

Prof. Antonio Prencipe

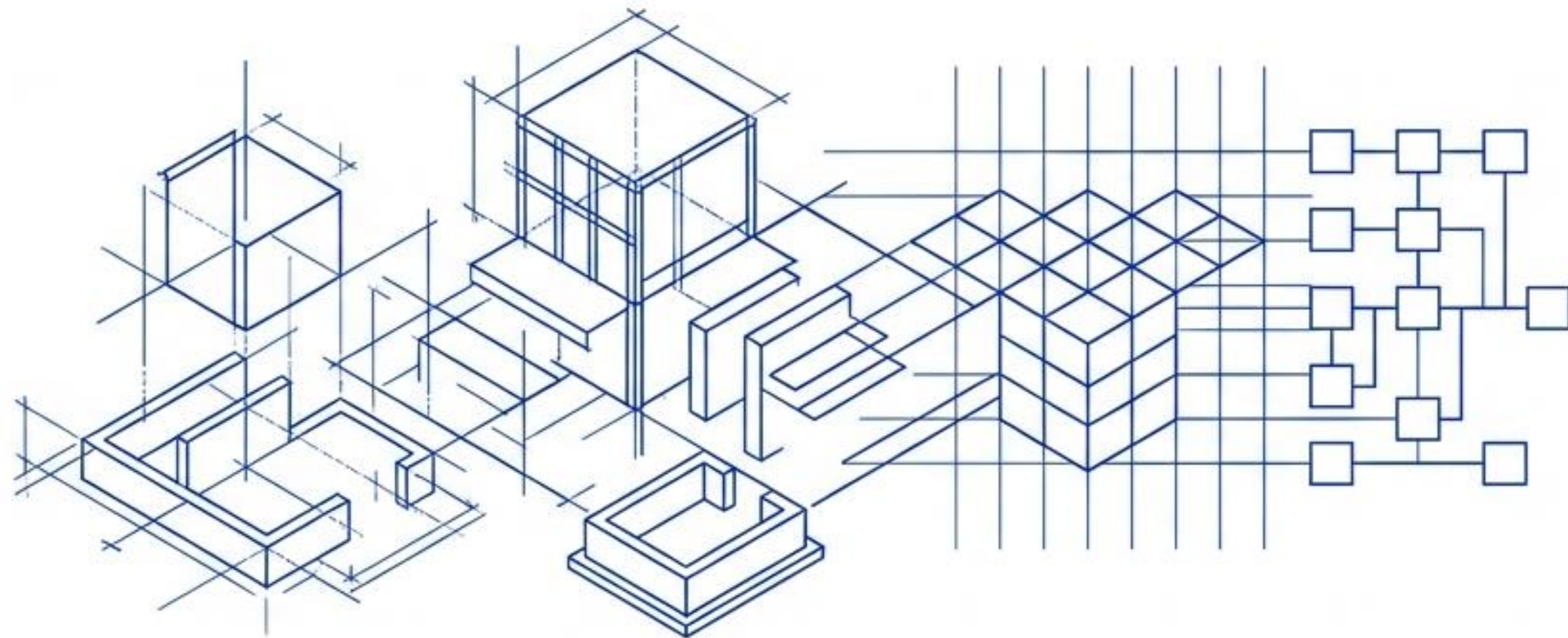
Professore Associato in Economia aziendale
Abilitato Professore Ordinario in Economia Aziendale
Docente di Strategia e modelli di business, Strategia
aziendale, Entrepreneurship

Unit 7

Il design del modello di business (cap. 3)

I PATTERNS DEL MODELLO DI BUSINESS

Architetture per la creazione di valore e l'innovazione aziendale



Prof. Antonio Prencipe

Professore Associato di Economia Aziendale

L'ARCHITETTURA DEL BUSINESS

- ✓ 1. Unbundling (Disaggregazione)
- ✓ 2. Long Tail (Coda Lunga)
- ✓ 3. Multi-Sided Platforms (Piattaforme Multi-Latere)
- ✓ 4. Free (Il Modello Gratuito)

“Ogni pattern descrive un problema che si verifica più volte nel nostro ambiente, e poi descrive il nucleo della soluzione a quel problema, in modo tale da poter utilizzare questa soluzione un milione di volte, senza mai farlo nello stesso modo due volte.”

— Christopher Alexander, Architetto

DEFINIZIONE

I **pattern** di business **model** sono configurazioni simili di *Building Blocks* strategici. Comprendere queste dinamiche permette di non "reinventare la ruota", ma di applicare strutture collaudate a nuove sfide di mercato.

