Corso di Strategie d'Impresa

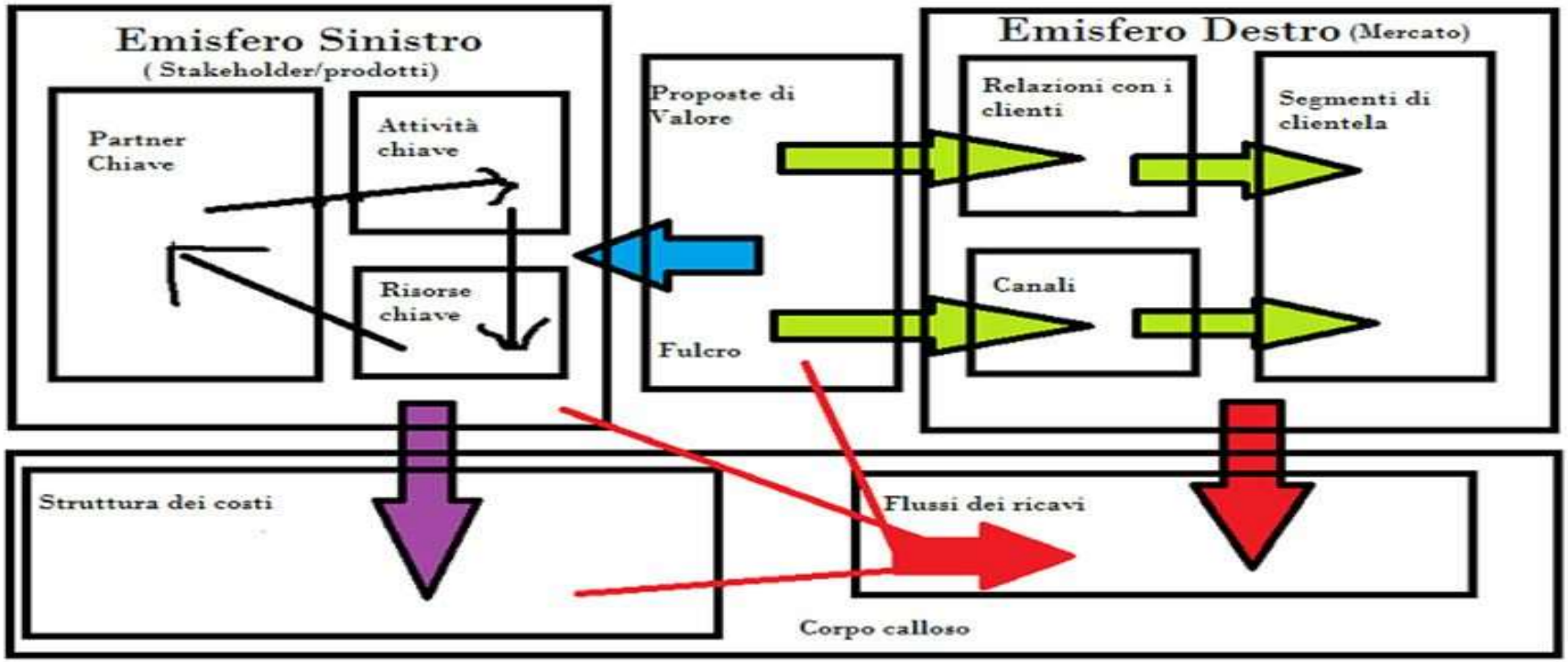
* * * *

Ottava Unità Didattica
Business Model Canvas

Il business model Canvas

- Definizione del modello di business
- I nove elementi costitutivi
- Il business model Canvas

Un modello di business descrive la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore



