

MODELLO DI BUSINESS: EFFETTI SUL VALORE

Prof. Fabio Buttignon

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Convegno Nazionale OIV sulla Valutazione d'Azienda, Milano, 19 Dicembre 2016

CONTENUTI

- MODELLO DI BUSINESS: QUALIFICAZIONE
- MODELLO DI BUSINESS: STRUTTURA
- MODELLO DI BUSINESS E VALORE DEL CAPITALE
 - ARTICOLAZIONE DEL VALORE DEL CAPITALE
 - MODELLO DI BUSINESS E DRIVER DEL VALORE
- MODELLO DI BUSINESS E VALORE: UNA RAPPRESENTAZIONE DINAMICA
 - CASO RYANAIR

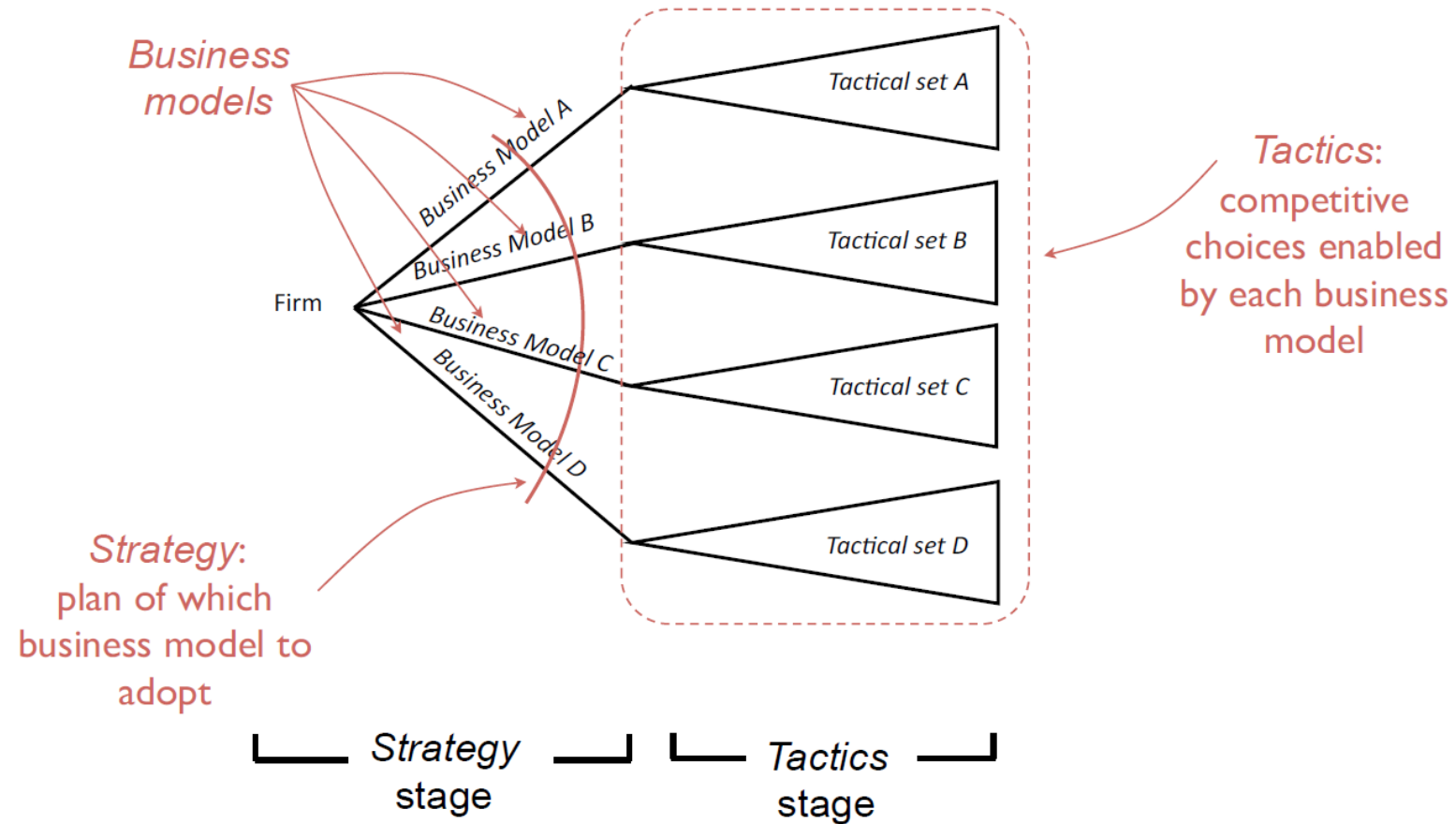
CONTENUTI

- **MODELLO DI BUSINESS: QUALIFICAZIONE**
- MODELLO DI BUSINESS: STRUTTURA
- MODELLO DI BUSINESS E VALORE DEL CAPITALE
 - ARTICOLAZIONE DEL VALORE DEL CAPITALE
 - MODELLO DI BUSINESS E DRIVER DEL VALORE
- MODELLO DI BUSINESS E VALORE: UNA RAPPRESENTAZIONE DINAMICA
 - CASO RYANAIR

MODELLI DI BUSINESS: QUALIFICAZIONE

- Il valore del capitale deriva dalla combinazione di un insieme di elementi – interni ed esterni - che incidono sui risultati - realizzati e prospettici - della gestione aziendale
- **Modello di business** come espressione ampia (in parte, generica) per qualificare le modalità di funzionamento aziendale, nel loro impatto su:
 - Valore creato (per i **clienti** e per gli altri stakeholders)
 - Valore catturato (per l'azienda e i suoi **azionisti**)
- Il concetto trova radici lontane, ma emerge con forza nell'epoca della prima espansione di internet (fine anni '90), per collegare innovazione tecnologica e potenzialità di business (micro-linguaggio del venture capital)
- Successivamente, l'espressione ha assunto un'applicazione più ampia, qualificandosi come concetto intermedio tra la strategia e l'operatività aziendale (micro-linguaggio nei campi del management, finanza, accounting,)

