

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TERNI
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
DI TERNI
UNITE

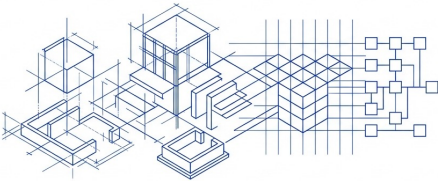
Strategie e modelli di business
Anno Accademico 2025/2026

Unit 7

Il design del modello di business (cap. 3)

2

I PATTERNS DEL MODELLO DI BUSINESS
Architetture per la creazione di valore e l'innovazione aziendale



Prof. Antonio Prencipe
Professore Associato di Economia Aziendale

3

L'ARCHITETTURA DEL BUSINESS

“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

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

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

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

4

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.**

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


5

CASE STUDY: PRIVATE BANKING SVIZZERO

IL PROBLEMA (I CONFLITTI)

Tradizionalmente integrate verticalmente, le banche private affrontano due conflitti:

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



LA SOLUZIONE (MAERKI BAUMANN)

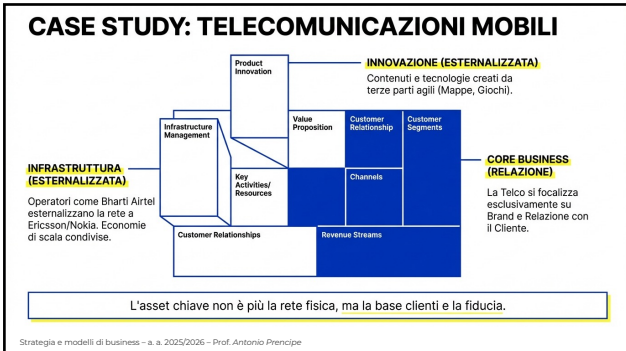
Maerki Baumann ha scorporato la piattaforma transazionale.

```

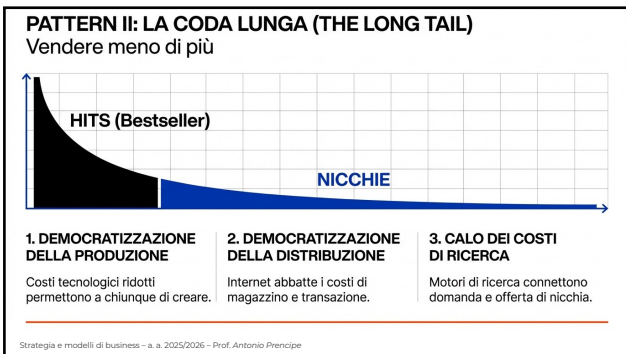
    graph LR
      A[Maerki Baumann (Integrata)] --> B[Maerki Baumann (Solo Relazione Clienti)]
      A --> C[Incore Bank (Servizi B2B ad altre banche)]
      C --- D[Offre servizi di infrastruttura a terzi]
  
```

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

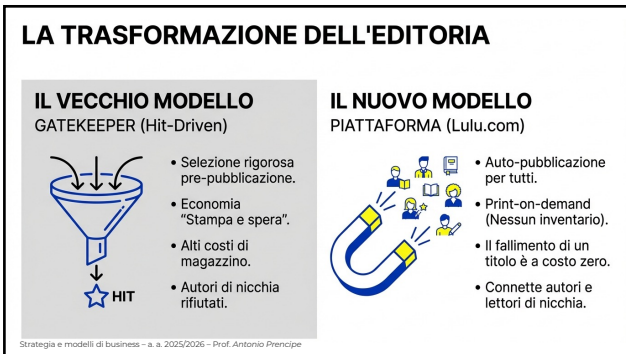
6



7




8



9

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).

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

10

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.

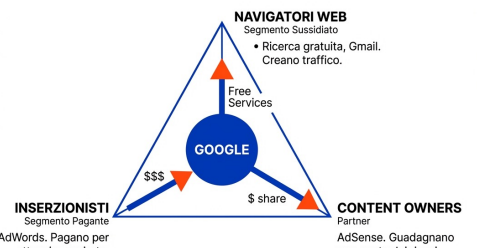


<p>EFFETTO RETE</p> <p>La piattaforma aumenta di valore man mano che attrae più utenti.</p>	<p>IL DILEMMA UOVO E GALLINA</p> <p>Come attrarre il primo gruppo senza il secondo?</p>	<p>SUSSIDIO</p> <p>Un segmento viene sussidiato (o è gratuito) per attrarre il segmento pagante ('Money Side').</p>
--	--	--

Esempi: Visa, Windows, Facebook.
Strategia e modelli di business - a. a. 2025/2026 - Prof. Antonio Prencipe

11

CASE STUDY: IL TRIFECTA DI GOOGLE



NAVIGATORI WEB
Segmento Sussidiato

- Ricerca gratuita, Gmail, Creano traffico.

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

INSERZIONISTI
Segmento Pagante
AdWords. Pagano per attenzione mirata.

CONTENT OWNERS
Partner
AdSense. Guadagnano una quota dei ricavi.

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

12

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).

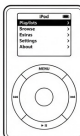
Nintendo ha creato un nuovo mercato ignorato dai concorrenti.

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


13

L'EVOLUZIONE DI APPLE IN PIATTAFORMA


2001 - IPOD → 2003 - ITUNES STORE → 2008 - APP STORE



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



Integrazione. Connette diritti musicali e acquirenti.



Piattaforma Multi-Laterale Completa.

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

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

14

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

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

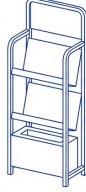
Strategia e modelli di business - a. a. 2025/2026 - Prof. Antonio Prencipe

15

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.

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

16

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.**

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

17
