# Corso di Strategie d'Impresa

* * * *

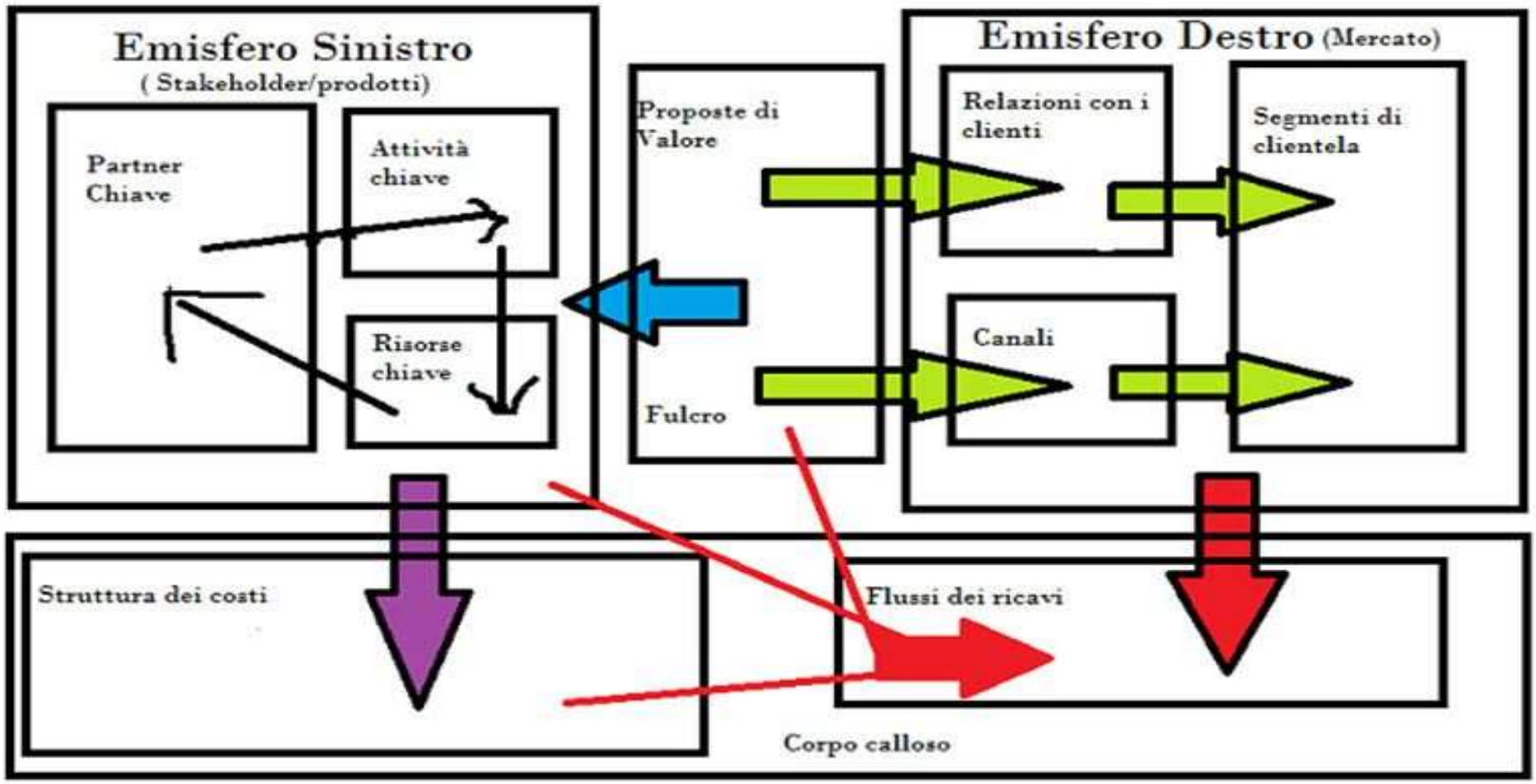
# Sesta Unità Didattica
# Business Model Canvas

# 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

DE




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.

È un insieme di benefici che un'azienda offre ai clienti

- Innovative
- Simili ad altre ma con caratteristiche ed attributi aggiuntivi

# 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* | | | | | |
| Dei partner | Indiretti | *Negozi propri* | | | | | |
| | | *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?
- Per i flussi di ricavi?

