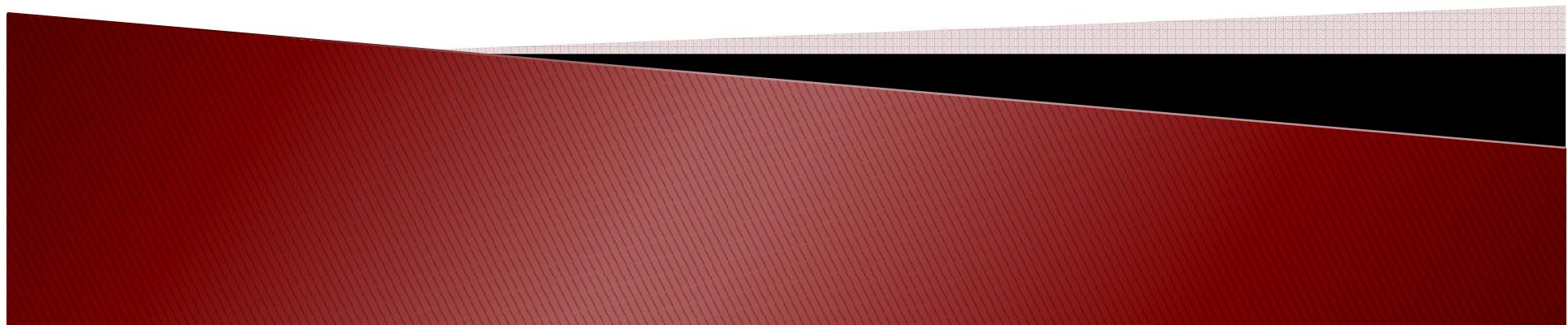


Internet business model e la nuova value chain

Prof. Marco Pisano



Diritto d'autore per materiale audio-video online

Tutto il materiale presente in questa presentazione è protetto da diritto d'autore; può essere utilizzato per finalità di studio e di ricerca a uso individuale e non può essere utilizzato per finalità commerciali, per finalità di lucro anche indiretto (per es. non può essere condiviso su piattaforme online a pagamento o comunque su servizi erogati a scopo di lucro o su siti che guadagnano con introiti pubblicitari). E' inoltre vietata la condivisione su social media di materiale coperto da diritto d'autore, salvo l'adozione di licenze creative commons.

Si richiama l'attenzione degli utenti a un uso consapevole e corretto dei materiali resi disponibili dalla comunità universitaria, nel rispetto delle disposizioni del codice etico di Ateneo.



AGENDA

- Internet business model
- La nuova catena del valore
- I fattori critici di successo



AGENDA

- Internet business model
- La nuova catena del valore
- I fattori critici di successo



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TORINO

Business model

Il **business model** di un’azienda sintetizza le modalità attraverso le quali l’impresa tende a realizzare la propria vision generando valore per i clienti e per le diverse categorie di soggetti che partecipano al processo di produzione aziendale



Vision

La **vision** consiste in una proiezione dell'azienda nel futuro.

Definisce i principali **obiettivi di lungo periodo** e si basa sui **valori**, le **aspirazioni** e gli **ideali** dell'impresa, tenendo conto della probabile evoluzione del contesto competitivo e del ruolo dell'azienda nel lungo termine in tale contesto.



Mission

La mission è:

- il motivo dell'esistenza dell'impresa sul mercato
- l'obiettivo principale dell'intera organizzazione aziendale
- un elemento distintivo che consente all'impresa di differenziarsi rispetto ai competitors



Mission a confronto

► Mission:

- “Refresh the world” ...
- Ispirare momenti di ottimismo e di felicità ...
- Creare valore e fare la differenza

- ▶ **Mission:** Creare più sorrisi ad ogni sorso e ogni morso
 - **Per i nostri consumatori:** Creando momenti di gioia grazie ai nostri prodotti deliziosi e nutrienti ed esperienze uniche con le nostre marche.
 - **Per i nostri clienti:** Diventando il miglior partner possibile, facendo innovazione dirompente, e realizzando un livello di crescita senza pari nel nostro settore.
 - **Per i nostri dipendenti e le comunità:** Creando significative opportunità di lavoro, di acquisizione di nuove capacità, di costruzione di carriere di successo, e creando altresì un luogo di lavoro differente e inclusivo.
 - **Per il nostro pianeta:** Preservando le preziose risorse naturali e favorendo un pianeta più sostenibile per i nostri figli ed i nostri nipoti.