L'OBIETTIVO

Tradurre concetti economici complessi nel linguaggio visuale del *Business Model Canvas* per renderli immediatamente applicabili.

PATTERN I: LA DISAGGREGAZIONE (UNBUNDLING)

Basato sul concetto di 'Unbundled Corporation' di Hagel e Singer. Tre tipi di business in conflitto.

	CUSTOMER RELATIONSHIP	PRODUCT INNOVATION	INFRASTRUCTURE MANAGEMENT
RUOLO	Trovare clienti e costruire relazioni.	Sviluppare prodotti e servizi nuovi e attraenti.	Costruire e gestire piattaforme per compiti ripetitivi ad alto volume.
ECONOMIA	Alti costi di acquisizione. Necessita "Share of Wallet" elevata.	Ingresso anticipato nel mercato. Prezzi premium. La velocità è chiave.	Alti costi fissi. L'economia di scala è essenziale per ridurre i costi unitari.
CULTURA	Orientata al servizio. Mentalità "il cliente prima di tutto".	Centrata sui talenti creativi.	Focalizzata sui costi, standardizzazione e prevedibilità.

Tenere questi tre business in un'unica entità crea trade-off indesiderati. **La soluzione è separarli.**

CASE STUDY: PRIVATE BANKING SVIZZERO

IL PROBLEMA (I CONFLITTI)

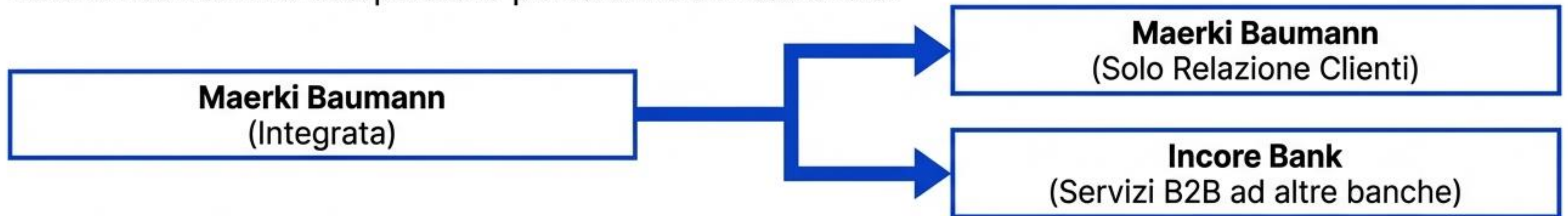
Tradizionalmente integrate verticalmente, le banche private affrontano due conflitti:

1. Il reparto prodotti spinge i consulenti a vendere i propri prodotti (conflitto di interesse).
2. La piattaforma richiede efficienza, la consulenza richiede intimità (conflitto culturale).



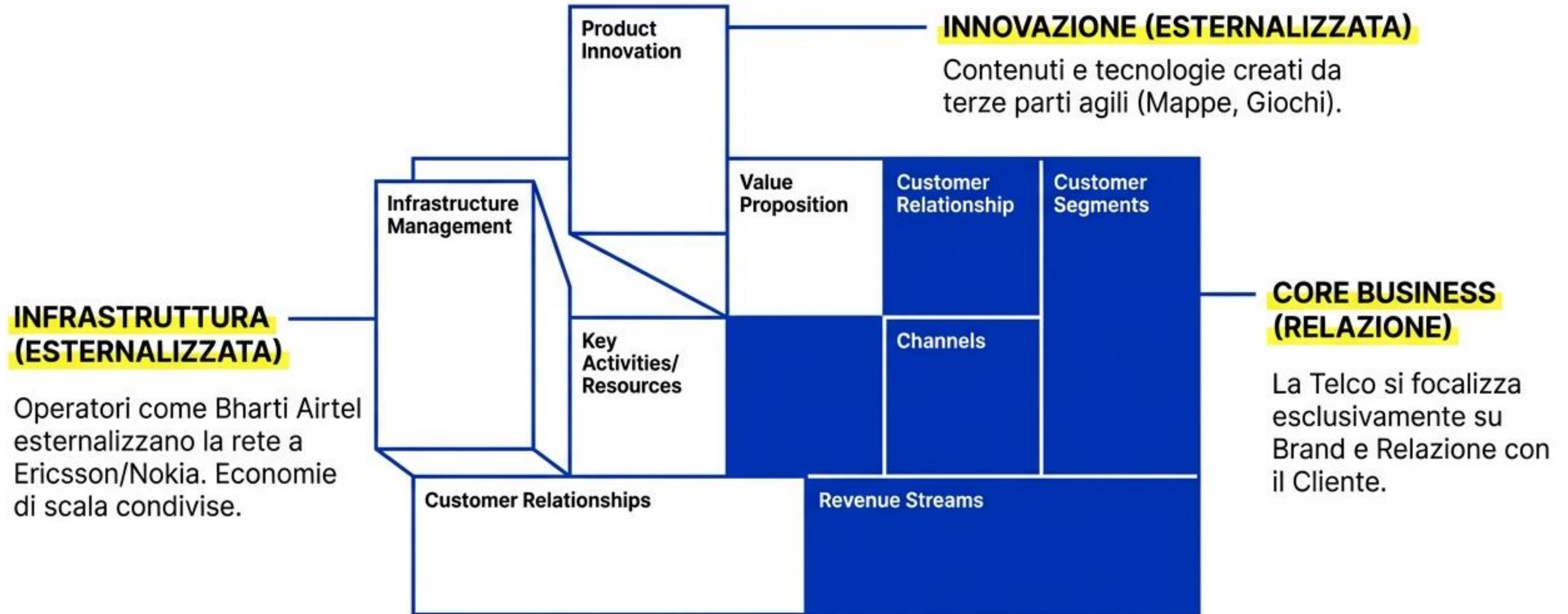
LA SOLUZIONE (MAERKI BAUMANN)

