

Organizzazione e Gestione per lo startup Aziendale

Alessandro Savioli

Febbraio 2025

Contents

1	Lezione 1	5
2	Lezione 2	5
3	Lezione 3	5
3.1	La Struttura Organizzativa	5
3.2	Gli Organigrammi	6
3.3	I vari Tipi di Struttura Organizzativa	7
3.3.1	Il modello Gerarchico (Struttura Monofunzionale)	7
3.3.2	Il modello Gerarchico Funzionale (Struttura Gerarchico Funzionale)	8
3.3.3	Il modello Divisionale	9
3.3.4	Il modello per Area Geografica	10
3.3.5	Il modello a Matrice	11
3.3.6	Il modello a Rete	11

4	Lezione 4	12
4.1	Stadi dello Sviluppo di un'azienda	12
4.1.1	Stadio imprenditoriale	13
4.1.2	Stadio della collettività	13
4.1.3	Stadio della formalizzazione	14
4.1.4	Stadio di elaborazione	14
4.2	Stadi del Declino di un'azienda	15
4.2.1	Stadio della cecità	15
4.2.2	Stadio dell'inattività	16
4.2.3	Stadio dell'errore	16
4.2.4	Stadio della crisi	17
4.2.5	Stadio della dissoluzione	17
4.3	I diversi tipi di Azienda in Italia	18
4.3.1	La ditta individuale o società	18
4.4	Il bilancio di un'azienda	19
4.4.1	Elementi di un bilancio d'esercizio	20
4.5	l'Analisi di bilancio	21
5	Lezione 5	21
5.1	La start-up	21
5.2	La Hockey Stick Growth	22
5.2.1	Tinkering stage, fase di avvio	23
5.2.2	Blade years stage, fase di trazione	23
5.2.3	Growth inflection point, fase di scalabilità	24
5.2.4	Surging growth stage, fase di maturità	24
5.3	La start-up in Italia	25
5.4	La business idea	25
5.5	Il business model	26
6	Lezione 6	27
6.1	I vari tipi di business model	27
6.1.1	Business model transazionale	27

6.1.2	Business model marketplace	28
6.1.3	Business model SAAS (Software As A Service) .	29
6.1.4	Business model freemium	29
6.1.5	Business model pay-as-you-go	31
6.1.6	Business model noleggio o leasing	31
6.1.7	Business model franchising	32
6.1.8	Business model broker	33
6.1.9	Business model community	33
6.1.10	Business model affiliazione	34
6.1.11	Business model inserzione	35
6.1.12	Business model donazione	35
7	Lezione 7	36
7.1	Il business model canvas	36
7.1.1	Blocco 1, proposta di valore	37
7.1.2	Blocco 2, segmenti di clientela	37
7.1.3	Blocco 3, canali	38
7.1.4	Blocco 4, relazioni con i clienti	39
7.1.5	Blocco 5, flussi dei ricavi	39
7.1.6	Blocco 6, risorse chiave	40
7.1.7	Blocco 7, attività chiave	41
7.1.8	Blocco 8, partner chiave	41
7.1.9	Blocco 9, struttura dei costi	42
8	Lezione 8	43
8.1	Testare le idee di business	43
8.2	Ipotesi chiave	44
9	Lezione 9	46
9.1	Progettazione della value proposition	46
9.2	Il value proposition canvas	46
9.2.1	Profilo del cliente	48

9.2.2	La proposta di valore	48
9.3	Adeguatezza value proposition-profilo cliente	49
10	Lezione 12	49
10.1	Il business plan	49

1 Lezione 1

2 Lezione 2

3 Lezione 3

3.1 La Struttura Organizzativa

Organizzare significa ordinare un sistema di parti dipendenti tra loro, definendo per ognuna uno specifico ruolo all'interno del sistema stesso.

Per fare ciò, serve trovare una **Struttura Organizzativa**, in cui possiamo trovare:

1. Un insieme di relazioni tra le persone interne all'azienda;
2. Una distribuzione delle Autorità e delle Responsabilità;
3. Un insieme di processi con i quali l'azienda si costituisce.

Questa struttura non può essere formulata partendo da un modello ideale ed astratto, bensì deve essere **adattata** alla realtà nella quale l'azienda opera.

Una struttura organizzativa è composta da elementi:

- **Hardware (o di struttura)** meccanismo attraverso il quale vengono affidate delle funzioni a tutte le parti del sistema;
- **Software (o decisionali)** che stabilisce scopo, finalità e obiettivi dell'organizzazione e ne elabora le norme e le relazioni delle parti.

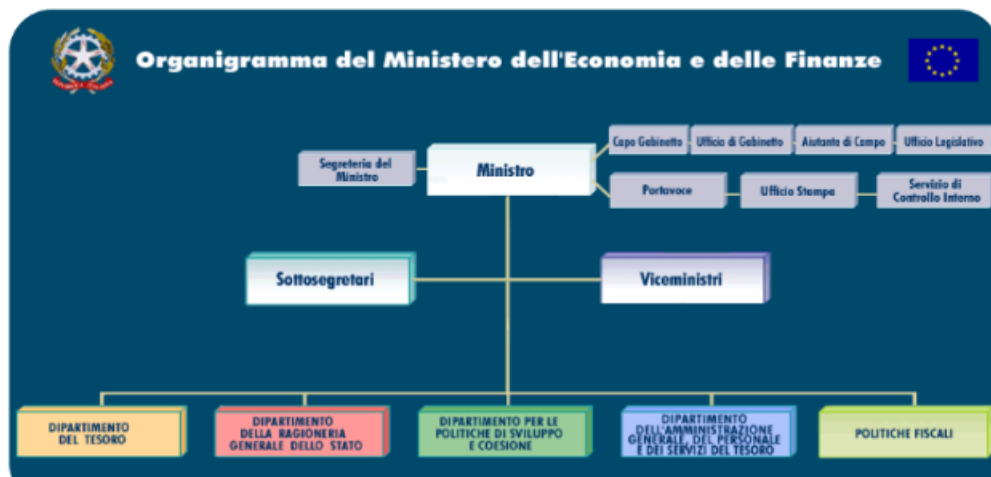
Inoltre, una struttura organizzativa può essere di tipo:

- **Formale**, dove la divisione in mansioni e la loro integrazione è esplicitamente riconosciuta e può essere rappresentata tramite gli **organigrammi**;
- **Informale**, che fa riferimento a rapporti spontanei e a fattori di influenza e potere.

3.2 Gli Organigrammi

Gli organigrammi sono delle rappresentazioni grafiche globali, di facile comprensione, della struttura organizzativa formale dell'impresa.

Il loro scopo è quello di evidenziare gli aspetti fondamentali del funzionamento dell'organizzazione, le posizioni strutturali ed i collegamenti tra le diverse funzioni aziendali.



Esempio di un organigramma

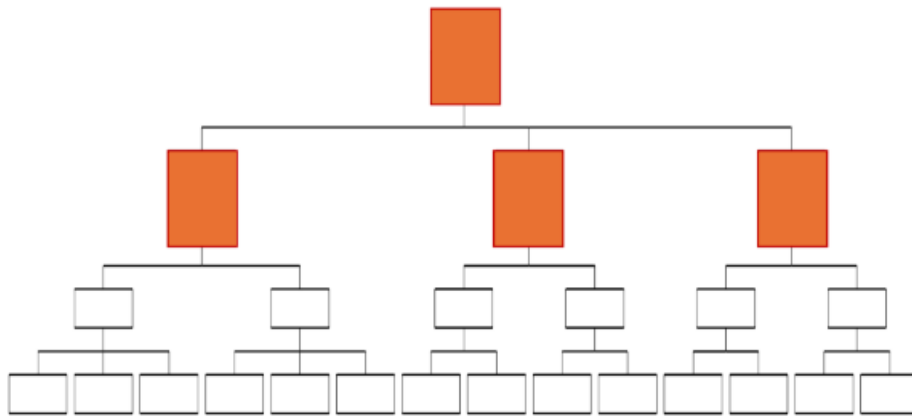
Questo tipo di rappresentazione grafica ha però dei difetti, in quanto si fa difficoltà a capire l'importanza delle posizioni rappresentate, non si hanno informazioni sui rapporti non gerarchici e non si capisce in che ambiente opera l'azienda.