MODELLO DI BUSINESS: TRA STRATEGIA E OPERATIVITÀ AZIENDALE



Fonte: R. Casademus-Masanell, J.E. Ricart, From Strategy to Business Model and to Tactics, Harvard Business School, Working Paper 10-026, 2009

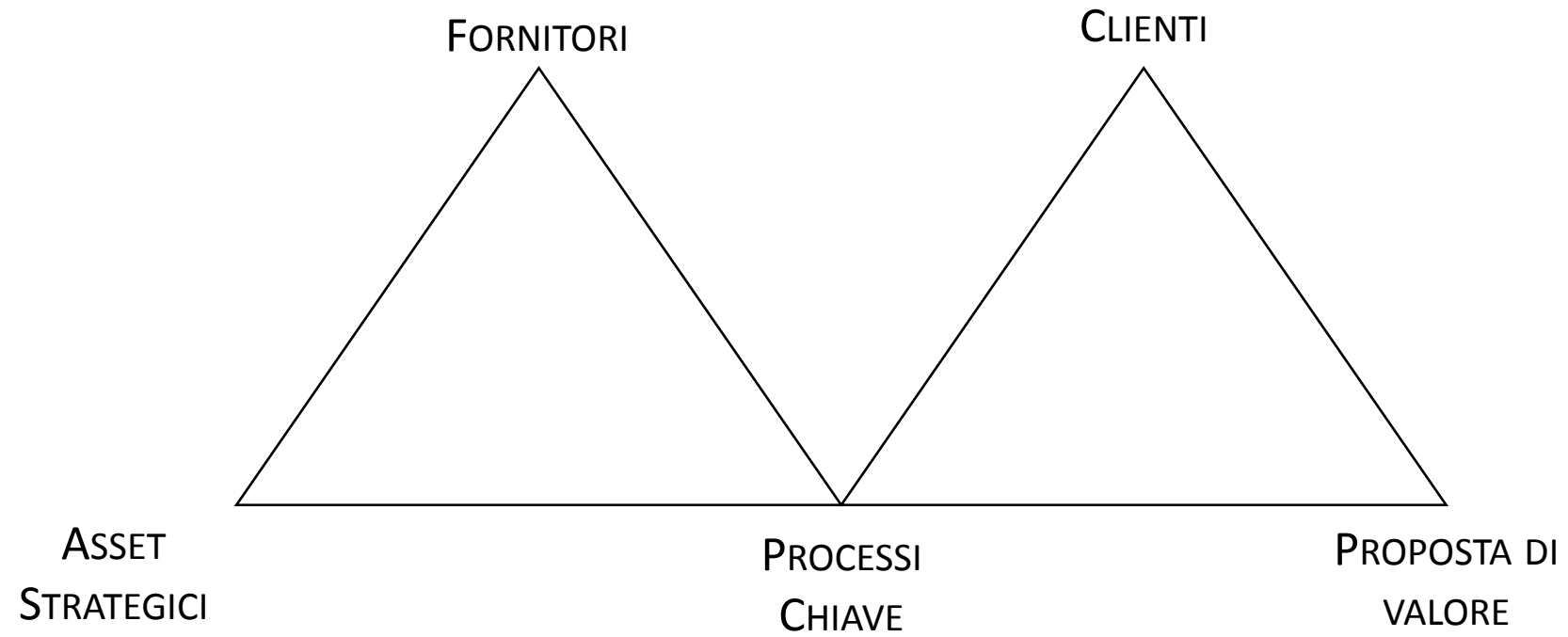
MODELLO DI BUSINESS: CARATTERI

- Concetto utile per interpretare (e agire su) il funzionamento aziendale, evidenziandone i caratteri:
 - Sistemico
 - Dinamico
 - Intenzionale
 - Emergente
- Nel campo delle valutazioni d'azienda si tratta di concetti ben noti (soprattutto nella tradizione della scuola aziendalistica italiana), che trovano però nelle recenti evoluzioni applicative interessanti spunti operativi, alcuni dei quali sono al seguito evidenziati

CONTENUTI

- MODELLO DI BUSINESS: QUALIFICAZIONE
- **MODELLO DI BUSINESS: STRUTTURA**
- MODELLO DI BUSINESS E VALORE DEL CAPITALE
 - ARTICOLAZIONE DEL VALORE DEL CAPITALE
 - MODELLO DI BUSINESS E DRIVER DEL VALORE
- MODELLO DI BUSINESS E VALORE: UNA RAPPRESENTAZIONE DINAMICA
 - CASO RYANAIR