Maerki Baumann ha scorporato la piattaforma transazionale.



Offre servizi di infrastruttura a terzi

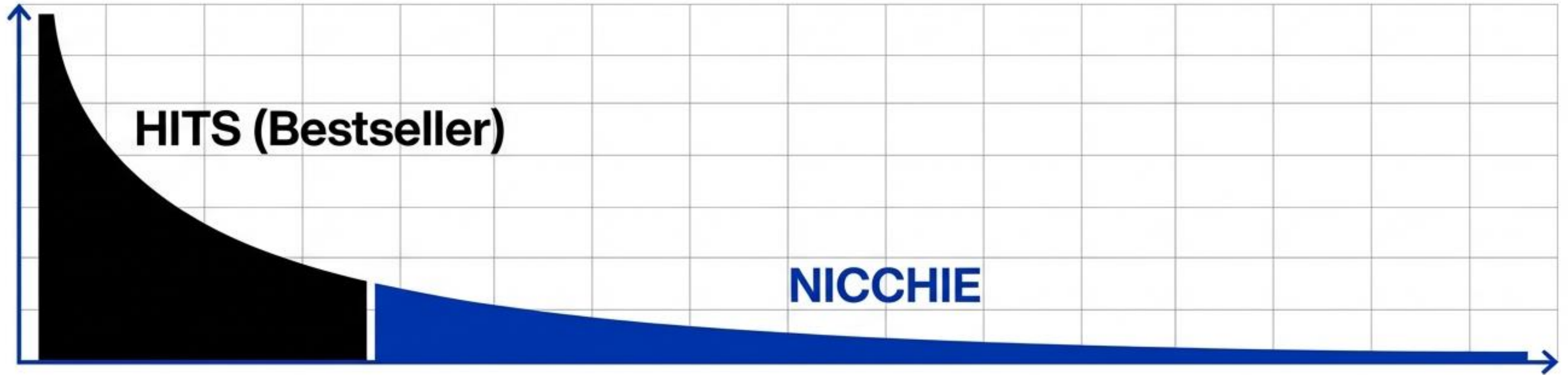
CASE STUDY: TELECOMUNICAZIONI MOBILI



L'asset chiave non è più la rete fisica, ma la base clienti e la fiducia.

PATTERN II: LA CODA LUNGA (THE LONG TAIL)

Vendere meno di più



1. DEMOCRATIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE

Costi tecnologici ridotti permettono a chiunque di creare.

2. DEMOCRATIZZAZIONE DELLA DISTRIBUZIONE

Internet abbatte i costi di magazzino e transazione.