3.3 I vari Tipi di Struttura Organizzativa

3.3.1 Il modello Gerarchico (Struttura Monofunzionale)

CARATTERISTICHE

- **Principio di gerarchia**, secondo il quale autorità, responsabilità e le competenze sono massime al vertice dell'organizzazione;
- **Principio di delega**, secondo il quale le funzioni vengono delegate verso il basso;
- **Principio di eccezione**, secondo il quale, in caso di difficoltà impreviste il problema deve tornare al vertice per essere risolto;
- **Principio dell'unità di direzione**, secondo il quale ciascuno deve aver ben chiaro da chi prendere ordini e a chi rivolgersi quando non sia in grado di decidere da solo.



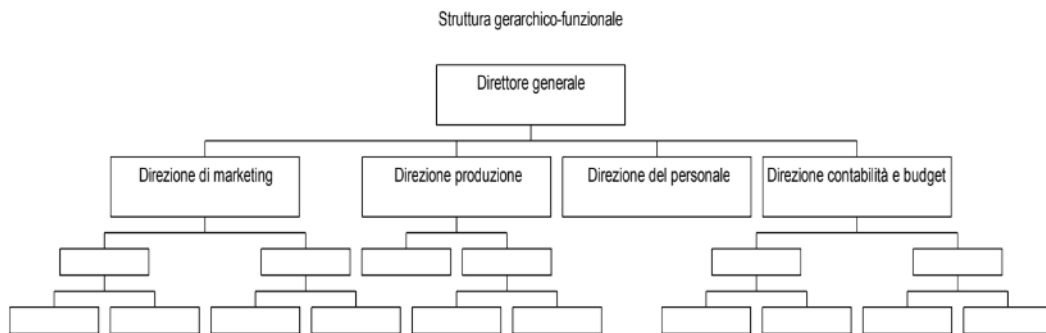
Esempio di modello gerarchico

3.3.2 Il modello Gerarchico Funzionale (Struttura Gerarchico Funzionale)

CARATTERISTICHE

Questo modello presenta attività raggruppate in base ad una funzione comune ed esalta il **principio della specializzazione** delle singole aree.

Continua a seguire il **Principio di gerarchia** ed il **Principio di eccezione** dal modello precedente.



Esempio di modello gerarchico funzionale

Nella struttura gerarchico funzionale esistono tre livelli organizzativi fondamentali:

1. **Direzione generale**, a cui è affidato il compito di amministrare l'azienda tramite una visione d'insieme che permetta di definire gli obiettivi primari e coordinare le diverse aree funzionali;
2. **Direzioni dei dipartimenti funzionali**, che sono specializzate nelle varie funzioni, quindi non in grado di occuparsi di problemi generali, ma solo di problemi settoriali;

3. **Unità operative**, ovvero organi che fanno capo ai dipartimenti funzionali, per realizzare piani predisposti da quest'ultimi, hanno compiti prevalentemente esecutivi.

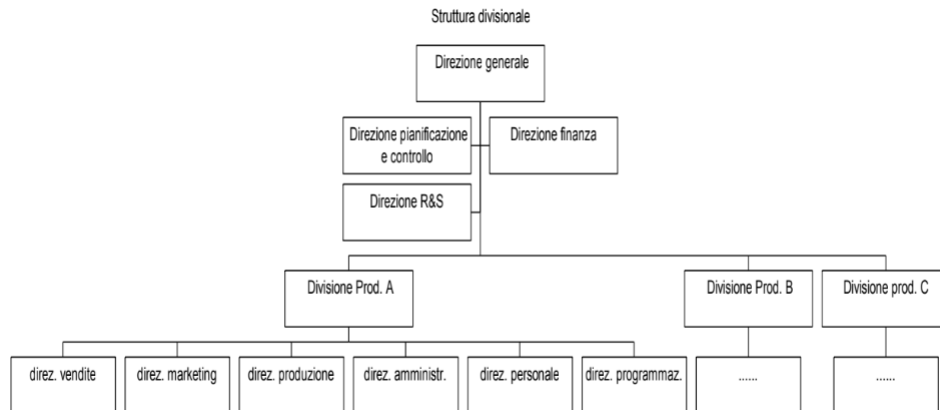
Le principali direzioni funzionali sono:

- **Direzione Marketing;**
- **Direzione della Produzione;**
- **Direzione del Personale;**
- **Direzione Amministrativa;**
- **Direzione Finanza;**
- **Direzione Ricerca e Sviluppo;**

un esempio di modello gerarchico funzionale può essere identificato nel modello strutturale utilizzato da Apple.

3.3.3 Il modello Divisionale

In questo modello vengono organizzate divisioni separate, ciascuna è responsabile di un singolo prodotto, servizio o programma principale. Questa struttura è anche denominata **struttura per prodotto**.

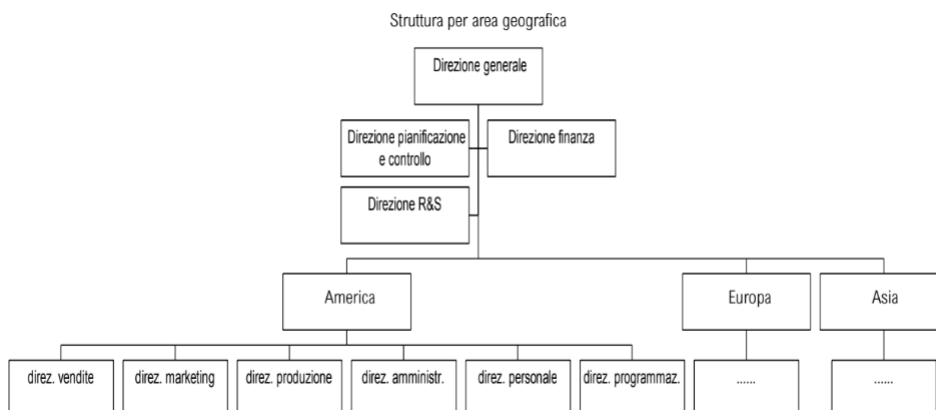


Esempio di modello divisionale

Un'azienda che adopera il modello divisionale è **Alphabet**, proprietaria di Google.

3.3.4 Il modello per Area Geografica

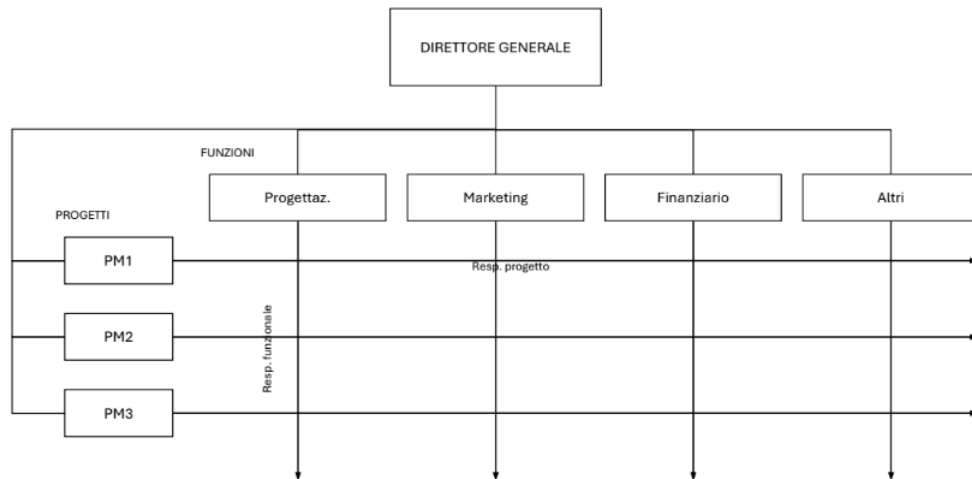
Questo modello risulta simile al modello divisionale, con l'unica differenza che le divisioni sono organizzate per area geografica. Questo tipo di struttura aiuta l'azienda ad espandersi in nuovi mercati e a fare un uso più efficiente delle risorse.