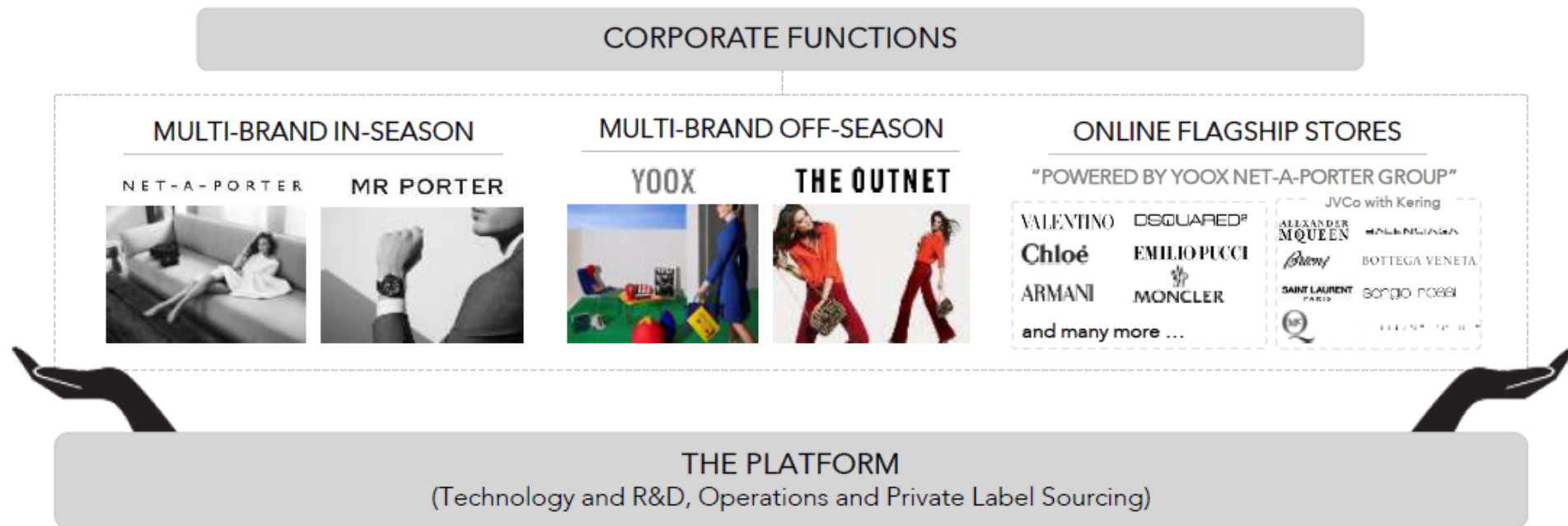
MODELLO DI BUSINESS: STRUTTURA



CASO YNAP: AREE DI BUSINESS

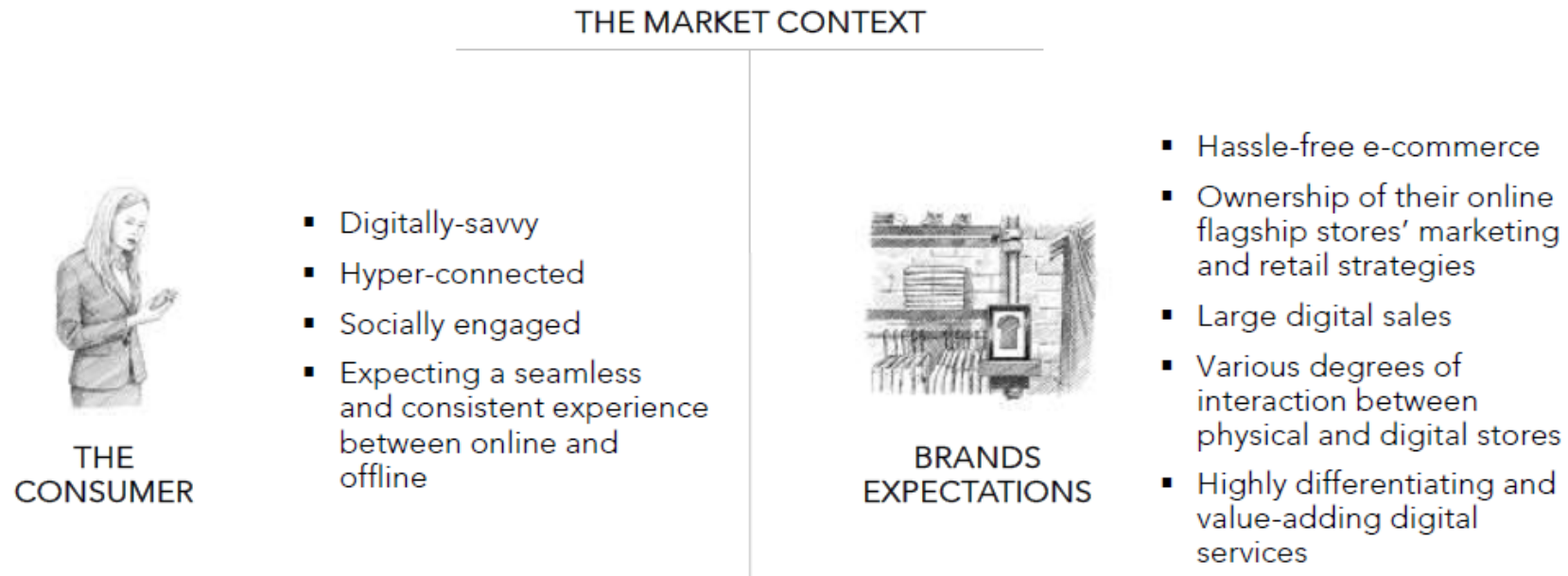
3 Customer-Facing Business Lines Powered by a Shared Global Platform

- 3 distinct business lines to cater to their respective customer bases with unique and highly-differentiated value propositions
- One shared global technology and logistics platform powering all business lines, markets and channels and common corporate functions to fully unlock synergies



YNAP: CLIENTI (BRANDS)