COCA COLA

<https://www.coca-colaitalia.it/la-nostra-azienda/missione-visione-valori>

PEPSI

<http://www.pepsico.co.it/in-cosa-crediamo/missione-e-valori>

Vision a confronto

► Vision

- **Persone:** essere un luogo di lavoro ideale, dove le persone sono ispirate a dare il meglio
- **Portfolio:** offrire bevande di qualità, che anticipano e soddisfano i desideri e le esigenze delle persone
- **Partner:** alimentare una rete vincente di clienti e fornitori e creare insieme valore reciproco e duraturo
- **Pianeta:** essere un cittadino responsabile che fa la differenza aiutando a costruire e a supportare comunità sostenibili
- **Profitto:** massimizzare il rendimento a lungo termine per gli azionisti nella consapevolezza delle nostre responsabilità globali
- **Produttività:** essere un'organizzazione efficace, snella e dinamica

COCA COLA

<https://www.coca-colaitalia.it/la-nostra-azienda/missione-visione-valori>

► Vision:

Diventare leader globale nel convenient food&beverage, grazie a Winning with Purpose.

- **Più veloci:**
Vincere nel mercato, attraverso un maggior orientamento al consumatore ed accelerando gli investimenti per la crescita.
- **Più forti**
Trasformare le nostre capacità, i nostri costi e la nostra cultura lavorando come un'unica PepsiCo, facendo leva sulla tecnologia, vincendo localmente attraverso supporto globale.
- **Migliori**
Integrare i buoni propositi nella nostra strategia di business e fare ancora di più per il pianeta e per le persone.

PEPSI

<http://www.pepsico.co.it/in-cosa-crediamo/missione-e-valori>

La rete del valore

Le organizzazioni modellate sulle regole dell' **era industriale** come il **controllo** e la **gerarchia** sono stravolte da **nuove organizzazioni piatte e a rete**.

Si assiste, da parte delle imprese, all'apertura dei propri modelli e processi di business ai fornitori e clienti in tempo reale.



La rete del valore

Emergono innovative modalità di svolgimento delle attività economiche in Rete che fanno riferimento a:

- Utilizzo delle possibilità di connessione digitale tra processi interni ed esterni all'impresa
- Focalizzazione dell'impresa su aree di eccellenza avvalendosi di partner esterni per attività complementari
- Diffusa adozione di logiche di partnership finalizzate alla valorizzazione delle attività dell'impresa e allo sfruttamento congiunto di opportunità di sviluppo nel mondo digital



La rete del valore

La **rete del valore** consiste in un insieme di aziende e soggetti, collegati tra loro dall'infrastruttura Internet, che fornisce una specifica proposta di valore facendo leva su competenze distinctive e autonome, in una logica che associa competenze a collaborazione.



La rete del valore

Le categorie di soggetti che partecipano a una rete del valore sono:

- **Clienti:** forniscono stimoli informativi e conoscitivi essenziali per le attività di produzione in Rete
- **Gestori del contesto:** facilitano la connessione tra i clienti e gli altri soggetti della rete
- **Fornitori di contenuti:** realizzano e consegnano le forme fisiche del valore volte a soddisfare le esigenze dei clienti:
 - Beni fisici (libri, computer, ...)
 - Servizi (viaggi, consulenza, ...)
- **Fornitori di servizi commerciali:** rendono possibile il flusso dell'attività economica:
 - Gestione transazioni finanziarie
 - Realizzazione funzioni logistiche
- **Fornitori di infrastrutture:** offrono i supporti fisici e digitali per la realizzazione di tutti i servizi complementari all'attività interattiva nello spazio fisico e digitale



La rete del valore

I modelli di business in rete devono essere concepiti avendo come riferimento non solo la singola impresa, ma le reti di valore all'interno delle quali l'impresa si colloca.