Emisfero sinistro:
Logica
Efficienza

Emisfero destro:
Emozione
Valore

business model canvas – 9 componenti

PARTNER CHIAVE

La rete di fornitori e partner che permette al modello di business di funzionare

ATTIVITA' CHIAVE

Le attività chiave perché il modello di business funzioni

RISORSE CHIAVE

Le risorse chiave rispetto al modello di business

VALUE PROPOSITION

Prodotti servizi e benefici per segmento

RELAZIONI CON I CLIENTI

Il tipo di relazione che si stabilisce con ciascun segmento

CANALI

Come l'azienda comunica e raggiunge i segmenti per portare loro valore

SEGMENTI DI CLIENTELA

Gruppi di persone/ organizz. che si desidera raggiungere

STRUTTURA DEI COSTI

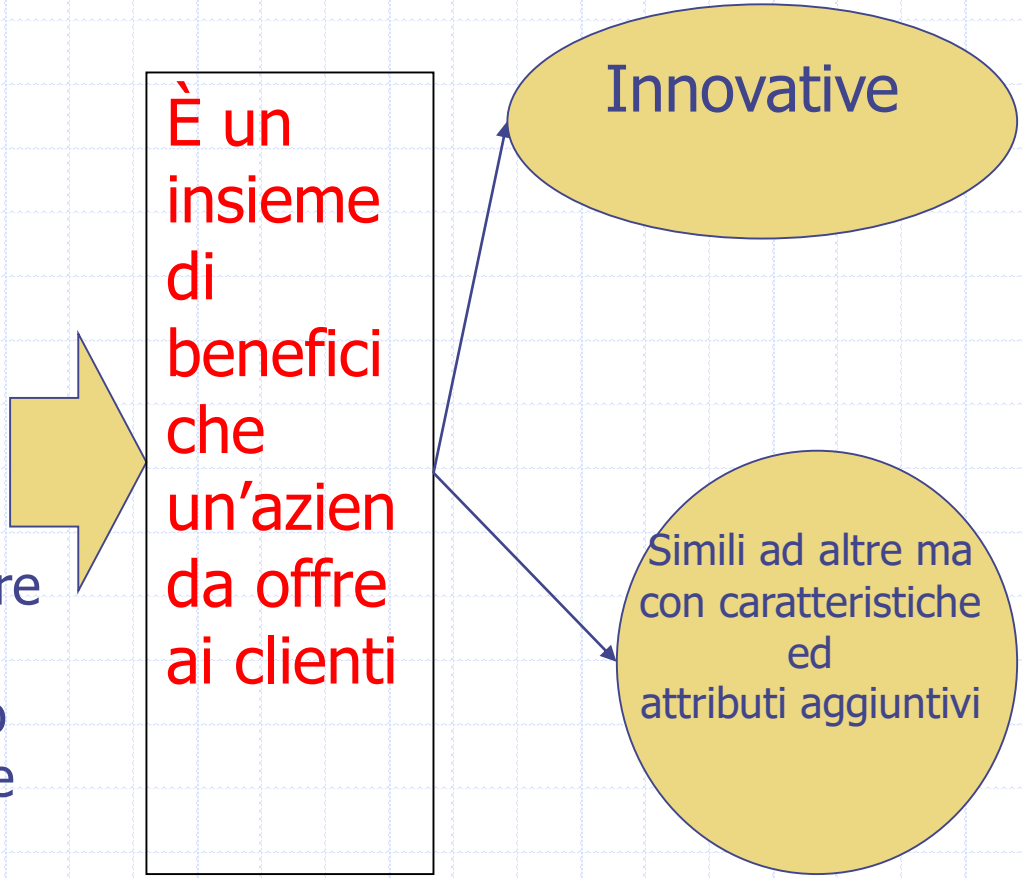
I costi che l'azienda deve sostenere per far funzionare il modello

LINEE DI RICAVO

I ricavi che l'azienda ottiene per ciascun segmento di clientela

Proposte di valore

- Descrive l'insieme di prodotti e di servizi che creano valore per uno specifico segmento di clientela
- Risolve un problema del cliente o soddisfa un suo bisogno
- Ciascuna proposta di valore consiste in un insieme selezionato di prodotti e/o servizi che va incontro alle richieste di uno specifico segmento di clientela.



Come costruire Proposte di Valore

- Quale valore trasferiamo al cliente?
- Quale problema del nostro cliente contribuiamo a risolvere?
- Quali necessità del cliente soddisfiamo?
- Quale insieme di prodotti e servizi offriamo a ciascun segmento di clientela?