...The Next 5 Years of the Online Flagship Stores



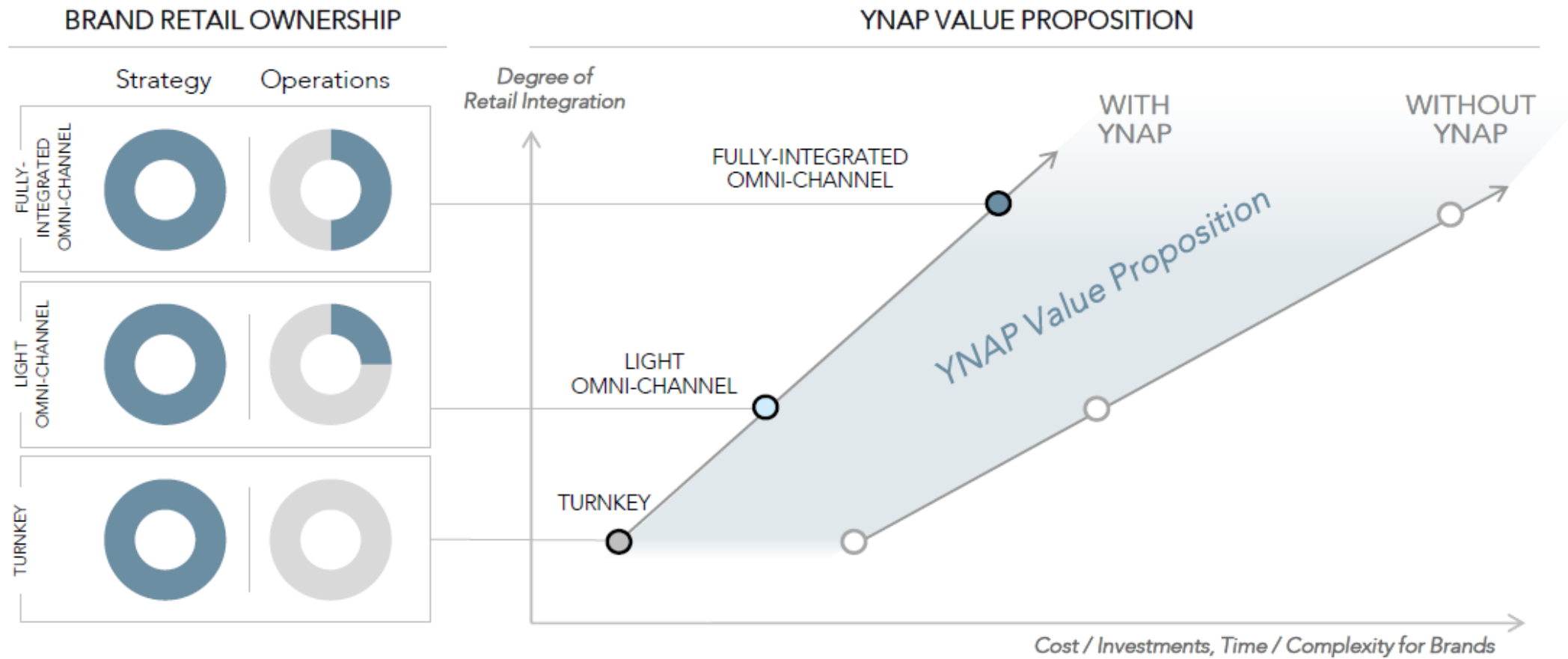
OUR ANSWER

A FLEXIBLE, CUSTOMISABLE & EASY-TO-INTEGRATE E-COMMERCE SOLUTION

to accompany luxury fashion brands in the next wave of digital transformation, through a flexible partnership capable of fully integrating with brands' retail assets