Esempio di modello per area geografica

3.3.5 Il modello a Matrice

Questo modello cerca di combinare al meglio i vantaggi dell'organizzazione per funzioni con quelli dell'organizzazione per prodotti o progetti.



Esempio di modello a matrice

Molte aziende adoperano questo tipo di struttura, tra le più celebri troviamo Intel, Spotify, Microsoft, IBM, Philips.

3.3.6 Il modello a Rete

Questo modello affida varie parti dell'organizzazione a partner esterni. In questo caso si parla di **Outsourcing**, ovvero quando l'azienda ricorre a fornitori esterni per determinati compiti o funzioni, quali la produzione, le risorse umane o la gestione dei crediti.



Un grande esempio di azienda che adopera questa struttura è Nike, che affida la produzione e la distribuzione dei propri prodotti ad aziende esterne.

4 Lezione 4

4.1 Stadi dello Sviluppo di un'azienda

In questo capitolo andremo ad osservare i vari stadi dello sviluppo di un'azienda, le varie crisi e le soluzioni che vengono adottate per poter progredire.

4.1.1 Stadio imprenditoriale

Quando un'impresa è ancora allo stato embrionale, l'enfasi è posta sulla **creazione** di un prodotto o un servizio e sulla **sopravvivenza** nel mercato. L'organizzazione in questo momento risulta informale e non burocratica, vi è un controllo diretto da parte del proprietario.

Crisi: Bisogno di leadership

man mano che l'organizzazione cresce con l'aumento del numero dei dipendenti vengono a crearsi problemi relativi alla gestione, gli imprenditori si trovano costretti ad adattare una struttura organizzativa per assecondare un processo continuo di crescita.

4.1.2 Stadio della collettività

Se la crisi di leadership viene superata, si ottiene una direzione forte e inizia lo sviluppo di obiettivi e di una direzione chiara dell'azienda. Vengono strutturate le unità organizzative insieme ad una gerarchia di autorità, vengono definiti i compiti e una prima divisione del lavoro. In questo stadio i dipendenti cominciano ad **identificarsi** nella missione dell'organizzazione ed idealmente dedicano molto tempo a contribuire al successo organizzativo. La comunicazione e il controllo continuano ad essere prevalentemente informali, comincia a nascere qualche sistema formale

Crisi: Bisogno di delega

se il management ha operato con successo, i dipendenti a livelli inferiori si trovano limitati dalla forte leadership esercitata dall'alto, d'altra parte i manager di livello inferiore cominciano a chiedere una maggiore fiducia, l'organizzazione si trova dunque a dover escogitare un meccanismo per coordinare le diverse unità senza la supervisione del vertice.

4.1.3 Stadio della formalizzazione

Vengono introdotte nuove regole, procedure e sistemi di controllo. La comunicazione diviene formale e segue la linea gerarchica. La direzione comincia ad interessarsi maggiormente a strategia e pianificazione lasciando gli aspetti produttivi ad un livello più basso di management.

Crisi: Eccesso di burocrazia

Lo sviluppo dell'organizzazione porta ad una proliferazione di sistemi e procedure che possono cominciare a soffocare i manager dei livelli intermedi. L'organizzazione risulta troppo grande e complessa per essere gestita da programmi formali.

4.1.4 Stadio di elaborazione

La soluzione all'ultima crisi consiste nel far raggiungere alla burocrazia il suo limite superiore (oltre il quale avremmo un eccesso), i manager imparano a lavorare all'interno della burocrazia senza doverla accrescere. In questi casi l'azienda può anche essere scomposta in divisioni per mantenere la filosofia da piccola azienda.

Crisi: Bisogno di rivitalizzazione

Dopo che l'azienda ha raggiunto la maturità è possibile che si cominci a manifestare un bisogno di rinnovamento, che può essere sentito con cadenze che vanno dai 10 ai 20 anni. L'azienda si disallinea rispetto all'ambiente in cui opera o diventa lenta e troppo burocratica, deve passare attraverso uno stadio di snellimento e innovazione.

Caratteristiche	1. Imprenditoriale	2. Collettività	3. Formalizzazione	4. Elaborazione
	Non burocratica	Pre-burocratica	Burocratica	Molto burocratica
Struttura	Informale, dipendente da un singolo	Prevalentemente informale, qualche procedura	Procedure formali, divisione del lavoro, aggiunta di specializzazioni	Lavoro di gruppo all'interno di un contesto burocratico, approccio da piccola azienda
Prodotti o servizi	Singolo prodotto o servizio	Prodotto o servizio principali con varianti	Linea di prodotti o servizi	Molteplici linee di prodotto o servizio
Sistemi di ricompensa e di controllo	Personalizzati, paternalistici	Personalizzati, contributo al successo	Impersonali, sistemi formalizzati	Diffusi, personalizzati rispetto a prodotti e unità organizzative
Innovazione	Da parte del proprietario-manager	Da parte di dipendenti e manager	Da parte di gruppi separati dedicati all'innovazione	Da parte di un centro di ricerca e sviluppo istituzionalizzato
Obiettivi	Sopravvivenza	Crescita	Stabilità interna, espansione nel mercato	Reputazione, un'organizzazione completa
Stile adottato dal top management	Individualistico, imprenditoriale	Carismatico, capace di fornire una direzione	Delega e controllo	Orientamento al gruppo, «attacco» alla burocrazia

Mappa degli stadi di sviluppo

4.2 Stadi del Declino di un'azienda

Sulla base di un ampio studio sul declino organizzativo è stato proposto un modello che attraversa 5 stadi fino alla **dissoluzione** dell'organizzazione.

4.2.1 Stadio della cecità

Essendo il primo stadio, risulta complesso per il management avvertire i segnali di declino, che possono presentarsi sotto forma di:

1. Personale in eccesso;
2. Procedure troppo complesse;
3. Mancanza di allineamento con il proprio target;
4. Ecc.

La soluzione per prevenire questo stato di **cecità** è mettere in campo sistemi di monitoraggio e di controllo che indichino prontamente quando qualcosa non funziona, infatti potendo contare su informazioni tempestive il management può riportare l'organizzazione alle prestazioni ottimali.

4.2.2 Stadio dell'inattività

Questo stadio deriva da una mancata attenzione alle condizioni correnti di declino malgrado eventuali segni di calo delle prestazioni. La soluzione per prevenire l'**inattività** è riconoscere l'eventuale declino e intraprendere azioni rapide per riallineare l'organizzazione. Queste azioni possono comprendere:

1. Nuovi approcci alla risoluzione dei problemi;
2. Maggiore partecipazione al processo decisionale;
3. Incoraggiamento delle manifestazioni di insoddisfazione da parte dei dipendenti e dei clienti per capire cosa non funziona.

4.2.3 Stadio dell'errore

In questo stadio l'organizzazione affronta i problemi gravi e gli indicatori che mostrano che i cattivi risultati non possono più essere ignorati. Il management è quindi costretto a ricorrere a cambiamenti drastici.