Tipologie di valore

Il valore può essere di tipo quantitativo oppure qualitativo

- Usabilità
- Accessibilità
- Riduzione Rischi
- Riduzione Costi
- Prezzo
- Marchio/ Status
- Design
- Risolvere problemi
- Personalizzazione
- performance
- Novità

I segmenti di clientela

I gruppi di clienti rappresentano segmenti distinti se:

- I loro bisogni richiedono e giustificano un'offerta distinta
- Vengono raggiunti attraverso canali distributivi diversi;
- Richiedono tipi diversi di relazioni;
- Hanno redditività sostanzialmente differenti
- Sono disposti a pagare per aspetti diversi dell'offerta

I segmenti di clientela

Per chi stiamo creando valore?

Chi sono i clienti più importanti?

Mercato di massa

Mercato Multi-sided

Mercato Di nicchia

Mercato segmentato

Mercato diversificato

Canali

Cosa sono

Descrivono il modo in cui un'azienda comunica con i propri segmenti di clientela e li raggiunge per portare loro la propria proposta di valore. Sono:

- Comunicazione;
- Distribuzione;
- Vendita;

A cosa servono

- Incrementare la consapevolezza riguardo i prodotto/servizi
- Aiutare i clienti a valutare la proposta di valore di un'azienda
- Presentare la proposta di valore
- Fornire ai clienti supporto post-vendite

Come progettarli

- Attraverso quali canali i segmenti di clientela vogliono essere raggiunti?
- In che modo sono raggiunti ora?
- Come sono integrati i diversi canali?
- Quali lavorano meglio? Quali sono i più convenienti?
- Come si integrano con le abitudini dei clienti?

Le fasi dei canali

Tipi di canali			Fasi dei canali				
			1. Consapevolezza	2. Valutazione	3. Acquisto	4. Distribuzione	5. Post vendita
Propri	Diretti	*Forze di vendita*	In che modo possiamo sensibilizzare l'opinione pubblica sui prodotti e i servizi della nostra azienda?	In che modo possiamo aiutare i clienti a valutare la proposta di valore della nostra organizzazione?	In che modo diamo ai clienti la possibilità di acquistare determinati prodotti e servizi?	In che modo distribuiamo la proposta di valore ai clienti?	In che modo supportiamo i clienti dopo l'acquisto?
		Vendite sul web					
	Indiretti	*Negozi propri*					
Dei partner		*Negozi dei partner*					
		Grossisti					

Relazioni con i clienti

Possono essere guidate della seguenti motivazioni:

- Acquisizione di clienti
- Fidelizzazione
- Incremento delle vendite

Le relazioni con i clienti

- Che tipo di relazione ciascun segmento si aspetta di stabilire con noi?
- Quali relazioni abbiamo stabilito?
- Quanto sono costose?
- Come si integrano con il resto del MB?

Vediamo qualche esempio

- Assistenza personale
- Self-service
- Servizi automatici
- Community
- Co-creazione

Flussi di ricavo

Ci sono diversi modi per generare flussi di ricavi:

- Vendita di beni
- Canone d'uso
- Quote di iscrizione
- Prestito/noleggio/leasing
- Licenze
- Commissioni di intermediazione
- Pubblicità

Ogni flusso di ricavi può essere caratterizzato da differenti meccanismi di definizione dei prezzi.

Meccanismo:

- Fisso i prezzi si basano su variabili statiche:
  - prezzi fissi: listino prezzi
  - Dipende dal numero di caratteristiche o dalla qualità
  - Dal segmento
  - Funzione della quantità
- dinamico i prezzi cambiano in base alle condizioni di mercato:
  - Trattative;
  - Aste;
  - Tempo reale

Risorse Chiave

Definisce i beni più importanti necessari affinché un MB funzioni

- Quali risorse chiave sono necessarie per le nostre proposte di valore?
- Per i nostri canali distributivi?
- Per le relazioni con i clienti?

Risorse Fisiche

Risorse Intellettuali

Risorse finanziari

Risorse Umane

Attività Chiave

Definisce le attività più importanti che un'azienda deve svolgere perché il suo MB funzioni

- Quali attività chiave sono necessarie per le nostre proposte di valore?
- Per i nostri canali distributivi?
- Per le relazioni con i clienti?
- Per i flussi di ricavi?