Per generare valore l'impresa deve essere dotata di una sua forza distintiva che le permetta di interagire con le reti del valore , con la possibilità di appropriarsi di una parte del valore da queste generato.



I segmenti di mercato

La **segmentazione** è una tecnica che consiste nella suddivisione del mercato in sottoinsiemi (**segmenti**) omogenei sulla base di specifici parametri.



I segmenti di mercato

Non tutti i segmenti di mercato sono ugualmente promettenti.

Un investitore deve conoscere le caratteristiche e le prospettive
di un segmento.



I segmenti di mercato

Il segmento delle tecnologie legate ad Internet è costituito da più settori che possono essere analizzati insieme in quanto seguono dinamiche competitive analoghe.

Le principali tecnologie sottostanti la rete possono essere suddivise in differenti livelli:

- **Infrastrutture** che permettono ai nodi della rete di comunicare trasmettendo dati e informazioni (cavi e fibre ottiche, routers e switches, server)
- **Software di sistema** che permettono ai server, PC o altri dispositivi di utilizzare la rete
- **Software applicativi** utilizzati da:
 - Imprese internet per gestire la propria attività
 - Utenti della rete



I segmenti di mercato

All'interno di questo segmento solitamente si impone una tecnologia che diventa uno standard comune fino a quando un eventuale forte sconvolgimento non ridefinisce lo scenario tecnologico e competitivo.



I segmenti di mercato

Le imprese che riescono a imporre la propria tecnologia riescono a:

- Comandare la catena del valore
- Otttenere margini molto elevati per lunghi periodi
- Creare degli switching cost che fungono da enorme barriera all'entrata nei confronti di potenziali concorrenti



I segmenti di mercato

Gli **switching cost** (o costi di transizione) sono tutti quei costi che un soggetto deve sostenere quando decide di cambiare fornitore.



I segmenti di mercato

Le principali categorie di costi di transizione sono:

- **Costi informativi:** costi relativi alla ricerca di informazioni sul nuovo prodotto e sui possibili nuovi fornitori
- **Costi contrattuali:** l'abbandono dal vecchio fornitore può comportare oneri e penali.
- **Costi di sostituzione:** il passaggio ad un nuovo prodotto rende quello precedente inutilizzabile.
- **Costi per l'acquisto di beni complementari:** il nuovo prodotto può comportare l'adozione di nuove tecnologie o l'acquisto di beni necessari per il suo funzionamento.
- **Costi di apprendimento:** costi relativi alla formazione del personale necessarie all'acquisizione delle competenze che consentano l'utilizzo del nuovo prodotto.



I segmenti di mercato

E' possibile suddividere il mercato nei seguenti segmenti:

- Network Service Provider (NSP)
 - ISP Nazionali
 - ISP Locali
-
- Business to Consumer (B2C)
 - Business to Business (B2B)

Internet Service
Provider (ISP)



Internet Service Provider (ISP)

Gli Internet Service Provider (ISP) sono gli operatori che consentono l'accesso alla rete agli utenti.



Network Service Provider (NSP)

I **Network Service Provider (NSP)** sono operatori che:

- Agiscono a livello internazionale
- Forniscono la connettività su larga scala gestendo le infrastrutture di trasmissione.

Per poter operare necessitano di:

- Ingenti investimenti infrastrutturali
- Competenze tecniche specifiche non facilmente reperibili



Network Service Provider (NSP)

Questo segmento di mercato è caratterizzato da:

- Barriere all'entrata elevate
- Competizione scarsa (pochi grandi operatori)
- Margini elevati e stabili nel tempo
- Grande forza contrattuale nei confronti di clienti e fornitori



ISP nazionali

Gli **ISP nazionali** offrono accesso alla rete a privati e in alcuni casi anche a imprese a livello nazionale.

Questo segmento di mercato è caratterizzato da:

- Concorrenza elevata basata principalmente sul prezzo
- Margini bassi che tendono a contrarsi nel tempo
- Basse barriere all'entrata
- Scarso potere contrattuale nei confronti di fornitori e clienti



ISP Locali

A livello regionale o nelle diverse città operano gli ISP locali.