Le possibilità per far fronte a questa situazione possono essere:

1. Ridurre i costi, tagliando il personale;
2. Ridurre l'incertezza dei dipendenti chiarendo valori e fornendo informazioni;

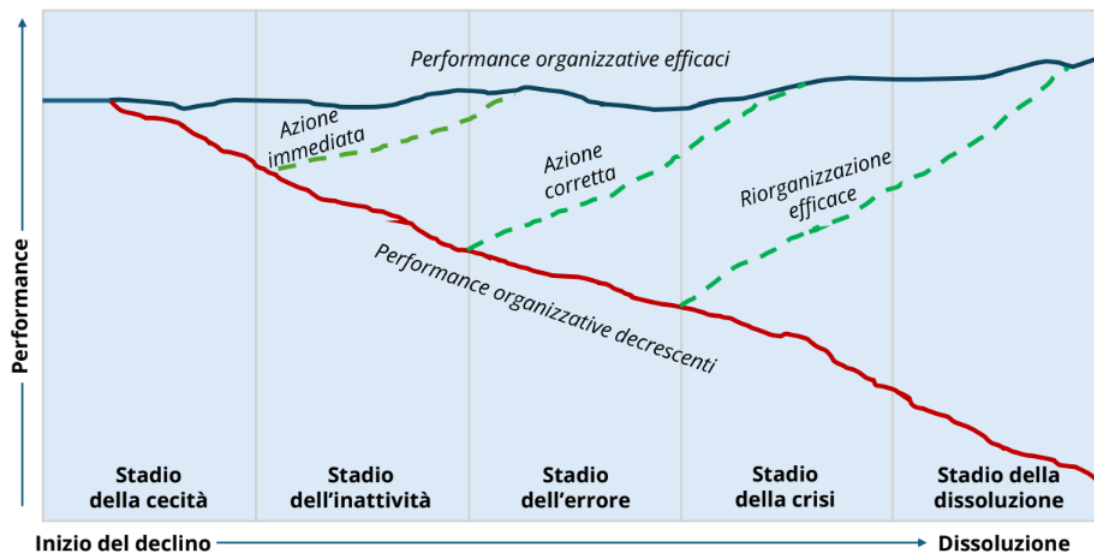
Un errore commesso in questo stadio può sancire il **punto di non ritorno** per l'organizzazione.

4.2.4 Stadio della crisi

A questo punto non si è stati ancora in grado di gestire in modo efficace il declino e ci si trova in una situazione di panico. L'unica soluzione è una **radicale riorganizzazione**. Vengono intraprese soluzioni drastiche, come la sostituzione del management, rivoluzioni a livello di struttura, strategia e cultura. In questo caso il taglio della forza lavoro può essere molto severo.

4.2.5 Stadio della dissoluzione

Questo stadio risulta irreversibile. L'organizzazione subisce perdite ingenti di quote di mercato e di reputazione, dei suoi migliori talenti e dei capitali. L'unica azione possibile è quella di porre fine all'organizzazione in maniera ordinata.



Mappa degli stadi del declino

4.3 I diversi tipi di Azienda in Italia

Secondo l'articolo 2555 del codice civile l'azienda è **il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa**. Vediamo insieme due tipi di azienda:

- **Aziende di produzione (imprese profit)**, che rendono disponibili i loro prodotti o servizi per il consumo o per altre imprese mediante lo scambio di mercato;
- **Aziende di erogazione (corporazioni, fondazioni)**, che soddisfano i bisogni di determinati soggetti (associati, affiliati, fondatori) direttamente.
 - **Corporazioni**, in cui è prevalente l'elemento personale. Mediante la raccolta dei contributi degli associati riescono a soddisfare i propri bisogni;
 - **Fondazioni**, in cui è prevalente l'aspetto patrimoniale. Sorgono in virtù di lasciti o donazioni per raggiungere determinati scopi individuali e di utilità sociale.

4.3.1 La ditta individuale o società

Le aziende di produzione possono essere esercitate in:

- **Forma individuale**
- **Forma collettiva, ovvero in società**

Nella **Ditta individuale** il titolare risponde illimitatamente delle obbligazioni contratte dall'azienda, indipendentemente dalla parte del suo patrimonio investita nella ditta stessa.

Vantaggi:

imposizione fiscale unica, contabilità semplice, gestione poco costosa.

Svantaggi:

Responsabilità illimitata.

Secondo l'articolo 2247 del codice civile:

**con il contratto di società due o più persone conferiscono
beni o servizi per l'esercizio comune di un'attività
economica allo scopo di dividerne gli utili**

Abbiamo due tipi di società differenti:

- **Società di persone**, come s.s., s.n.c., s.a.s., che hanno una gestione poco onerosa ma allo stesso tempo hanno una responsabilità economica illimitata;
- **Società di capitali**, come s.p.a., s.a.p.a., s.r.l., s.r.l.s, che hanno una responsabilità limitata ma per questo ottengono un'imposizione fiscale doppia, con conseguente gestione onerosa.

4.4 Il bilancio di un'azienda

Il bilancio d'esercizio è un documento informativo per un insieme eterogeneo di soggetti, risulta utile per determinare il reddito d'esercizio e il capitale di funzionamento, ovvero darci un'idea di come stia andando l'azienda.

TUTTE le aziende sono obbligate a redigere annualmente il bilancio ma con modalità differenti:

- **Società di capitali:** Il bilancio deve essere compilato seguendo uno schema a struttura obbligatoria e deve essere reso pubblico;
- **Società di persone:** Il bilancio può essere presentato in forma libera e non è soggetto a pubblicazione.

4.4.1 Elementi di un bilancio d'esercizio

Il bilancio di esercizio di una società è composto dai seguenti elementi:

1. Lo **Stato patrimoniale**;
2. Il **Conto economico**;
3. La **Nota integrativa**.

Lo **stato patrimoniale** rappresenta la situazione patrimoniale e finanziaria della società. In quest'ultimo vengono indicate le attività, passività e il patrimonio netto della società alla data di chiusura dell'esercizio.

Il **conto economico** evidenzia il risultato economico dell'esercizio, fornisce una rappresentazione delle operazioni di gestione, sintetizzando componenti positivi e negativi di reddito che hanno contribuito al risultato economico.

La **nota integrativa** costituisce parte integrante del bilancio, fornendo informazioni aggiuntive ai dati presenti nei due punti precedenti.

4.5 l'Analisi di bilancio

L'analisi di bilancio serve a monitorare lo stato di salute di un'impresa. Per potere analizzare correttamente un bilancio, serve prima **riclassificarlo**, per poter:

1. Rendere omogenei i dati di bilancio;
2. far emergere alcune informazioni non immediate.

5 Lezione 5

5.1 La start-up

Unendo le definizioni date da **Eric Ries**, **Paul Graham** e **Steve Blank** possiamo introdurre la start-up come un'azienda giovane, innovativa, rapida, scalabile, replicabile, sostenibile e attuabile.

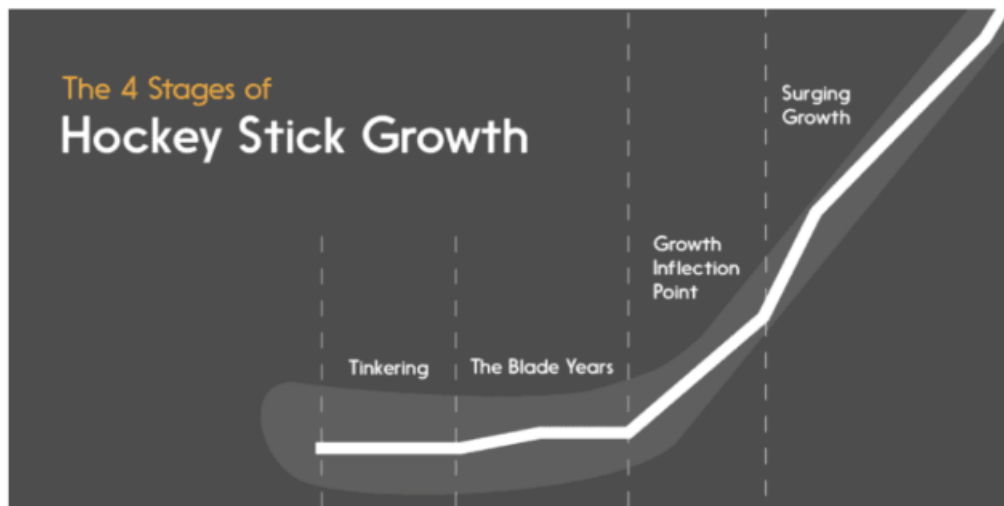
Ogni impresa ha una sua fase di start-up, ovvero un periodo nella prima fase di vita in cui si definiscono i processi organizzativi e gli investimenti economici.