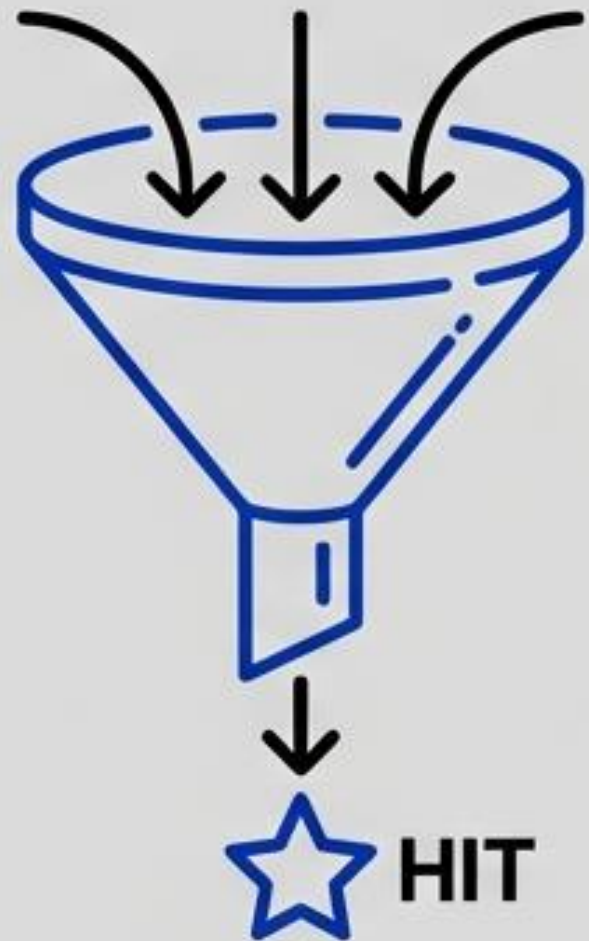
3. CALO DEI COSTI DI RICERCA

Motori di ricerca connettono domanda e offerta di nicchia.

LA TRASFORMAZIONE DELL'EDITORIA

IL VECCHIO MODELLO

GATEKEEPER (Hit-Driven)



- Selezione rigorosa pre-pubblicazione.
- Economia "Stampa e spera".
- Alti costi di magazzino.
- Autori di nicchia rifiutati.