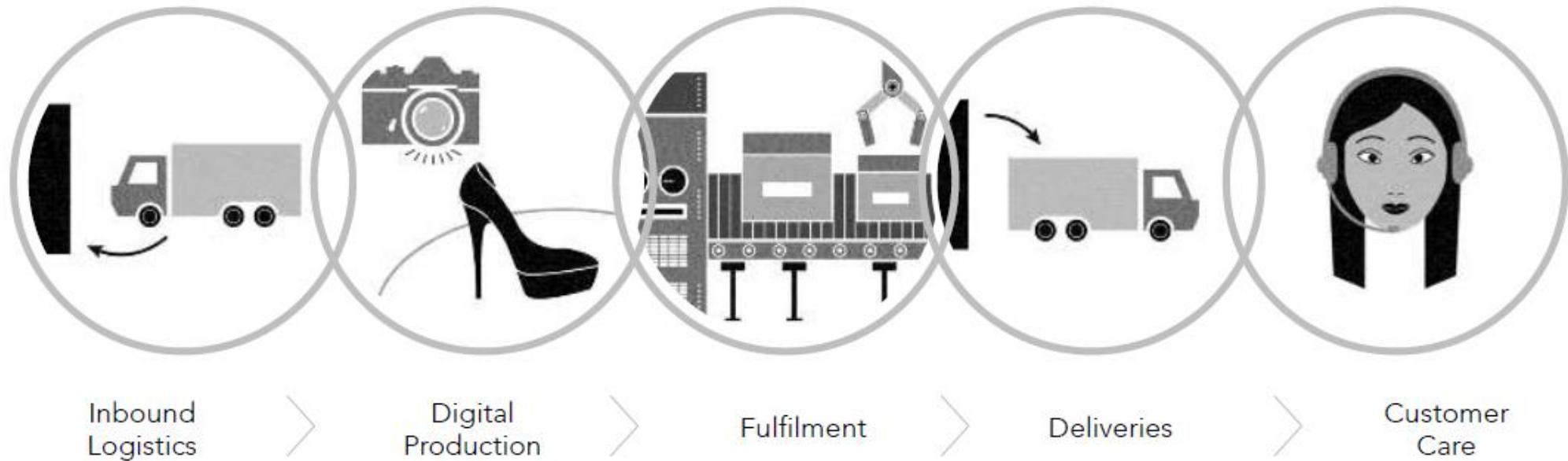
CASO YNAP: PROPOSTA DI VALORE

Our Proposition to Brands: Speed, Reduced Investments, Complexity & Risk

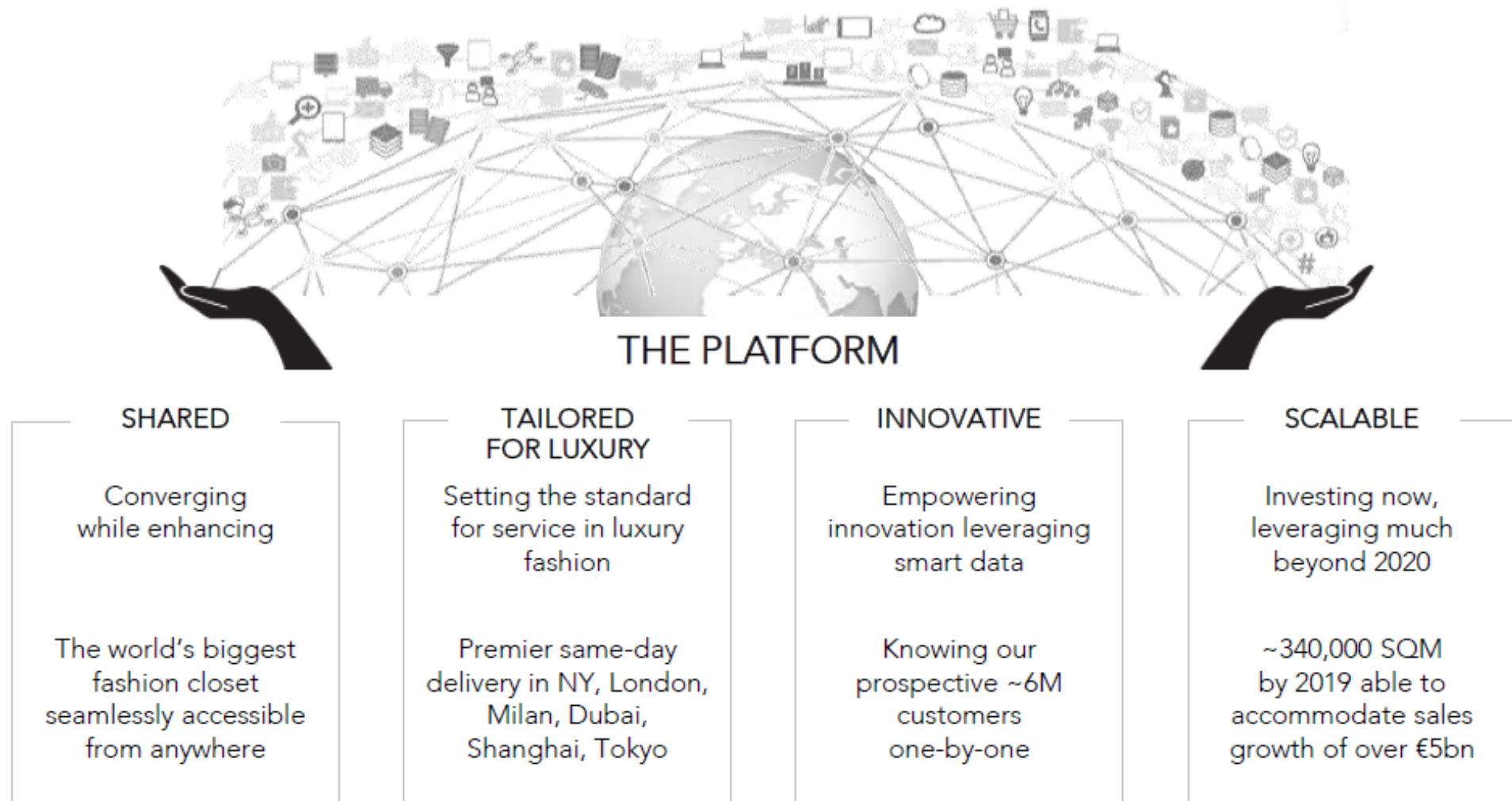


YNAP: PROCESSI CHIAVE

Our Operations Value Chain



YNAP: ASSET STRATEGICI

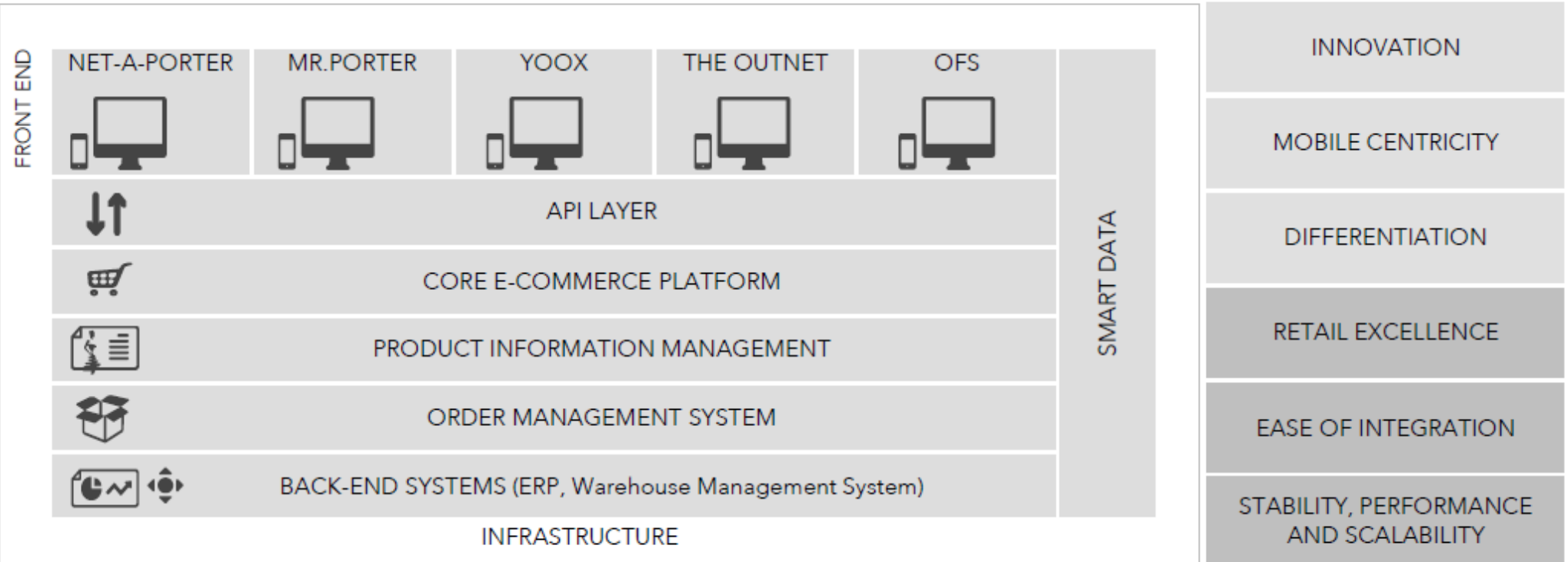


YNAP: ASSET STRATEGICI

MISSION

Generating highly differentiated and innovative brand and customer experiences enabled by one shared, scalable platform