Problem Solving

Produzione

Piattaforma/rete

Partner chiave

Definisce la rete di fornitori e partner che permette al modello di business di funzionare

Possiamo distinguere le seguenti tipologie di partner:

- Alleanze strategiche fra non concorrenti
- Competizione collaborative: alleanze strategiche fra concorrenti
- Joint venture per sviluppare nuovi business
- Relazioni acquirenti fornitori per assicurarsi fornitori affidabili

Perché è utile costruire Partnership:

1. Economie di scala e ottimizzazione
2. Riduzione del rischio/incertezza
3. Acquisizione di risorse e attività

Struttura dei costi

I costi devono sempre essere minimizzati, ma per alcuni MB le strutture di costo possono giocare un ruolo decisivo..

Ricordiamo i concetti principali:

- Costi fissi
- Costi variabili
- Economie di scala
- Economie di gamma (es nelle grandi aziende aumenta il raggio di azione delle sue operazioni: es stesse attività di mkt possono supportare più prodotti

Business Model Canvas

I pattern

Pattern

Tutti i modelli di business hanno degli elementi in comune.
Questi elementi simili vengono detti PATTERN

I Pattern aiutano a capire alcune dinamiche del BM
e possono essere una fonte di ispirazione per il proprio BM

Un singolo BM può incorporare uno o più pattern.

Unbundling

Si basa su tre attività principalie inevitabili trade-off…

- Rapporti con la Clientela: ricerca acquisizione e sviluppo di relazioni
- Innovazione di Prodotto: sviluppare prodotti e servizi nuovi e attraenti
- Infrastruttura: costruire e gestire piattaforme per attività ripetitive e dai grandi volumi

Tre tipi di core business diversi con differenti logiche, quindi anche se potenzialmente potrebbero coesistere nella stessa attività, vengno idealmente seperate