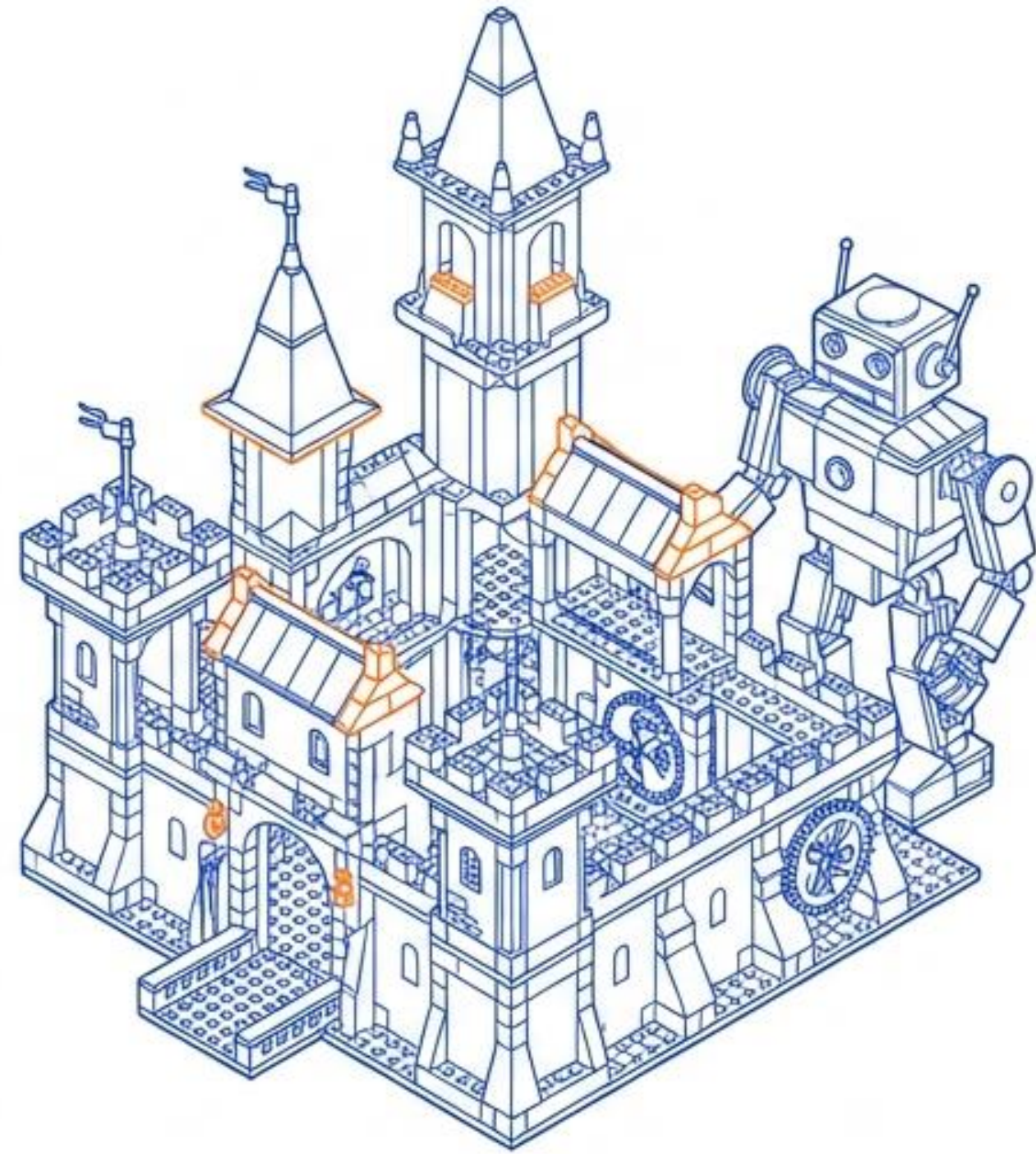
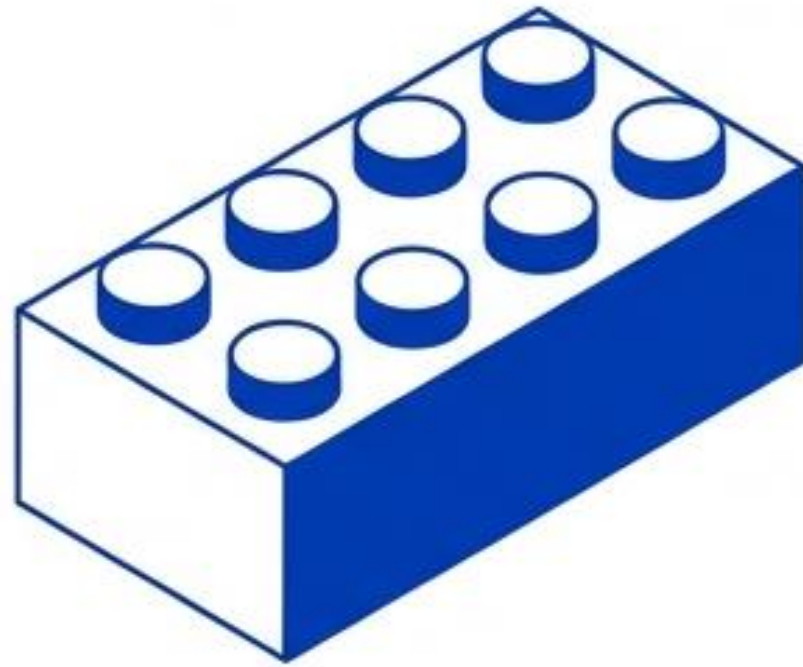
IL NUOVO MODELLO

PIATTAFORMA (Lulu.com)



- Auto-pubblicazione per tutti.
- Print-on-demand (Nessun inventario).
- Il fallimento di un titolo è a costo zero.
- Connette autori e lettori di nicchia.