Differenza tra impresa e start-up

Possiamo notare come la prima non ha tendenzialmente un'attività imprenditoriale scalabile (si pensi all'apertura di un ristorante o una palestra), mentre la seconda si fonda su un **progetto innovativo e scalabile**, ovvero replicabile in dimensioni sempre più grandi, con profitti crescenti per trasformarsi in una grande impresa in **tempi rapidi**.

5.2 La Hockey Stick Growth

Un'immagine utile a comprendere la velocità di crescita di una start-up è proprio quella di una mazza da hockey, che rende immediato capire il concetto di **crescita esponenziale**.



Gli stadi principali di questa crescita sono:

- **Tinkering stage;**
- **The blade years;**
- **Growth inflection point;**
- **Surging growth.**

Andiamo ora a studiarli singolarmente.

5.2.1 Tinkering stage, fase di avvio

In questa fase gli imprenditori devono capire se la loro idea sia fattibile, cercando anche di trovare il giusto equilibrio tra problemi e soluzioni. Il tinkering termina quando si passa dalla teoria alla pratica.

Anche se questa fase non comporta molta pressione agli imprenditori, ci sono due errori principali che potrebbero comunque mandare all'aria un'idea innovativa, quali:

1. Perdere troppo tempo nella costruzione di un business model accurato;
2. Non cercare feedback sul prodotto/servizio per paura che l'idea venga copiata.

In questo momento l'attenzione deve essere rivolta alla sperimentazione e allo sviluppo dell'offerta in base ai feedback ricevuti dai potenziali clienti.

5.2.2 Blade years stage, fase di trazione

I Blade years sono il periodo di tempo in cui viene convalidata l'idea sul mercato, utilizzando versioni grezze, come l'MVP (Minumum Valuable Product) o la versione beta, e in cui viene sviluppata l'idea finale e il relativo modello di business. Solitamente in questa fase viene attuato il cosiddetto **bootstrapping**, ovvero cercare round d'investimenti per poter finanziare il progetto. Ecco eventuali errori che un imprenditori potrebbe commettere durante i blade years:

1. Dedicare troppo tempo a raccogliere capitali per pagare le spese personali;
2. Spendere troppo per le attività di vendita e marketing;
3. Non essere disposti a modificare ulteriormente il prodotto.

5.2.3 Growth inflection point, fase di scalabilità

Qui ci troviamo al punto di svolta, il business model viene perfezionato e le entrate dovrebbero cominciare a crescere in modo esponenziale. Gli imprenditori possono sfruttare il loro slancio di crescita per attirare **venture capitalist** o altri investitori.

Questa fase però presenta rischi significativi:

1. Non riuscire a controllare la crescita dell'attività potrebbe portare ad un crollo;
2. Pensando di sfruttare al massimo l'opportunità di crescita, si tende a modificare un prodotto che ha già funzionato fino a questo momento.

L'obiettivo principale deve essere quello di valutare attentamente le operazioni e di sincronizzarle con la crescita dei ricavi.

5.2.4 Surging growth stage, fase di maturità

Una volta che la start-up si dimostra capace di sostenere la crescita esponenziale durante lo stadio precedente, la sua crescita continua ad accelerare a ritmo sostenuto, attirando sempre più clienti a provare l'offerta.

In questa fase, gli imprenditori devono affrontare le difficoltà che derivano dall'esplosione di mercato, per questo si trovano davanti a tre scelte:

1. Vendere l'azienda;
2. Rimanere l'amministratore delegato;
3. Assumere un amministratore delegato per gestire l'azienda.

5.3 La start-up in Italia

Nell'ordinamento giuridico in Italia è riconosciuta la **start-up innovativa**. Queste start-up devono soddisfare almeno uno dei tre seguenti punti:

1. Almeno il 15% del maggiore tra fatturato e costi annui deve essere rivolto ad attività di **ricerca e sviluppo**;
2. La forza lavoro è costituita per almeno un terzo da dottorandi, oppure da almeno due terzi da soci o collaboratori in possesso di laurea magistrale;
3. L'impresa è titolare di un **brevetto o software registrato**.

Sono previsti incentivi per chi investe nelle start-up. Le persone fisiche hanno il diritto a detrarre un importo pari al 30% dell'investimento con un limite massimo di 1 milione di euro annui, con un periodo minimo di mantenimento dell'investimento pari a 3 anni.

Le società ottengono la stessa percentuale, con le stesse condizioni, ma con un tetto massimo di 1 milione e 800 mila euro annui detraibili.

5.4 La business idea

Possiamo sintetizzare la messa a fuoco di un'idea di business con 3 passaggi sequenziali:

1. **Fase di analisi**, in cui si acquisiscono delle informazioni e conoscenze sullo sviluppo del mercato nel quale ci si vuole inserire;
2. **Fase creativa**, in cui si trasformano ed estrapolano le informazioni;
3. **Fase della maturazione e della visione**, in cui si raffina l'idea.

5.5 Il business model

Il business model è l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce un vantaggio competitivo. Questo modello deve avere 4 caratteristiche fondamentali, ovvero essere:

1. **Sostenibile:** deve produrre reddito, ovvero generare ricavi maggiori dei costi;
2. **Scalabile:** deve poter crescere velocemente, ricavi che crescono esponenzialmente a fronte di costi lineari;
3. **Replicabile:** si deve poter replicare il modello su più paesi (ad esempio Uber, Netflix, Amazon);
4. **Praticabile:** deve essere attuabile, non si può inventare qualcosa che non è attuabile (come la macchina del tempo).

uno degli errori più comuni è quello di presentare il business plan prima di aver redatto il business model, in quanto quest'ultimo indica:

- Che cosa;
- Quanto tempo;
- Quanti soldi;

servono per mettere in pratica il business model.

6 Lezione 6

6.1 I vari tipi di business model

6.1.1 Business model transazionale

Questo tipo di business model rappresenta uno dei modelli più tradizionali e diffusi nel panorama economico. Si basa sulla semplice ma efficace logica di **vendere prodotti o servizi direttamente ai consumatori**, generando ricavi attraverso le transazioni che avvengono durante gli acquisti.

Come crea valore? L'azienda crea valore offrendo beni e servizi che soddisfano le esigenze specifiche dei clienti. I ricavi derivano dalle vendite, che possono avvenire tramite canali fisici, come negozi tradizionali, o piattaforme digitali. Questo modello offre **flessibilità** nella definizione dell'offerta e la possibilità di costruire **relazioni dirette con i clienti**. Però presenta anche delle sfide, come **creare** un brand forte e lo **sviluppo** di una strategia efficace di marketing.



Esempio di modelli transazionali

6.1.2 Business model marketplace

Questo modello si basa sulla creazione di una **piattaforma** che funga da intermediario tra venditore e cliente, facilitando le transazioni e creando valore attraverso la connessione. In questo caso l'azienda non produce direttamente i beni, offre solo l'infrastruttura e le regole che consentono agli utenti di interagire efficacemente.

Il successo di un marketplace dipende dalla capacità di **attrarre e mantenere** un numero sufficiente di utenti su entrambi i lati della piattaforma, tramite elementi come la fiducia, la trasparenza e la qualità del servizio.



Esempio di modelli marketplace

6.1.3 Business model SAAS (Software As A Service)

Si basa sulla distribuzione di un software attraverso il cloud, con un sistema di **abbonamento** che prevede pagamenti ricorrenti.

Il vantaggio principale di questo business è la facilità di acquisire e fidelizzare clienti, in quanto un piccolo canone mensile/annuale non può essere confrontato all'acquisto di software tradizionale.

Dal punto di vista del fornitore, questo modello garantisce un **flusso di entrate più prevedibile e costante**, facilitando la pianificazione finanziaria e gli investimenti in ricerca e sviluppo.



Esempio di modelli SAAS

6.1.4 Business model freemium

il modello freemium combina l'offerta gratuita di un prodotto o servizio di base con opzioni **premium a pagamento**. Ci si basa sul principio di attrarre un grande bacino di utenti tramite la prima versione senza costi, offrendo successivamente **funzionalità aggiuntive o contenuti esclusivi** a coloro che decidono di passare ad un piano a pagamento.