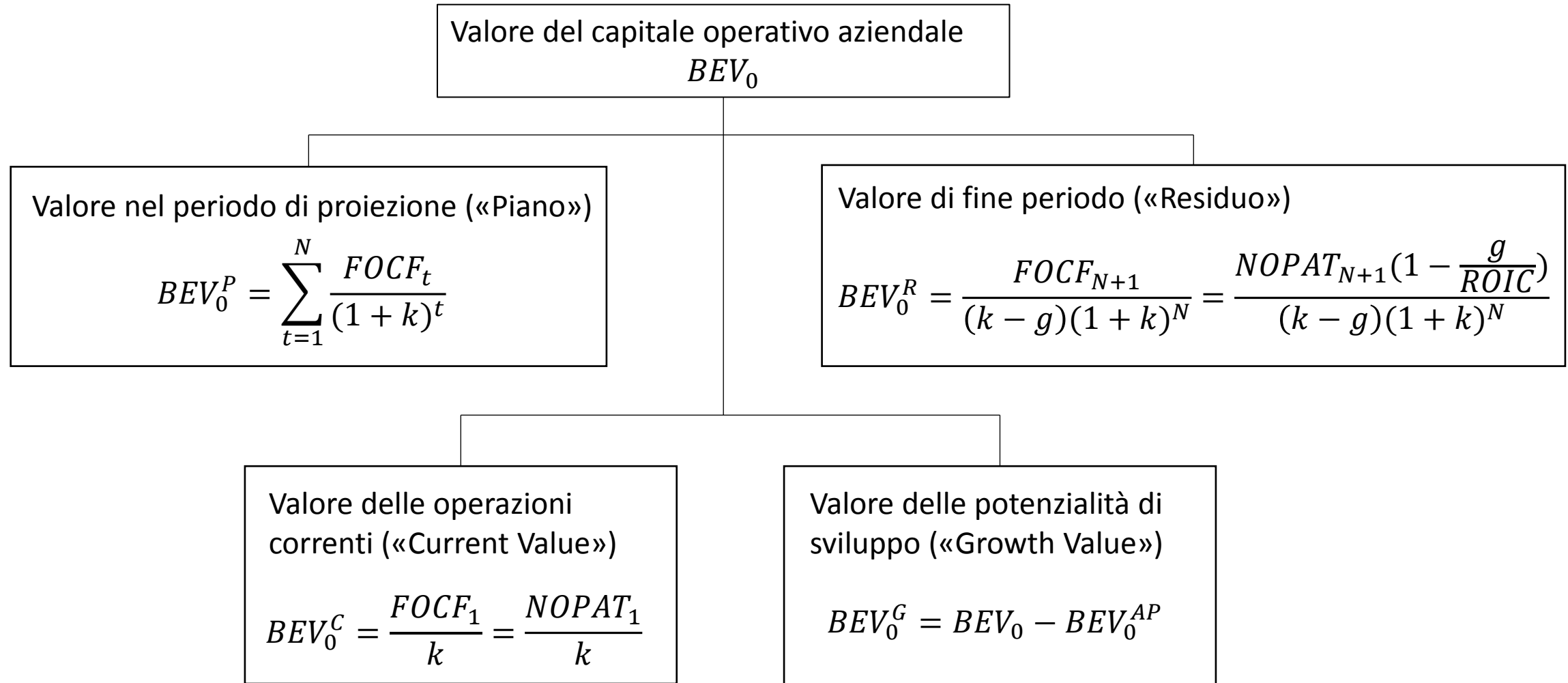
Customers,
Brand
Partners,
Content



CONTENUTI

- MODELLO DI BUSINESS: QUALIFICAZIONE
- MODELLO DI BUSINESS: STRUTTURA
- **MODELLO DI BUSINESS E VALORE DEL CAPITALE**
 - ARTICOLAZIONE DEL VALORE DEL CAPITALE
 - MODELLO DI BUSINESS E DRIVER DEL VALORE
- MODELLO DI BUSINESS E VALORE: UNA RAPPRESENTAZIONE DINAMICA
 - CASO RYANAIR