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 esser una fonte di ispirazione per il proprio BM

Un singolo BM può incorporare uno o più pattern.



# Unbundling

Si basa su tre attività principali:e 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;<br>Economie di gamma. | Costi fissi elevati;<br>Grandi volumi;<br>Economie di scale. |
| Competizione | Lotta per il talento;<br>Basse barriere all'ingresso;<br>Molti e piccoli concorrenti. | Lotta per il raggio di azione;<br>Pochi grandi competitor. | Lotta per la scala;<br>Pochi grandi competitor. |
| cultura | Incentrato sui dipendenti;<br>Valorizzazione della creatività | Fortemente orientato ai servizi;<br>Il cliente prima di tutto. | Focalizzato sui costi;<br>Valorizza la standardizzazione ed efficienza. |

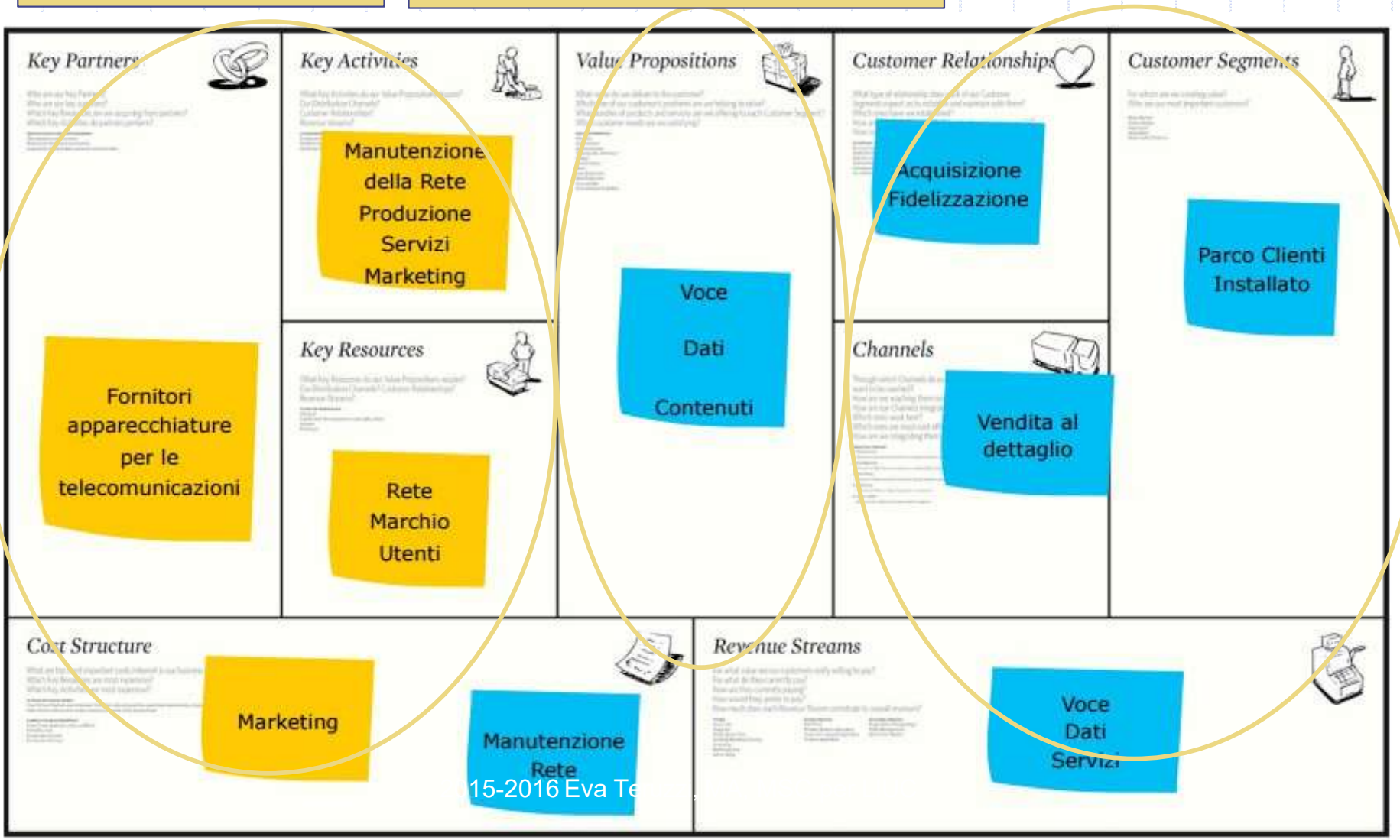
# Unbundling – Telecomunicazioni mobili



Gestione infrastruttura

**Innovazione di prodotto: fornitori di contenuti**

**Relazione Clienti: operatori di telefonia**



# Unbundling – Telecomunicazioni mobili

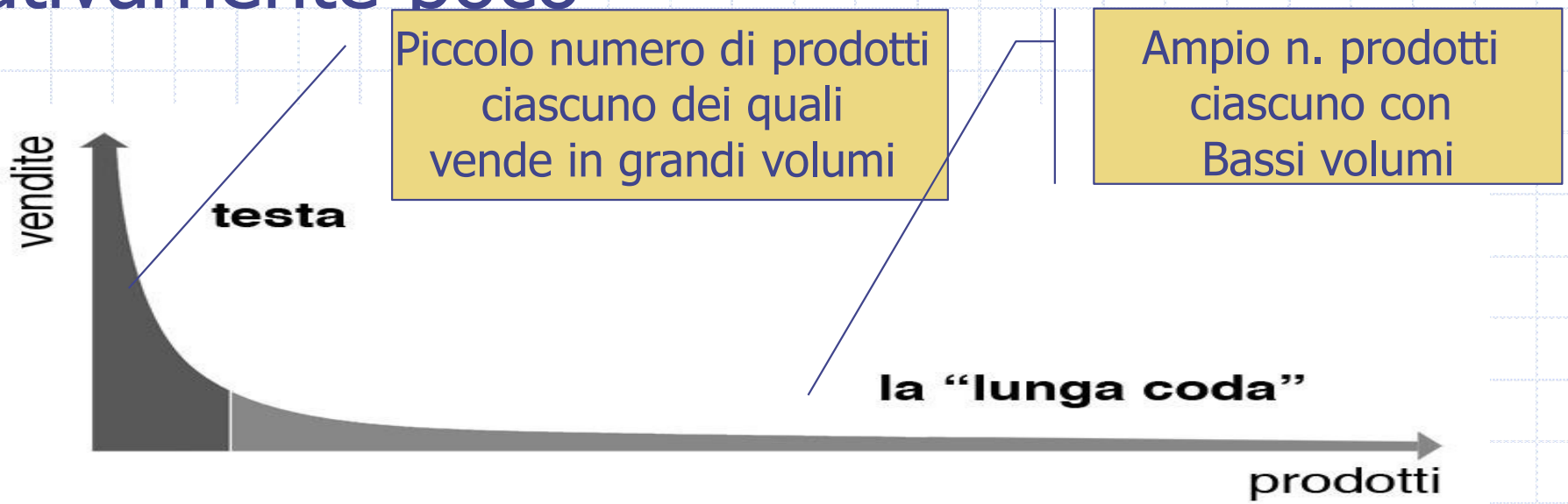
Tradizionalmente competono per la qualità della rete, mentre ora stringono accordi con i concorrenti per la condivisione della rete e affidano in outsourcing ai produttori di apparecchiature le operazioni sulla rete.

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:

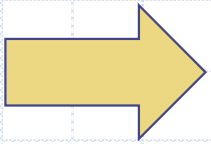
- Google: fornisce annunci pubblicitari testuali, che vengono mostrati solo se gli utenti fanno delle ricerche
- Carte di credito: possessori di carte traggono valore solo se ci sono venditori che le accettano

# 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.

# Free

3 differenti modelli possibili tramite:

1. un'offerta gratuita sulla base della piattaforma multi-sided (**Advertising**); Google facebook

2. servizi base gratuiti e servizi premium opzionali a pagamento (**Freemium**); skype Spotify

3. modello «esca e amo» (**bait&hook**). Offerta iniziale a basso costo o gratuita stimola i consumatori a fare acquisti ripetuti. Gillette 3

# Open

Modelli nei quale 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 dell'azienda 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

# Open Innovation

*"L'innovazione aperta consiste sostanzialmente nell'operare in un mondo ricco di conoscenze, in cui non tutte le persone capaci lavorano per te, per cui è meglio cercare di trovarle, entrare in contatto con loro e fare tesoro di ciò che queste persone possono fare."*

Henry Chesbrough
Direttore esecutivo, Center for open Innovation
Haas School of Business, UC Berkeley