Tuttavia, l'implementazione di questo modello richiede un'attenta pianificazione. Risulta fondamentale trovare il giusto equilibrio tra funzionalità gratis e a pagamento:

- L'offerta gratuita deve essere abbastanza allettante da attrarre clienti;
- Allo stesso tempo però deve essere abbastanza limitata da incentivare l'upgrade.



Esempio di modelli freemium

6.1.5 Business model pay-as-you-go

Questo modello si basa sul principio di far pagare al cliente il servizio o prodotto solo in base all'effettivo utilizzo. Offre una grande **flessibilità**, consentendo di personalizzare l'offerta in base alle esigenze e possibilità specifiche di ciascun cliente



Esempio di modelli pay-as-you-go

6.1.6 Business model noleggio o leasing

Questo modello si fonda sul **noleggio di beni o immobili**, tipicamente per uso aziendale, in cambio del pagamento di un **canone periodico**. Questo risulta particolarmente adatto ad aziende che offrono prodotti o servizi ad alto costo, rendendoli accessibili ad un pubblico più ampio attraverso il noleggio invece che l'acquisto diretto.

Il **vantaggio principale** è la capacità di generare flussi di cassa stabili e prevedibili, oltre alla possibilità di instaurare un rapporto duraturo con i clienti.



Esempio di modelli di noleggio o leasing

6.1.7 Business model franchising

Questo modello consente ad un'azienda di **espandere rapidamente la propria presenza sul mercato** concedendo a terze parti, detti affiliati o **franchisee**, il diritto di utilizzare il proprio marchio e sistemi operativi, situazione di win-win con chi vuole affiliarsi, in quanto troverà un format di business già collaudato e riconosciuto.



Esempio di modelli franchising

6.1.8 Business model broker

I broker sfruttano la distanza fisica tra i venditori e i loro clienti. Si basa sul fornire una piattaforma in cui acquirenti e venditori possano entrare in contatto, facilitando le loro interazioni. La società gestisce le loro transazioni e garantisce la sicurezza.

Le entrate in questo modello di business sono generate tramite l'applicazione di piccole commissioni alle transazioni.



Esempio di modelli broker

6.1.9 Business model community

La community rappresenta un approccio innovativo che sfrutta il potere delle **connessioni sociali** e del **senso di appartenenza** per creare valore. In questo modello l'azienda costruisce e gestisce una piattaforma o un ambiente che facilita le interazioni con i membri, generando ricavi attraverso vari meccanismi legati alla partecipazione alla community stessa.

il **valore aggiunto** di questo modello risiede nella capacità di creare un **ecosistema autoalimentato**. Più la community cresce e si arricchisce di contenuti e interazioni, più diventa attraente per nuovi membri.



Esempio di modelli community

6.1.10 Business model affiliazione

Un popolare modello di business sul web è quello delle affiliazioni. Funziona promuovendo collegamenti a prodotti pertinenti, riscuotendo commissioni sulle vendite.

Uno dei vantaggi più evidenti di questo modello è che generalmente genera più ricavi rispetto a modelli basati sulla pubblicità.



Esempio di modelli di affiliazione

6.1.11 Business model inserzione

In questo modello si ottengono dei ricavi senza richiedere un pagamento diretto da parte degli utenti. Si fonda sull'idea di offrire gratuitamente un bene o una piattaforma al pubblico, generando ricavi attraverso la **vendita di spazi pubblicitari** a inserzionisti interessati a raggiungere quella specifica audience.

il **vantaggio principale** di questo modello è che risulta più facile avvicinare un ampio bacino di utenti, tuttavia serve **bilanciare adeguatamente l'esperienza utente** con la necessità di monetizzazione. Un eccesso di pubblicità può infatti allontanare gli utenti, compromettendo l'efficacia del modello stesso.



Esempio di modelli inserzionistici

6.1.12 Business model donazione

Questo modello genera entrate tramite donazioni volontarie da parte dei clienti che vogliono supportare il valore dall'organizzazione o servizio.

Questo fa sì che sia particolarmente adatto ad organizzazioni non profit, piattaforme digitali o progetti con una forte componente sociale

o culturale.

Tuttavia è importante notare che questo modello è spesso affiancato ad altre fonti di reddito per garantire una maggiore stabilità finanziaria.



Esempio di modelli a donazione

7 Lezione 7

7.1 Il business model canvas

Il business model viene descritto grazie a **9 blocchi base** che mostrano la logica di come un'azienda intende produrre **valore**.

Questi 9 blocchi coprono le 4 aree principali di ogni business:

1. Clienti;
2. Offerta;
3. Infrastruttura;
4. Sostenibilità finanziaria.

7.1.1 Blocco 1, proposta di valore

Questo blocco indica il pacchetto di prodotti e servizi che rappresenta un **valore** per uno specifico **segmento di clientela**.

La proposta di valore non è altro che la *reason why*, la ragione per la quale i clienti scelgono un'azienda piuttosto che un'altra.

Questa sezione contraddistingue in maniera univoca il modello di business aziendale determinando il suo **successo o insuccesso**.

vediamo qualche elemento che può contribuire alla creazione di valore per il cliente:

- La novità del prodotto;
- La performance;
- La personalizzazione;
- Il design;
- Lo status dell'azienda;
- Il prezzo conveniente;
- Riduzione dei costi/rischi;
- Accessibilità;
- Convenienza.

7.1.2 Blocco 2, segmenti di clientela

Il blocco dei segmenti di clientela descrive i **differenti gruppi di persone o organizzazioni** ai quali l'azienda si rivolge.

Un'azienda deve prendere una decisione consapevole di quali segmenti servire e quali ignorare, presa quest'ultima il business model

dovrà essere accuratamente costruito attorno ai **bisogni specifici** dei clienti target.

Vediamo ora qualche tipologia di segmenti di clientela:

- **Mass market**, quando il business model non distingue diversi segmenti (Esempio: elettronica di massa con smartphone, tablet, pc, ecc.);
- **Niche market**, ci si rivolge ad una clientela specifica e specializzata (Esempio: il mercato del collezionismo);
- **Segmented market**, distinguere i clienti in base al loro potere di spesa o in base alle loro finalità;
- **Diversified market**, quando un'azienda serve due segmenti non correlati ognuno con i propri bisogni e problemi (Amazon);
- **Multi-sided platforms**, quando il business model si rivolge a due o più segmenti interdipendenti (Esempio: una carta di credito ha bisogno di tanti utilizzatori ma anche di tanti esercizi che la accettino).

7.1.3 Blocco 3, canali

Questo blocco descrive come un'azienda **comunica** e **raggiunge** i suoi segmenti di clientela per fornire una proposta di valore.

Comunicazione, Distribuzione e canali di vendita costituiscono l'interfaccia dell'azienda con i suoi clienti.

Questi canali sono i **punti di contatto** che giocano un ruolo fondamentale nell'esperienza del cliente, essi sono fondamentali per diverse funzioni:

- Sensibilizzare i clienti sui prodotti e servizi dell'azienda;

- Aiutare i clienti a valutare la proposta di valore;
- Permettere ai clienti di acquistare specifici prodotti o servizi;
- Offrire una proposta di valore;
- Fornire assistenza ai clienti dopo la vendita.

7.1.4 Blocco 4, relazioni con i clienti

Descrive il **tipo di relazioni** che un'azienda stabilisce con gli specifici segmenti di clientela. Un'azienda deve decidere che tipo di relazioni stabilire con i propri clienti, relazioni che possono andare da quelle **automatizzate** a quelle **personali**.

ci sono diverse categorie di relazioni con i clienti che possono co-esistere nella relazione di un'azienda con un segmento di clientela:

- Assistenza personale;
- Assistenza personale dedicata;
- Self-service;
- Automated services;
- Communities;
- Co-creazione.

7.1.5 Blocco 5, flussi dei ricavi

Qui vengono rappresentati i ricavi che l'azienda può generare da ogni segmento di clientela.

Un business può includere due diversi tipi di flussi di ricavi: **transazioni** o **pagamenti ricorrenti**.

quali sono più dettagliatamente questi flussi dei ricavi?