CASE STUDY: LEGO® E LA CODA LUNGA



L'INNOVAZIONE: LEGO FACTORY

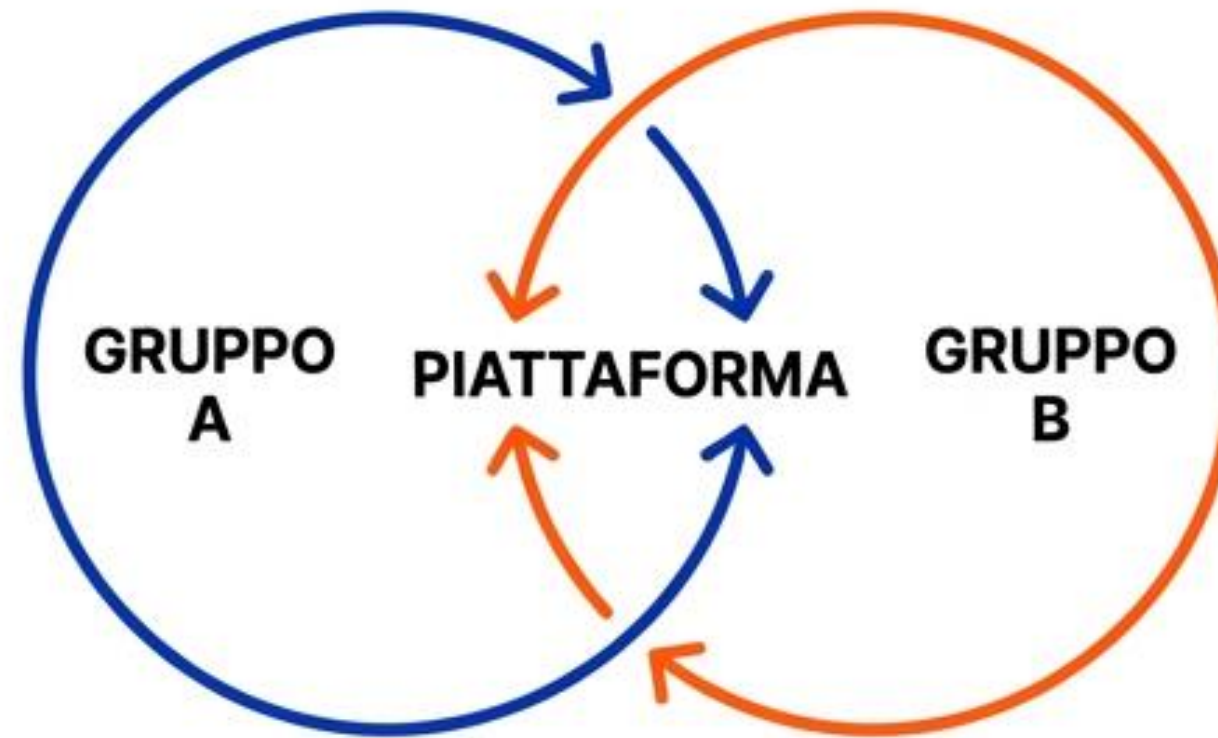
- Gli utenti usano il software LEGO Digital Designer.
- LEGO produce kit personalizzati su ordine (Low volume).
- Espansione del catalogo senza rischio di inventario.

ANALISI STRATEGICA

- Trasformazione da utenti passivi a partner progettisti.
- Piattaforma di match-making tra creatori e acquirenti.
- I kit utente (Coda Lunga) completano i kit standard (Hits).

PATTERN III: PIATTAFORME MULTI-LATERE

Piattaforme che riuniscono due o più gruppi di clienti distinti ma interdipendenti. Il valore esiste solo se sono presenti entrambi.



EFFETTO RETE

La piattaforma aumenta di valore man mano che attrae più utenti.