Questo segmento di mercato è caratterizzato da:

- Quasi assenza di barriere all'entrata
- Concorrenza molto elevata basata sul prezzo a causa della presenza di un gran numero di operatori
- Margini molto bassi che tendono a contrarsi nel tempo
- Scarso potere contrattuale nei confronti di fornitori e clienti



Business to Consumer (B2C)

Tale segmento raggruppa tutte le transazioni commerciali tra **imprese e clienti finali.**

L’obiettivo principale delle imprese che operano in questo segmento consiste nell’offrire a prezzi inferiori gli stessi prodotti commercializzati tradizionalmente.



Business to Consumer (B2C)

I principali elementi che possono portare al successo le imprese che operano in questo segmento sono:

- **I contenuti:** è il modo più efficace per aumentare il traffico sul sito e convertire i visitatori in acquirenti
- **Il senso di comunità:** attraverso l'utilizzo di forum, chat e altri servizi si tenta di aumentare la fedeltà dei clienti
- **Coniugare l'attenzione al cliente con la vendita di massa:** gli acquisti effettuati consentono la costituzione di immensi database che consentono la segmentazione di prezzo, prodotto e promozione



Business to Consumer (B2C)

La relativa semplicità e accessibilità allo sviluppo e la mancanza di rilevanti barriere all'entrata fa sì che il livello di competitività sia elevato riducendo prezzi e margini per le imprese.



Business to Consumer (B2C)

Al fine di combattere la concorrenza ed erigere, se pur labili, barriere all’entrata e migliorare così la posizione competitiva dell’impresa, è possibile:

- Puntare sulla **costruzione di un marchio forte**: al fine di migliorare la fiducia e la fedeltà del cliente ottenendo vantaggi in termini di costo di acquisizione dei clienti rispetto ai competitors
- Creare **pacchetti di prodotti e/o servizi**: al fine di aumentare gli switching cost per il cliente
- Otttenere **economie di scala**: all’aumentare del numero dei clienti, i costi per cliente diminuiscono e i margini unitari crescono



Business to Business (B2B)

Tale segmento raggruppa tutte le transazioni commerciali che avvengono tra imprese.

Nel B2B le relazioni tra le imprese sono più solide perché comportano più interazioni e notevoli scambi di informazioni:

- Le imprese negoziano tra loro il prezzo
- Gestiscono i livelli delle scorte.



Business to Business (B2B)

I principali elementi che possono accelerare lo sviluppo del B2B sono:

- Mercati sottostanti di elevate dimensioni
- Catena del valore frammentata
- Assenza di un leader di mercato
- Elevati costi informativi nella ricerca del prodotto e del venditore
- Elevate differenze di prezzo dei prodotti e discriminazione geografica dei prezzi



Business to Business (B2B)

Il livello di competitività è limitato dalle barriere all’entrata esistenti:

- Le reti di relazioni commerciali che le imprese hanno sviluppato costituiscono un vantaggio iniziale considerevole rispetto ai nuovi entranti
- La creazione di una piattaforma richiede investimenti non alla portata di tutte le imprese, la cui gestione necessita di conoscenze specifiche non possedute dai nuovi entranti al fine di riuscire ad operare a costi inferiori



AGENDA

- Internet business model
- **La nuova catena del valore**
- I fattori critici di successo



La creazione di valore

Teoria del valore:

- Finalità dell'impresa è creare valore
- La creazione di valore:
 - è un obiettivo condiviso da tutti gli stakeholder
 - Implica il conseguimento di obiettivi, quali:
 - La sopravvivenza dell'impresa
 - Lo sviluppo dell'impresa nel lungo termine
 - L'innovazione
 - La produzione di ricchezza



Concetto di valore

La nozione di **valore** assume un duplice significato:

- Obiettivo di lungo termine fondamentale dell'impresa in grado di condizionare le scelte del management
- Misura capace di rappresentare i risultati ottenuti dall'impresa rispetto alle dimensioni fondamentali delle sue attività:
 - Economica, patrimoniale e finanziaria
 - Competitiva
 - Sociale



La catena del valore tradizionale

Il tradizionale modello di creazione del valore viene descritto attraverso la **catena del valore di Porter**