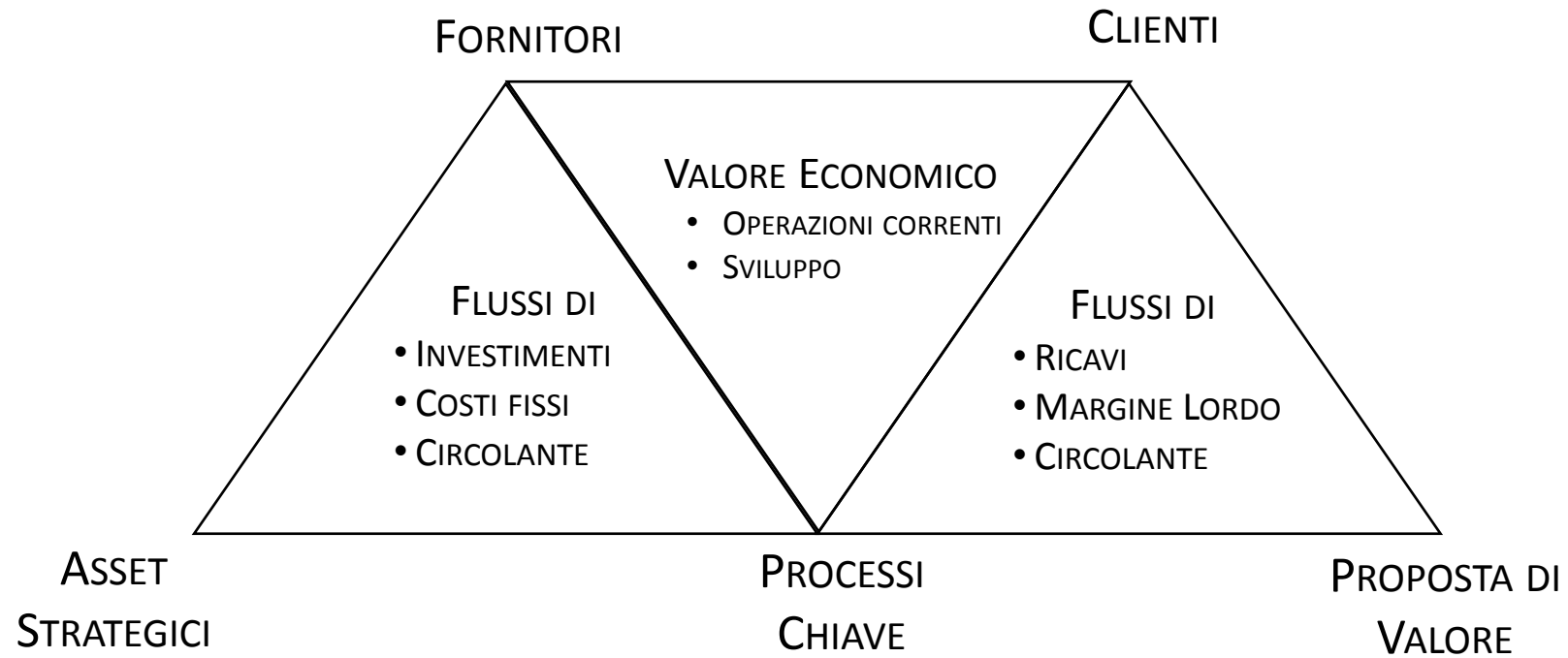
ARTICOLAZIONE DEL VALORE DEL CAPITALE



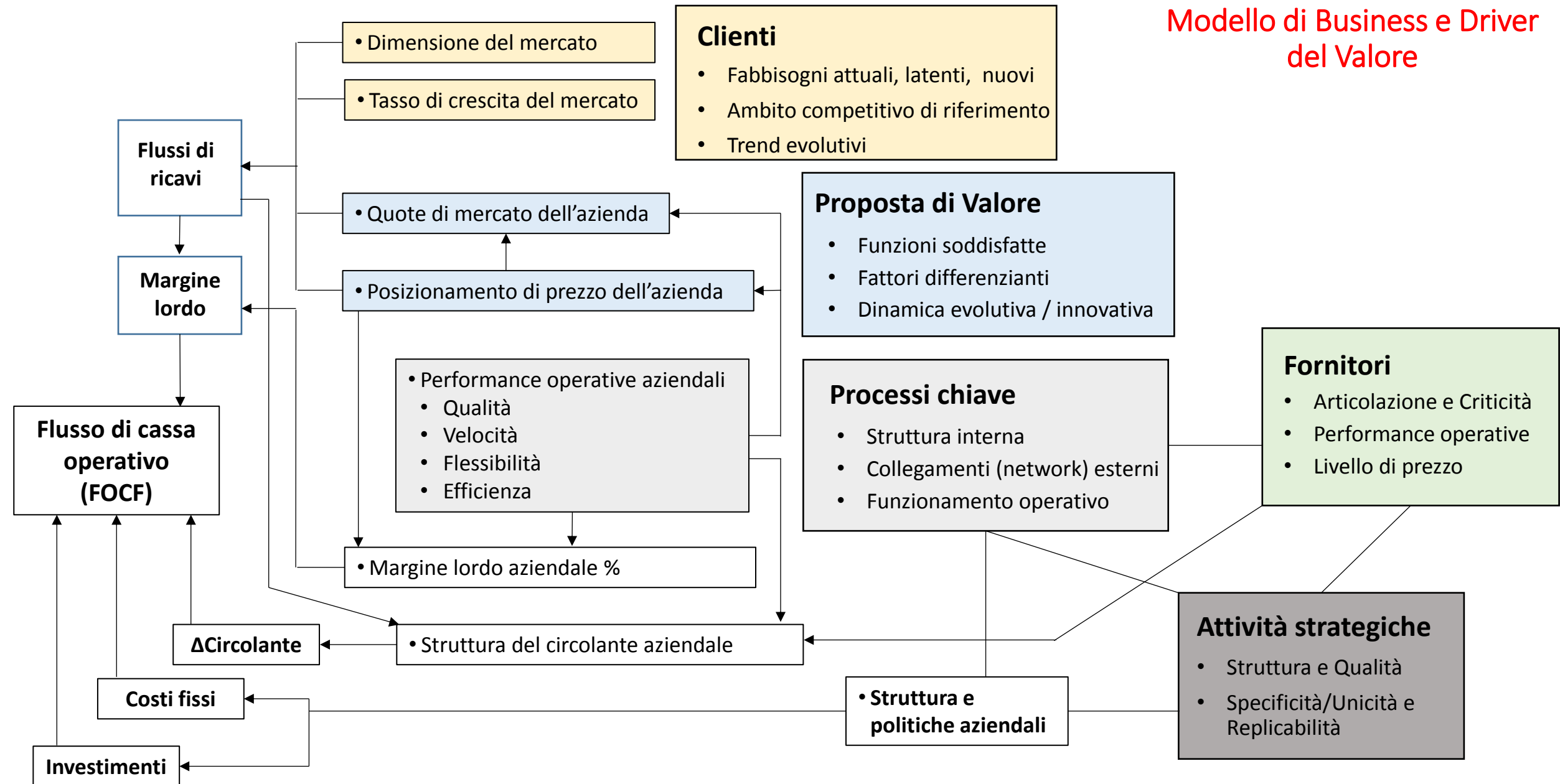
YNAP: ARTICOLAZIONE DEL VALORE DEL CAPITALE

	2016	2017
EV^{MARKET}	3489	
Sales	1890	2243
EBITDA	159	203
EBIT	98	109
Operating taxes	29	33
NOPAT	69	76
WACC	8%	
BEV^C	954	27%
BEV^G	2535	73%
EV/EBITDA	22	17