IL DILEMMA UOVO E GALLINA

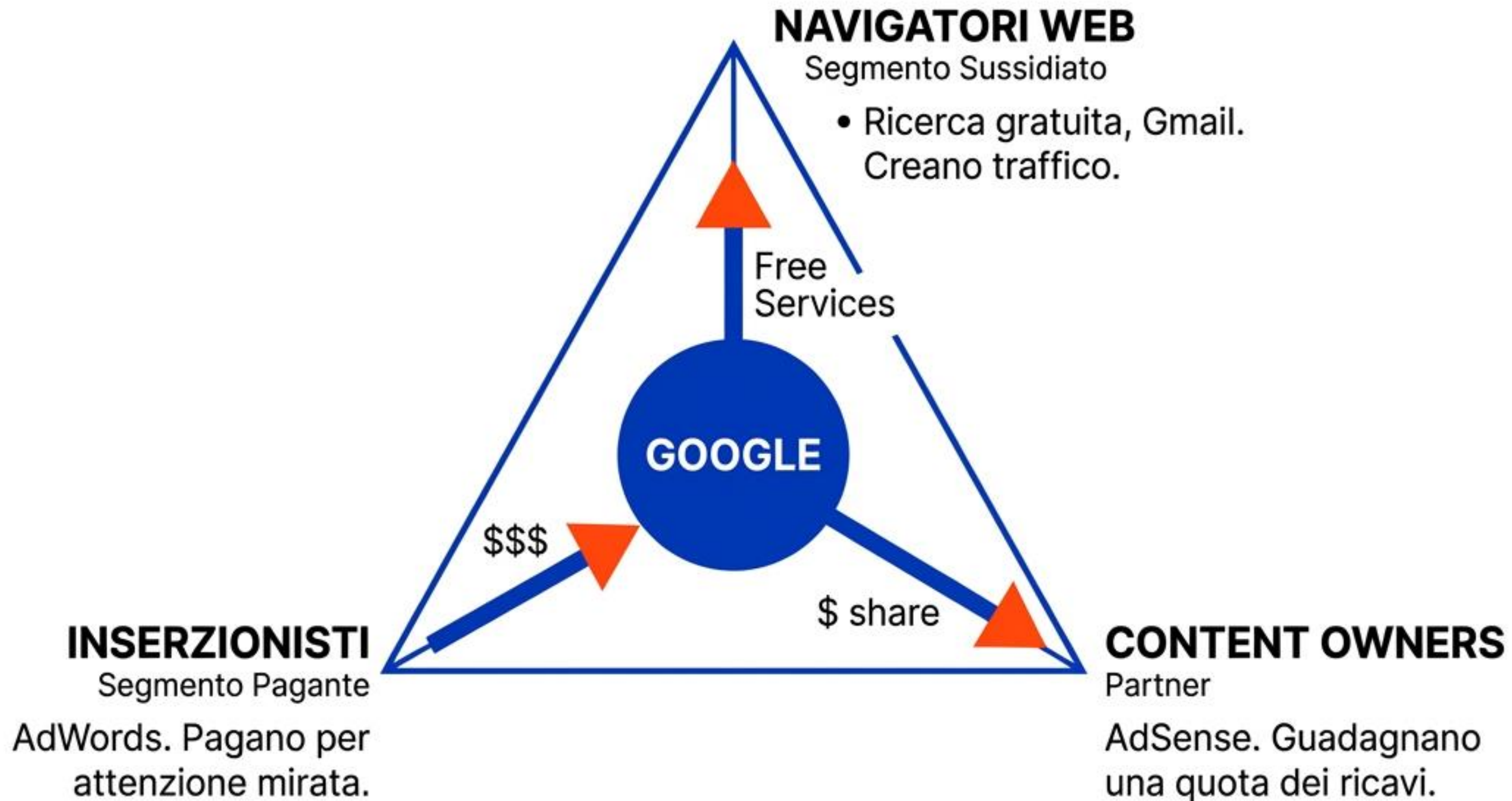
Come attrarre il primo gruppo senza il secondo?

SUSSIDIO

Un segmento viene sussidiato (o è gratuito) per attrarre il segmento pagante ('Money Side').

Esempi: Visa, Windows, Facebook.

CASE STUDY: IL TRIFECTA DI GOOGLE



Logica Economica:
Google vende "attenzione".
Più navigatori =
Più annunci =
Più valore =
Più valore per tutti.

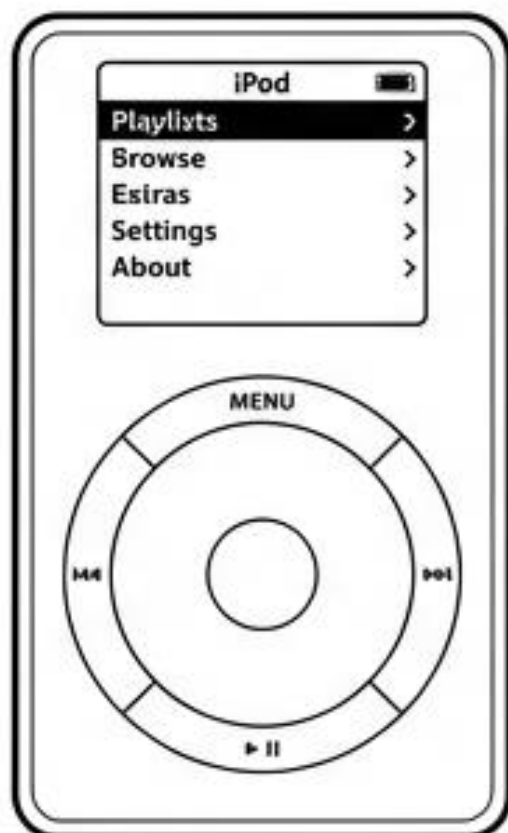
STRATEGIE A CONFRONTO: WII vs PS3/XBOX

MODELLO TRADIZIONALE (Sony/Microsoft)	MODELLO NINTENDO WII (Blue Ocean)
<ul style="list-style-type: none">• Target: Hardcore Gamers.• Focus: Prestazioni, Grafica High-End.• Economia: Console venduta in perdita (Sussidio).• Profitto: Royalties sui giochi.	<ul style="list-style-type: none">• Target: Casual Gamers (Famiglie).• Focus: Divertimento, Controllo gestuale.• Economia: Hardware economico (Nessun sussidio).• Profitto: Doppio profitto (Console + Royalties).