La catena del valore tradizionale

Tale modello individua:

- Tutte le attività necessarie alla produzione di un bene o servizio
- Il valore aggiunto che ogni attività apporta al prodotto

Obiettivo della catena del valore consiste nell'individuazione di aree critiche di creazione o distruzione di valore all'interno dei processi aziendali

Nella catena del valore tradizionale le **informazioni** sono considerate un **supporto** al processo di creazione di valore vengono utilizzate per monitorare le diverse attività aziendali



La nuova catena del valore

Per le imprese della Net economy le **informazioni** diventano una **risorsa centrale** a causa di:

- Internet
- Globalizzazione

che hanno:

- Ridotto notevolmente le barriere all'entrata
- Posto il cliente al centro delle strategie delle imprese



La nuova catena del valore

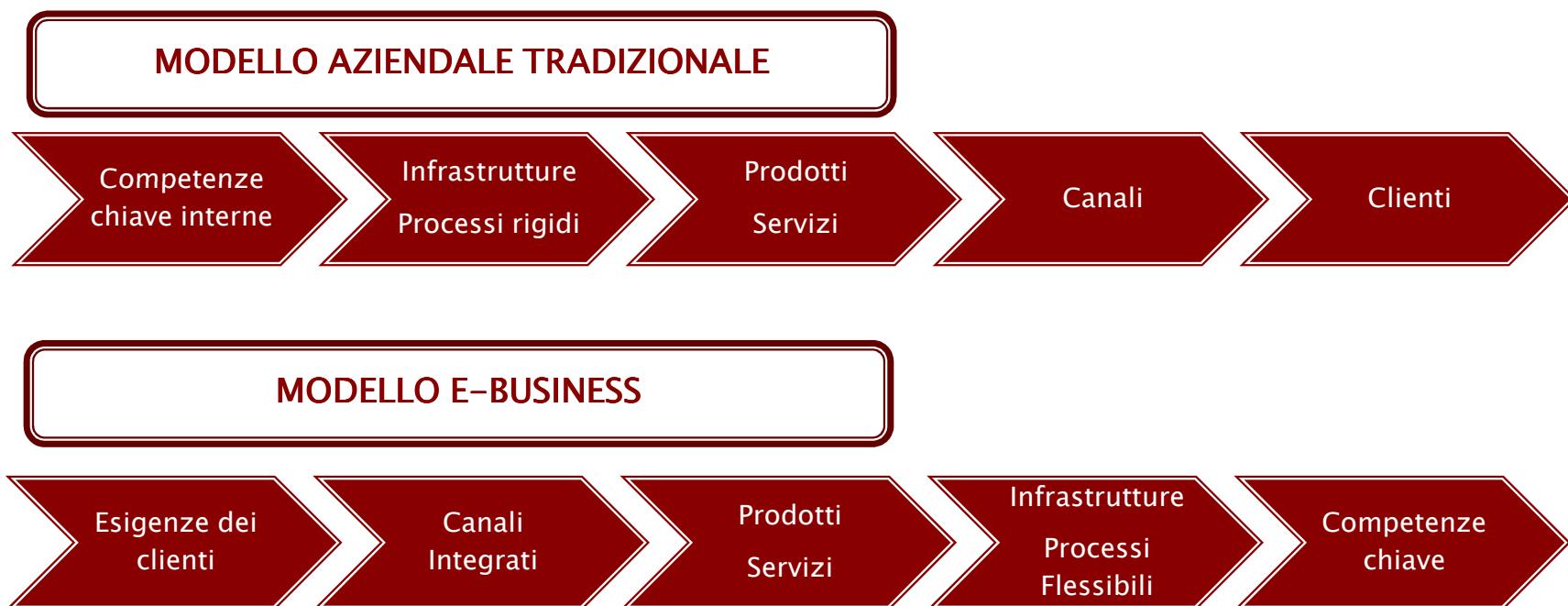
La catena del valore si trasforma: da lineare assume l'aspetto di una rete.