MODELLO DI BUSINESS E DRIVER DEL VALORE



Modello di Business e Driver del Valore



CONTENUTI

- MODELLO DI BUSINESS: QUALIFICAZIONE
- MODELLO DI BUSINESS: STRUTTURA
- MODELLO DI BUSINESS E VALORE DEL CAPITALE
 - ARTICOLAZIONE DEL VALORE DEL CAPITALE
 - MODELLO DI BUSINESS E DRIVER DEL VALORE
- MODELLO DI BUSINESS E VALORE: UNA RAPPRESENTAZIONE DINAMICA
 - CASO RYANAIR

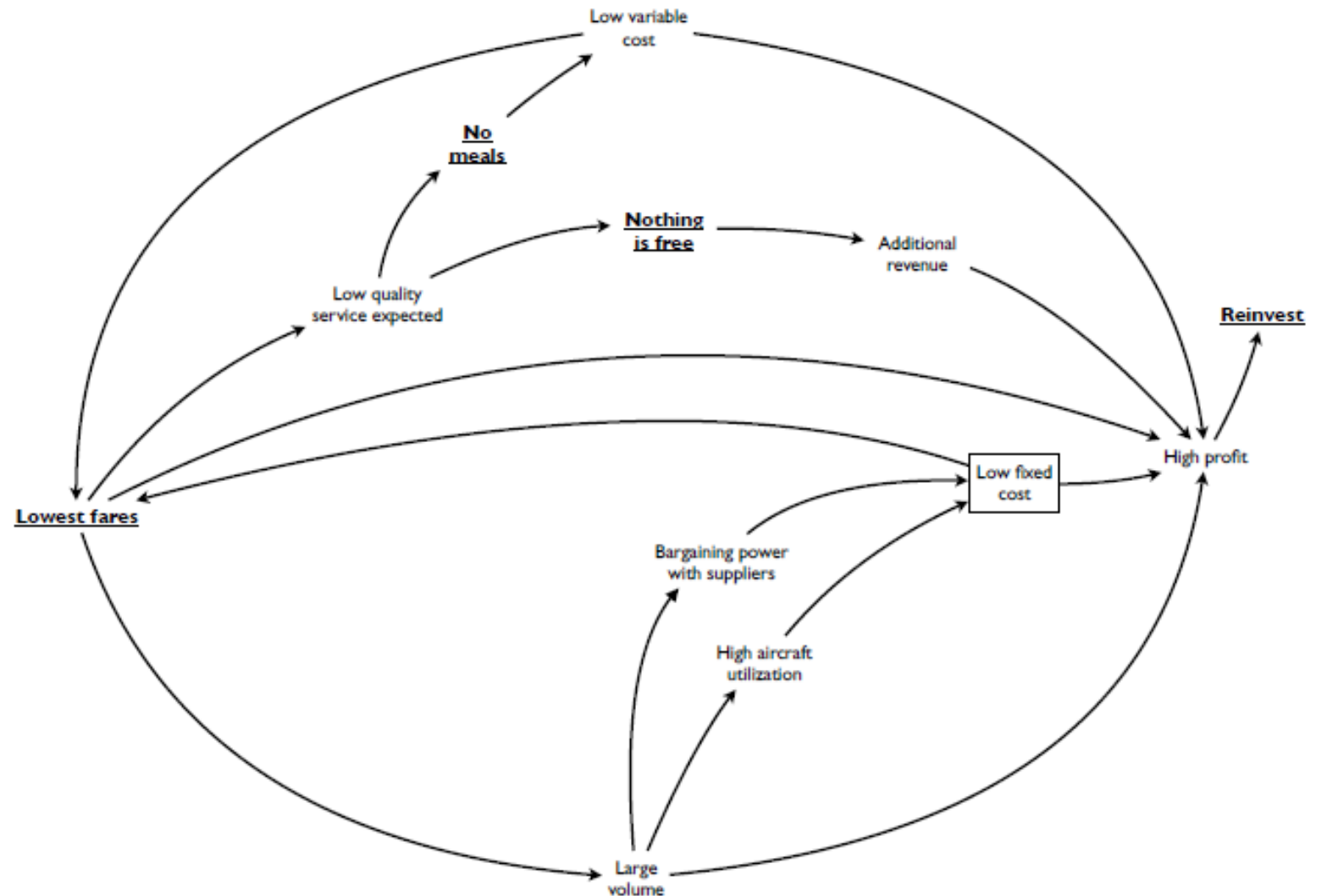
RYANAIR: DINAMICA E ARTICOLAZIONE DEL VALORE DEL CAPITALE

<i>Euro mln</i>	2000	<i>CAGR</i>	2016	<i>CAGR</i>	2019
SALES	370	20%	6627	5%	7625
EBITDA	128	19%	2012	6%	2366
<i>EBITDA margin</i>	34%		30%		31%
Net Income	73	20%	1321	6%	1555
BEV	3995	10%	18370		
NOPAT	68		1238		
WACC	7%		7%		
BEV ^C	967	24%	17690	96%	
BEV ^G	3029	76%	680	4%	
EV/EBITDA	31		9		

MODELLO DI BUSINESS ED EFFETTI SUL VALORE: CASO RYANAIR SEMPLIFICATO

- Diagramma ad anelli causali (Causal Loop Diagram):

- Scelte chiave
- Conseguenze «flessibili»
- Conseguenze «rigide»
- \longrightarrow Relazioni causali



CASO RYANAIR (AMPLIFICATO)