- Vendita di un bene (asset sale);
- Tariffa d'uso (usage fee);
- Sottoscrizione (subscription fee);
- Affitto/leasing;
- Vendita di una licenza;
- Commissioni di intermediazione;
- Advertising;

7.1.6 Blocco 6, risorse chiave

Racchiude le risorse più importanti necessarie per far funzionare un modello di business. Qualsiasi business necessita infatti di risorse, che permettono all'azienda di creare e offrire l'offerta di valore, raggiungere i mercati, mantenere le relazioni con i segmenti di clientela e generare dei ricavi.

Le risorse chiave possono rientrare nelle categorie seguenti:

- **Risorse fisiche:** beni fisici come impianti, edifici, veicoli, ecc.;
- **Risorse intellettuali:** come brand, brevetti e marchi, partnership e database dei clienti;
- **Risorse umane:** fondamentali nei settori con alto bisogno di conoscenza o creatività;
- **Risorse finanziarie:** liquidità, linee di credito o stock option.

7.1.7 Blocco 7, attività chiave

Descrive le attività più importanti che un'azienda deve fare per far funzionare il proprio modello di business.

categorie di attività chiave:

- **produzione;**
- **problem solving;**
- **piattaforme/reti.**

7.1.8 Blocco 8, partner chiave

In questo blocco si trova il **network di fornitori e partner** che un'azienda deve sviluppare per far funzionare il proprio modello di business.

Ci sono 4 tipi di partnership possibili:

1. Alleanze strategiche tra aziende non competitors;
2. Cooperazioni strategiche tra aziende competitors;
3. Joiny ventures, per sviluppare nuovi business;
4. Relazione acquirente-fornitore per assicurarsi forniture affidabili.

Queste partnership vengono create per diverse ragioni:

- Ottimizzazione ed economie di scala;
- Riduzione dei rischi e dell'incertezza;
- Acquisizione di particolari risorse e attività.

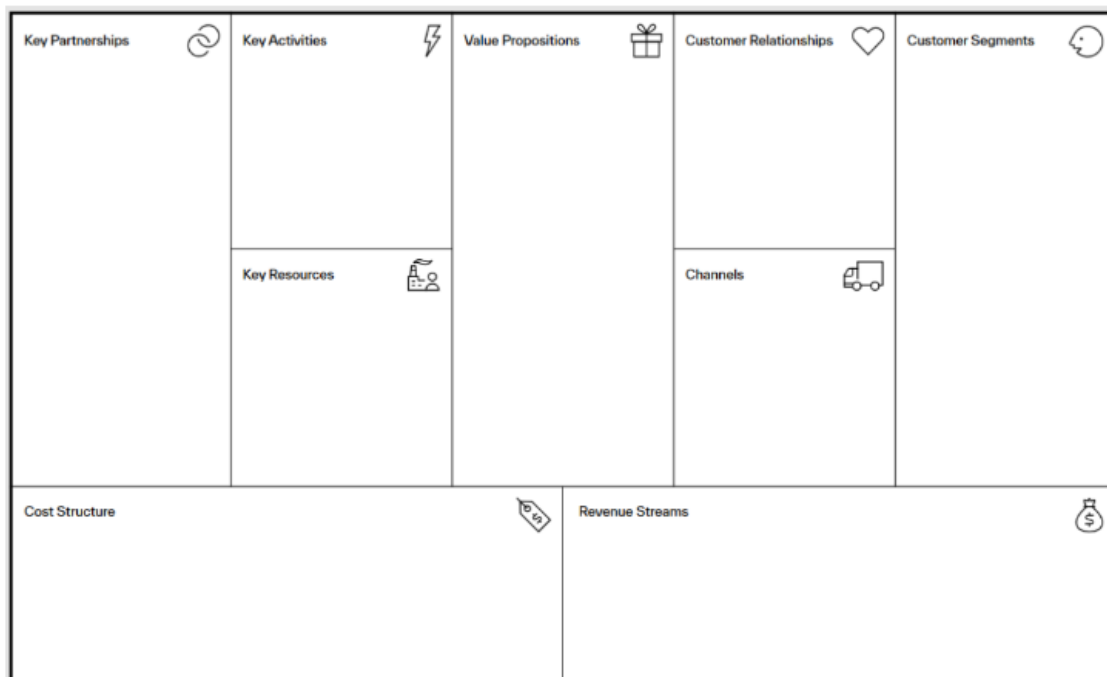
7.1.9 Blocco 9, struttura dei costi

Descrive **tutti i costi da sostenere** per il funzionamento del business.

Questi costi sono facilmente individuabili una volta che sono state definite le risorse chiave, le attività chiave e le partnership chiave. Ovviamente i costi in qualsiasi business vanno minimizzati.

Si distinguono 2 classi di strutture dei costi:

1. Cost-driven, ovvero business concentrati sulla minimizzazione dei costi ovunque possibile;
2. Value-driven, business che si concentrano prima sulla creazione di valore.



Il business model canvas

8 Lezione 8

8.1 Testare le idee di business

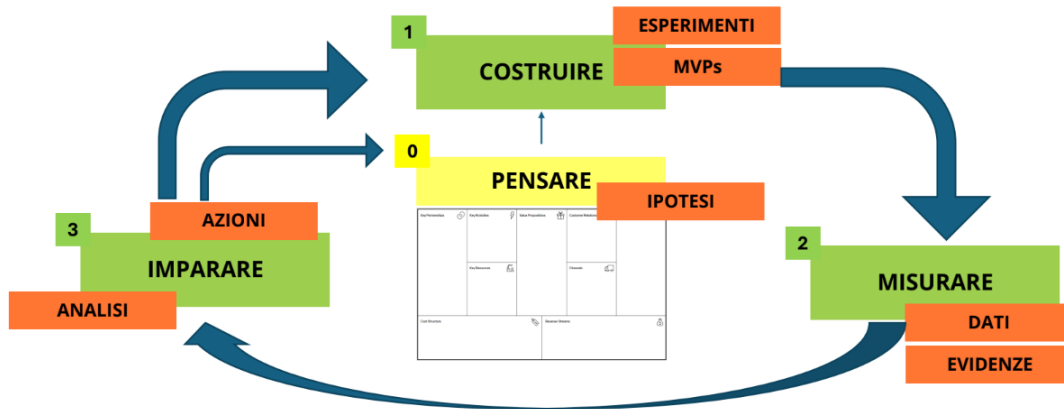
L'errore più comune di imprenditori e innovatori è quello di partire con **l'esecuzione senza evidenze**. Infatti risulta necessaria la validazione dell'idea prima di partire con l'esecuzione, si deve dunque testare ampiamente per evitare di sprecare tempo, energia e risorse in idee che non funzionano.

Per testare una business idea si **scompone in piccole ipotesi testabili**. Queste ipotesi devono coprire tre tipi di rischi:

1. **Desiderabilità**: I clienti potrebbero non essere interessati (Esempio: il mercato è troppo piccolo);
2. **Fattibilità**; Non è possibile realizzare l'idea;
3. **Sostenibilità**: L'idea non è sostenibile poiché non genera abbastanza ricavi.

Si segue un processo sequenziale e iterativo che prevede di:

- Identificare le ipotesi chiave;
- Testare le ipotesi con gli esperimenti;
- Analizzare le evidenze e adattare l'idea ai risultati.