La rete del valore è costituita dall'aggregazione di diversi fornitori di contenuti (informazioni, servizi, prodotti) al fine di ottimizzare la customer experience e la conoscenza del cliente



La nuova catena del valore

Tutti i soggetti che partecipano alla nuova catena del valore contribuiscono a fornire input e a ricevere output informativi



La nuova catena del valore

Le imprese devono trasformare le informazioni in prodotti e servizi che attirino e fidelizzino i clienti.

La creazione di valore in ogni fase della catena virtuale passa attraverso l'esecuzione delle seguenti attività:

- **Acquisizione** delle informazioni
- **Organizzazione** delle informazioni
- **Selezione** delle informazioni
- **Sintesi** delle informazioni
- **Distribuzione** delle informazioni



La nuova catena del valore

I passaggi per l'adozione della catena virtuale sono:

- **Visibilità:** capacità di monitorare in modo più efficiente le operazioni fisiche per mezzo delle nuove tecnologie dell'informazione che consentono la gestione e lo sfruttamento di enormi quantitativi di dati
- **Cambiamento:** sostituzione di attività fisiche con attività virtuali (es. simulazioni)
- **Nuove relazioni con il cliente:** i clienti accedono alla catena del valore ottenendo una migliore personalizzazione dell'offerta



AGENDA

- Internet business model
- La nuova catena del valore
- **I fattori critici di successo**



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TORINO

I fattori critici di successo (FCS)

I **fattori critici di successo** (FCS) consistono in un numero limitato di aspetti gestionali in cui i risultati, se sono soddisfacenti, garantiranno performance competitive di successo per l'intera organizzazione.



I fattori critici di successo (FCS)

Ai fini della sopravvivenza sul mercato, le imprese internet dovranno concentrarsi sui seguenti FCS:

- La scalability del modello di business
- La solution branding e il marketing virale
- Il vantaggio del first mover
- Il value bundling



La scalability del modello di business

E' possibile valutare la **scalability** secondo due dimensioni:

- La **domanda incrementale**: l'impresa deve essere in grado di generare domanda incrementale senza sostenere ingenti costi incrementali
- La **leva operativa**: la proporzione dei costi fissi sul totale dei costi di esercizio. Maggiore è la leva operativa e maggiore è l'impatto positivo che un incremento delle vendite potrà avere sull'utile aziendale.



La solution branding e il marketing virale

Solution branding: il brand diventa un insieme di aspettative degli utenti che un determinato pacchetto di servizi offerti da un sito web permetta di risolvere specifici problemi.

Il branding non deve essere orientato al prodotto, ma guidato dallo studio delle esigenze dei clienti finalizzato alla realizzazione di soluzioni complete per determinati bisogni.

Qualora l'impresa soddisfi le aspettative saranno gli stessi utenti che “faranno marketing” per l'impresa tramite il passaparola.



Il vantaggio del first mover

Per **vantaggio del first mover** si intende il vantaggio competitivo che un'impresa accumula nei confronti dei competitors muovendosi per prima nell'esercizio di una determinata attività.

Il valore di una rete si sviluppa in maniera esponenziale all'aumentare dei suoi membri.

Esiste un effetto rete (network effect) che tende ad aggregare ed attivare nuovi membri.



Il vantaggio del first mover

All'aumentare del numero di utenti:

- I ricavi per cliente aumentano più che proporzionalmente
- I costi per cliente diminuiscono più che proporzionalmente.

Questo determina una rapida crescita dei flussi di cassa per utente che porta alla creazione di valore.

Inoltre, l'impresa che si muove per prima rafforza il suo brand sviluppando una barriera all'entrata nei confronti di potenziali nuovi entranti



Il value bundling

Nell'economia tradizionale, le imprese tendono a focalizzarsi sul proprio core business.

Nella Net economy vale il principio opposto: maggiore è il numero di informazioni, servizi e prodotti che le imprese aggregano e maggiore sarà il potenziale di crescita e di attrazione del traffico Internet.

Le imprese che aggiungono prodotti e servizi di valore al proprio bundle avranno maggiori probabilità di successo anche se tale strategia comporta maggiori investimenti e dispersione di risorse.



Riferimenti Bibliografici

Pironti M. "E-business models" Cedam 2002 – Cap. 2



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TORINO

Grazie per l'attenzione



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TORINO