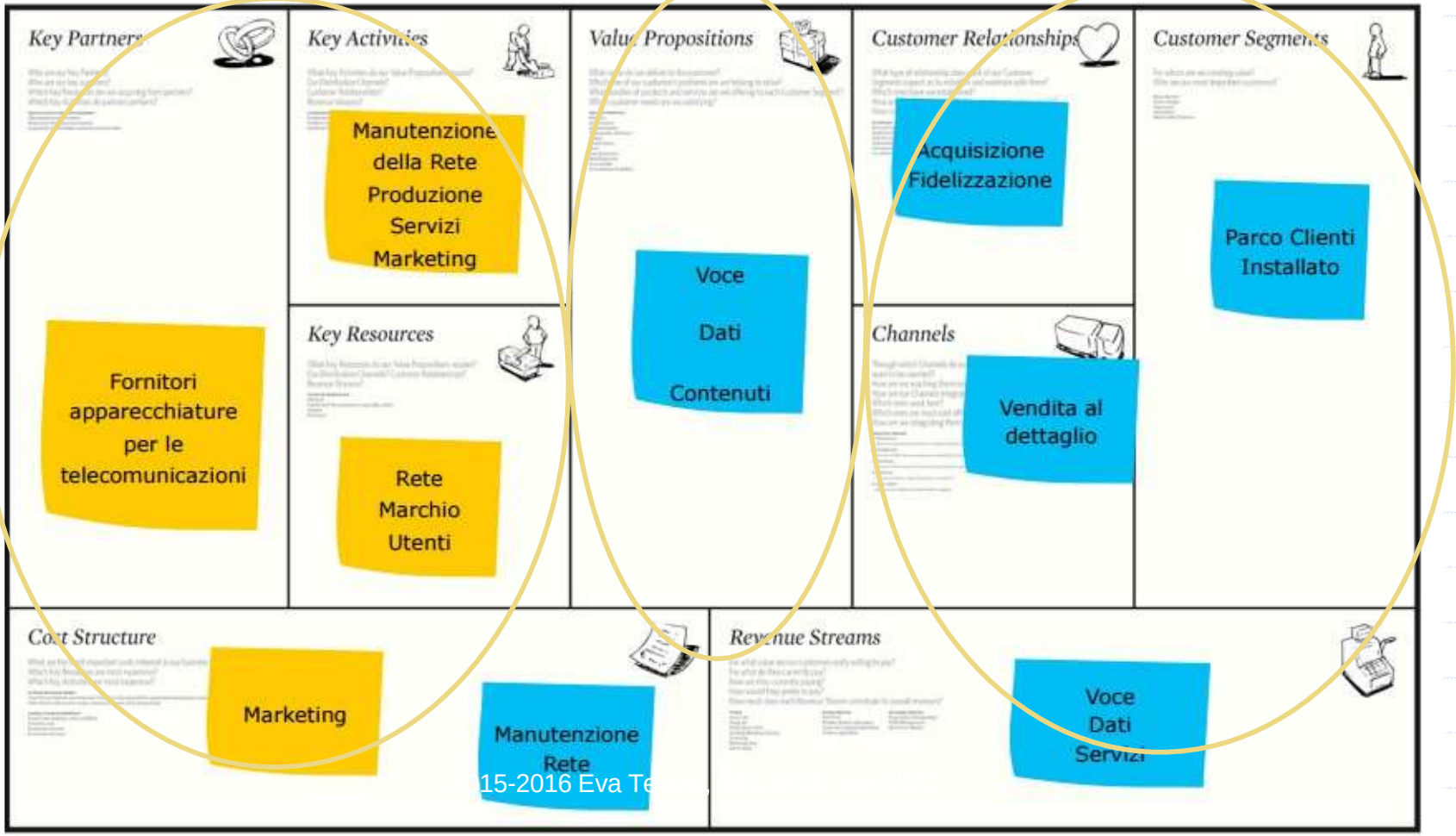
	Innovazione di prodotto	Gestione delle relazioni con i clienti	Gestione dell'infrastruttura
Fattori critici	Ingresso tempestivo sul mercato	Share of wallet; Economie di gamma.	Costi fissi elevati; Grandi volumi; Economie di scale.
Competizione	Lotta per il talento; Basse barriere all'ingresso; Molti e piccoli concorrenti.	Lotta per il raggio di azione; Pochi grandi competitor.	Lotta per la scala; Pochi grandi competitor.
cultura	Incentrato sui dipendenti; Valorizzazione della creatività	Fortemente orientato ai servizi; Il cliente prima di tutto.	Focalizzato sui costi; Valorizza la standardizzazione ed efficienza.

Unbundling – Telecomunicazioni mobili

Gestione infrastruttura

Innovazione di prodotto: fornitori di contenuti

Relazione Clienti: operatori di telefonia



Unbundling – Telecomunicazioni mobili

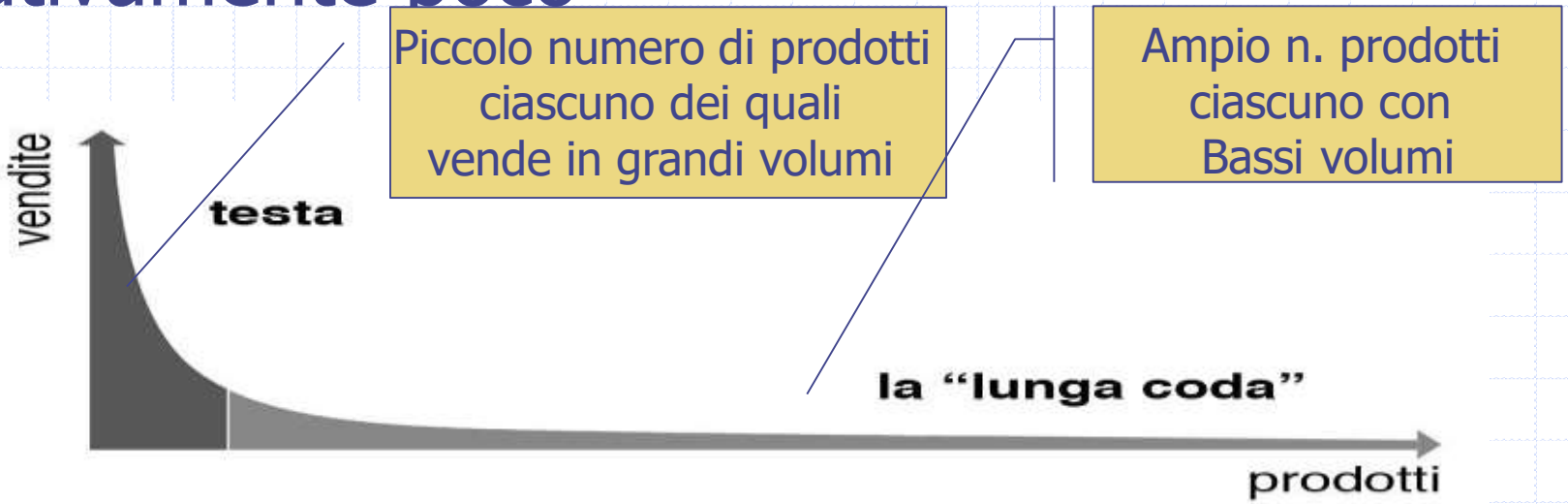
Tradizionalmente competono per la qualità della rete, mentre ora stringono accordi con i concorrenti per la condivisione della rete e affidano in outsourcing ai produttori di apparecchiature le operazioni sulla rete.

