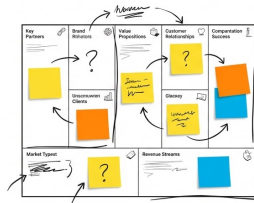
---

---

## Strumento 1: La Prototipazione del Modello di Business

Un prototipo di business non è necessariamente una rappresentazione di ciò che verrà implementato. È uno strumento di pensiero (Thinking Tool).

- Esplorazione:** Cosa succede se aggiungiamo un altro segmento di clienti?
- Simulazione:** Quali sono le conseguenze se rimuoviamo una risorsa costosa?
- Manipolazione:** Forzare la struttura, le relazioni e la logica del business in modi impossibili con la sola discussione.



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

20

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

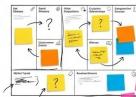
## I 4 Livelli di Scala della Prototipazione

### 1. Schizzo su Tovagliolo (Napkin Sketch)



**Obiettivo:** Delineare un'idea approssimativa.  
**Azione:** Disegnare un Business Model Canvas semplice.

### 2. Canvas Elaborato



**Obiettivo:** Esplorare cosa serve per far funzionare l'idea.  
**Azione:** Stimare il potenziale di mercato e le relazioni.

### 3. Business Case

**Obiettivo:** Esaminare la fattibilità economica.  
**Azione:** Calcolare costi, ricavi e scenari di profitto.



### 4. Test sul Campo (Field-test)

**Obiettivo:** Investigare l'accettazione del cliente.  
**Azione:** Coinvolgere clienti reali per testare la Proposta di Valore.



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

21

---

---

---

---

---

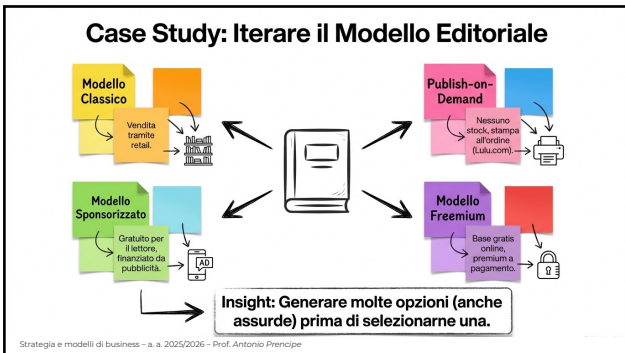
---

---

---

---

---



22

---

---

---

---

---

---

---

---



23

---

---

---

---

---

---

---

---



24

---

---

---

---

---

---

---

---

### Case Study: Amazon (Prospettiva Aziendale)

La storia di Ajit, Senior IT Manager

**Concetto Chiave:** Diversificazione basata sulle competenze chiave esistenti (Infrastruttura come Servizio).

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

25

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Case Study: Amazon (Prospettiva del Cliente)

La storia di Randy, Imprenditore Web

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

26

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Rendere Tangibile il Futuro

Le storie sfocano la linea tra realtà e finzione, permettendo di "visitare" il futuro per pianificare oggi.

**SCENARIO A: PROVOCARE (Provoke)**

**Obiettivo:** Sfidare lo status quo. Drammatizzare un futuro dove il modello attuale è obsoleto per creare urgenza.

**SCENARIO B: GIUSTIFICARE (Justify)**

**Obiettivo:** Dimostrare l'adattamento. Mostrare come il nuovo modello permette all'azienda di competere in un paesaggio evoluto.

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

27

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tecniche di Presentazione e Contesto

Talk & Image	Video Clip	Role Play	Comic Strip
			
Per presentazioni di gruppo. Costo: Basso.	Per grandi audience e decisioni critiche. Sfoca realtà e finzione. Costo: Alto.	Per workshop di ideazione. Persone reali recitano lo scenario. Costo: Basso.	Per report o broadcast. Visualizzazione sequenziale. Costo: Medio.

→ Consiglio: Scegliere la tecnica in base all'audience e al budget disponibile.

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

28

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Il Ciclo dell'Innovazione



L'indagine deve essere una ricerca incessante. Solo dopo un'indagine profonda possiamo selezionare un prototipo da raffinare.

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

29

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

## Conclusioni Strategiche

-  **Adottare l'Attitudine al Design:** Non innamorarsi della prima idea. Esplorare alternative grezze e molteplici. 
-  **Prototipare a diverse scale:** Usare il prototipo come strumento per pensare, non solo per presentare (dal tovagliolo al test). 
-  **Costruire la narrazione:** Lo storytelling è essenziale per rendere tangibile il nuovo e superare la resistenza al cambiamento. 
-  **Cambiare prospettiva:** Validare il modello attraverso gli occhi del cliente (Valore) e dell'azienda (Efficienza). 

Ricorda: il valore reale nasce dall'iterazione continua e dall'ascolto attivo.

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

30

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Modello    Prodotti    Model Canvas    Finanziario market    Customer - market

**“L’innovazione del modello di business non riguarda il guardare indietro ai dati passati, ma il progettare il futuro attraverso l’indagine e la narrazione.”**

Business Model Generation Methodology

Goal, piano    Skills, Competenze

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

---

---

---

---

---

---

---

---