Nintendo ha creato un nuovo mercato ignorato dai concorrenti.

L'EVOLUZIONE DI APPLE IN PIATTAFORMA

2001 - IPOD



Prodotto Stand-alone.
Piattaforma tecnologica,
non di business.

2003 - iTUNES STORE



Integrazione. Connette
diritti musicali e acquirenti.

2008 - APP STORE



**Piattaforma Multi-Laterale
Completa.**

- Lato 1:** Sviluppatori (SDK).
- Lato 2:** Utenti.
- Controllo:** Apple trattiene il 30% di royalty.

PATTERN IV: IL MODELLO GRATUITO (FREE)

Almeno un segmento di clientela beneficia di un'offerta continua e gratuita.
Finanziato da altri segmenti.

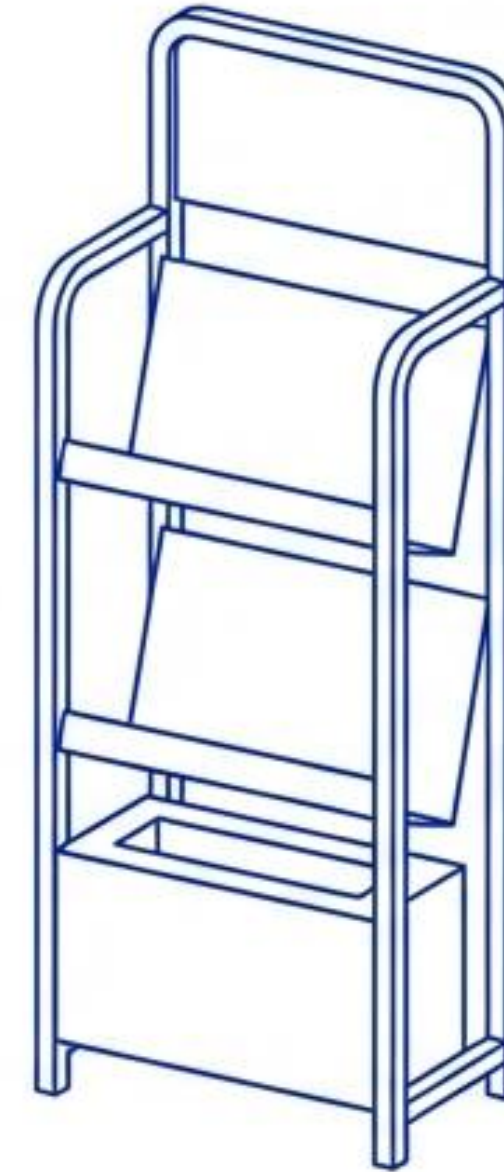
ADVERTISING-BASED	FREEMIUM	BAIT & HOOK
<p>Gratis per l'utente, pagato dalla pubblicità.</p> <ul style="list-style-type: none">• Es: Metro, Google, Facebook.	<p>Base gratis + Premium a pagamento.</p> <ul style="list-style-type: none">• Es: Skype, Spotify, Flickr.	<p>Offerta iniziale economica/gratis, legata ad acquisti futuri.</p> <ul style="list-style-type: none">• Es: Rasoio e lame, Stampanti e inchiostro.

Economia Digitale: Costo marginale zero rende il 'Free' scalabile.

CASE STUDY: METRO (Advertising-Based)

Disruption nel settore dei quotidiani

1. **Target:** Pendolari urbani ad alto traffico.
2. **Distribuzione:** Rastrelliere self-service (No porta a porta).
3. **Contenuto:** 'Leggero' e sintetico (Costi redazionali ridotti).
4. **Revenue Stream:** 100% Pubblicità (Accesso alla massa).



Impatto: Ha costretto i rivali a costose distribuzioni manuali per competere.

SINTESI STRATEGICA: QUALE PATTERN SCEGLIERE?

SCEGLI UNBUNDLING SE...

Hai conflitti interni tra cultura creativa, gestione operativa e relazione clienti.

SCEGLI LONG TAIL SE...

Puoi ridurre i costi di inventario e raggiungere nicchie vaste con piattaforme digitali.

SCEGLI MULTI-SIDED SE...

Puoi connettere due gruppi che traggono valore reciproco (Effetto Rete).

SCEGLI FREE SE...

Hai un costo marginale basso o puoi attrarre un segmento pagante per sussidiare la massa.

**L'INNOVAZIONE NON RIGUARDA SOLO IL PRODOTTO,
MA L'ARCHITETTURA STESSA DEL VALORE.**