Perché?

La risorsa chiave non è più la rete bensì il loro marchio e le relazioni con i clienti

Coda lunga

Sono BM che si basano sulla vendita di piccole quantità di prodotti e si focalizzano sull'offerta di un ampio numero di prodotti di nicchia, ciascuno dei quali vende relativamente poco



Piattaforme multi-side

- Fanno incontrare due o più gruppi di clienti distinti ma interdipendenti
- Queste piattaforme costituiscono valore per un gruppo di clienti solo se è presente anche l'altro
- La piattaforma crea valore facilitando le interazioni fra i diversi gruppi
- Il valore della piattaforma cresce nella misura in cui attira un maggior numero di utenti: effetto rete.

Il valore della piattaforma

Il valore della piattaforma per un gruppo dipende da numero di utenti che si trova dall'altro lato:

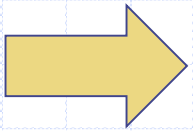
- Google: fornisce annunci pubblicitari testuali, che vengono mostrati solo se gli utenti fanno delle ricerche
- Carte di credito: possessori di carte traggono valore solo se ci sono venditori che le accettano

Il dilemma del multi-side

Console di videogiochi: connettono sviluppatori con i giocatori, la console attirerà compratori solo se ci sono giochi disponibili ..

Tuttavia..

Gli sviluppatori elaborano giochi solo se c'è un consistente numero di giocatori disposti ad acquistarli



Le piattaforme multi-side risolvono questo problema sovvenzionando un segmento della clientela.

Spesso decide di attirare un segmento con una proposta gratuita o a basso costo, per poi attrarre l'altra.

BM FREE

Modello nel quale almeno un segmento di clienti può beneficiare continuamente di un'offerta gratuita
Ci sono diversi pattern che rendono possibili offerte gratuite.
I clienti non paganti sono finanziati da un'altra parte del modello di business o da un altro Segmento di clientela.

Possiamo avere 3 differenti modelli:

1. Offerta gratuita sulla base della piattaforma multisided (Advertising)

2. Servizi base gratuiti e servizi premium opzionali a pagamento (Freemium)

3. Modello «esca e amo». Offerta iniziale a basso costo o gratuita stimola i consumatori a fare acquisti ripetuti.

BM open

I modelli open sono modelli di business
nei quali le aziende creano e conquistano
Valore collaborando sistematicamente con partner esterni.

Questo può avvenire tramite:

1. Il processo «outside-in» (portare l'esterno all'interno sfruttando all'interno idee provenienti dall'esterno);
2. Il processo «inside-out» (portare l'interno fuori, fornendo a soggetti esterni idee o beni che rimangono inutilizzati all'interno dell'azienda

BM open

La sfida è ridurre i costi di ricerca e sviluppo

Le risorse e le attività di R&D sono sfruttate utilizzando partner esterni

I risultati di R&D sono trasformati in Value Proposition e offerti ai segmenti di clientela interessati

Acquisire R&D dall'esterno può essere meno costoso e rende più veloce l'accesso al mercato