Mapa dei processi per testare un'idea

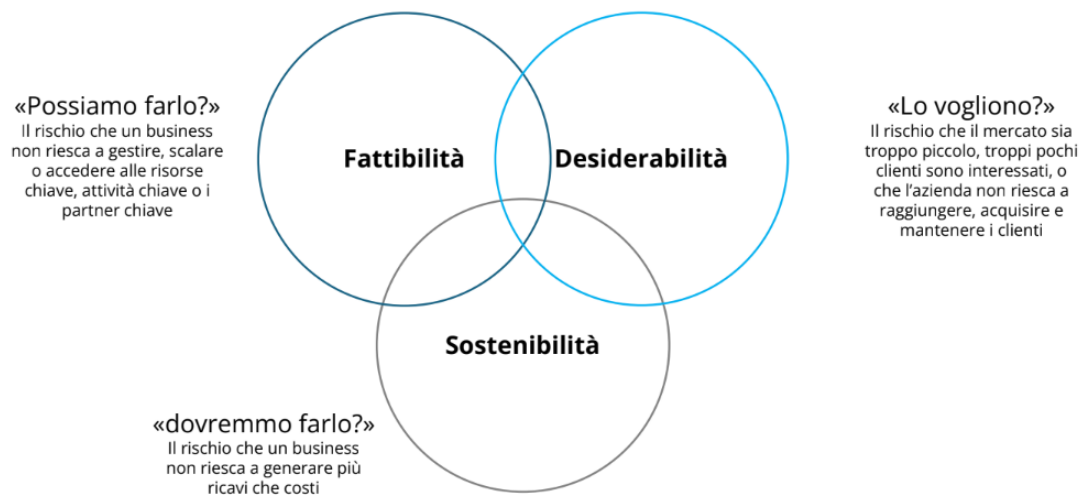
8.2 Ipotesi chiave

Le ipotesi chiave si concentrano sugli **aspetti del business**:

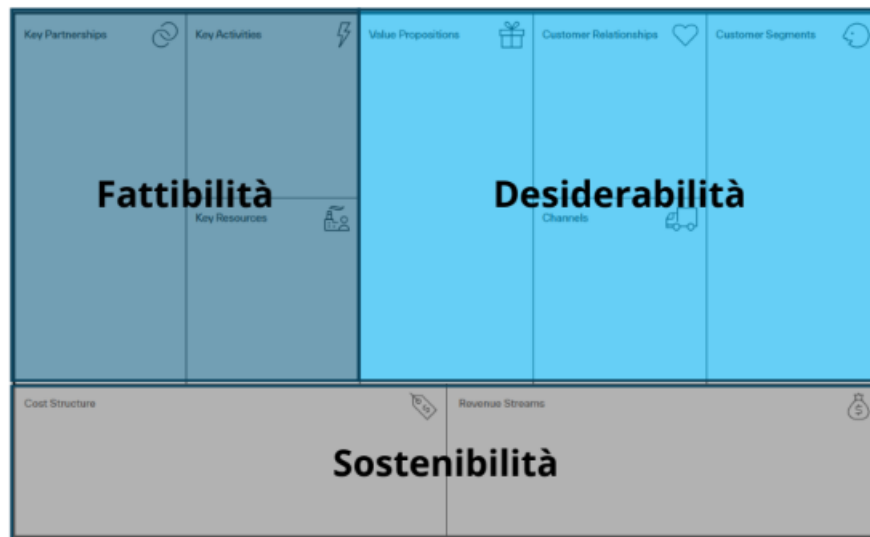
- sono le **ASSUNZIONI** sulle quali è costruita la value proposition, il business model e le strategie;
- Sono gli **ASPETTI DA ANALIZZARE** per capire se la business idea può funzionare.

Un'ipotesi di business ben formata descrive una cosa **testabile, precisa e discreta** che si vuole investigare.

Le ipotesi chiave riguardano i rischi principali: **Desiderabilità, Fattibilità e Sostenibilità**



Rischi principali



Ipotesi chiave nel business model canvas

9 Lezione 9

9.1 Progettazione della value proposition

La value proposition è uno degli elementi fondamentali del business model canvas e del business plan, richiede quindi un'attenzione particolare per la sua definizione, con un approfondimento sui metodi che permettono di ottenere il miglior risultato.

Come si definisce la value proposition?

Per questo ci viene in aiuto un modello messo a punto dagli stessi autori del business model canvas: il **value proposition canvas**.

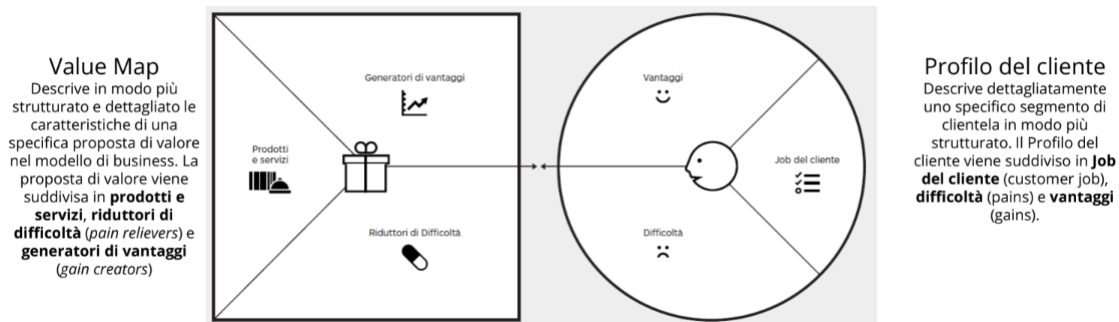
9.2 Il value proposition canvas

Il value proposition canvas ha due componenti:

1. il profilo del cliente (**customer profile**);
2. la mappa del valore (**value map**).

con il profilo del cliente viene chiarita la percezione del cliente, mentre con la mappa del valore si descrive come si intende creare valore.

L'obiettivo è raggiungere l'incastro tra i due componenti, quando gli elementi di uno corrispondono agli elementi dell'altro, si cerca dunque di **creare valore osservando i clienti**.



La value proposition canvas

Andiamo a sviscerare le componenti che possiamo vedere nella figura:

- **Generatori di vantaggi:** descrive come i prodotti e servizi creano vantaggio per il cliente;
- **Prodotti e servizi:** Lista di tutti i prodotti e servizi su cui è costruita la value proposition;
- **Riduttori di difficoltà:** descrive come i prodotti e servizi riducono le difficoltà del cliente;
- **Vantaggi:** descrive i risultati che il cliente vuole ottenere o quelli che sta cercando;
- **Job del cliente:** descrive cosa i clienti stanno cercando di ottenere nel loro lavoro o nella loro vita;
- **Difficoltà:** descrive i risultati negativi, i rischi e gli ostacoli connessi al job del cliente.

9.2.1 Profilo del cliente

L'idea è quella di calarsi nei panni del cliente.

OBIETTIVO: visualizzare gli aspetti più importanti per i clienti in un formato condivisibile.

RISULTATO: profilo del cliente in una pagina con elementi azionabili.

9.2.2 La proposta di valore

L'idea è sempre quella di calarsi nei panni dei clienti.

OBIETTIVO: descrivere esplicitamente come i prodotti e servizi creano valore.

RISULTATO: proposta di valore in una pagina.

9.3 Adeguatezza value proposition-profilo cliente

Una volta completati il profilo cliente e la value proposition si controlla l'adeguatezza reciproca. Si raggiunge l'adeguatezza quando i clienti sono entusiasti della vostra proposta di valore, il che accade quando affrontate un job importante, alleviate difficoltà estreme e create vantaggi essenziali a cui i clienti tengono.

OBIETTIVO: verificare se si sta affrontando ciò che interessa ai clienti.

RISULTATO: connessione tra prodotti e servizi e i job, le difficoltà e i vantaggi dei clienti.



1

Su carta

Modello Problema-Soluzione

L'accoppiata problema-soluzione funziona quando

- Si verifica che i clienti si preoccupino di certe attività (job), difficoltà e vantaggi.
- Si progetta una value proposition che gestisca questi job, difficoltà e vantaggi.



2

Nel mercato

Adeguatezza Prodotto-Mercato

Il prodotto-mercato risulta adatto quando:

- Si verifica che i prodotti e servizi, riduttori di difficoltà e generatori di vantaggi stanno effettivamente creando valore per il cliente e si fanno strada nel mercato



3

In banca

Adeguatezza del modello di business

Il modello di business è adatto quando:

- C'è la prova che la proposta di valore può essere incorporata in un modello di business profittevole e scalabile.

Tipi di adeguatezza

10 Lezione 12

10.1 Il business plan