

# ELEMENTI DI BUSINESS MODELLING E IL BUSINESS MODEL CANVAS

# Il Business Model

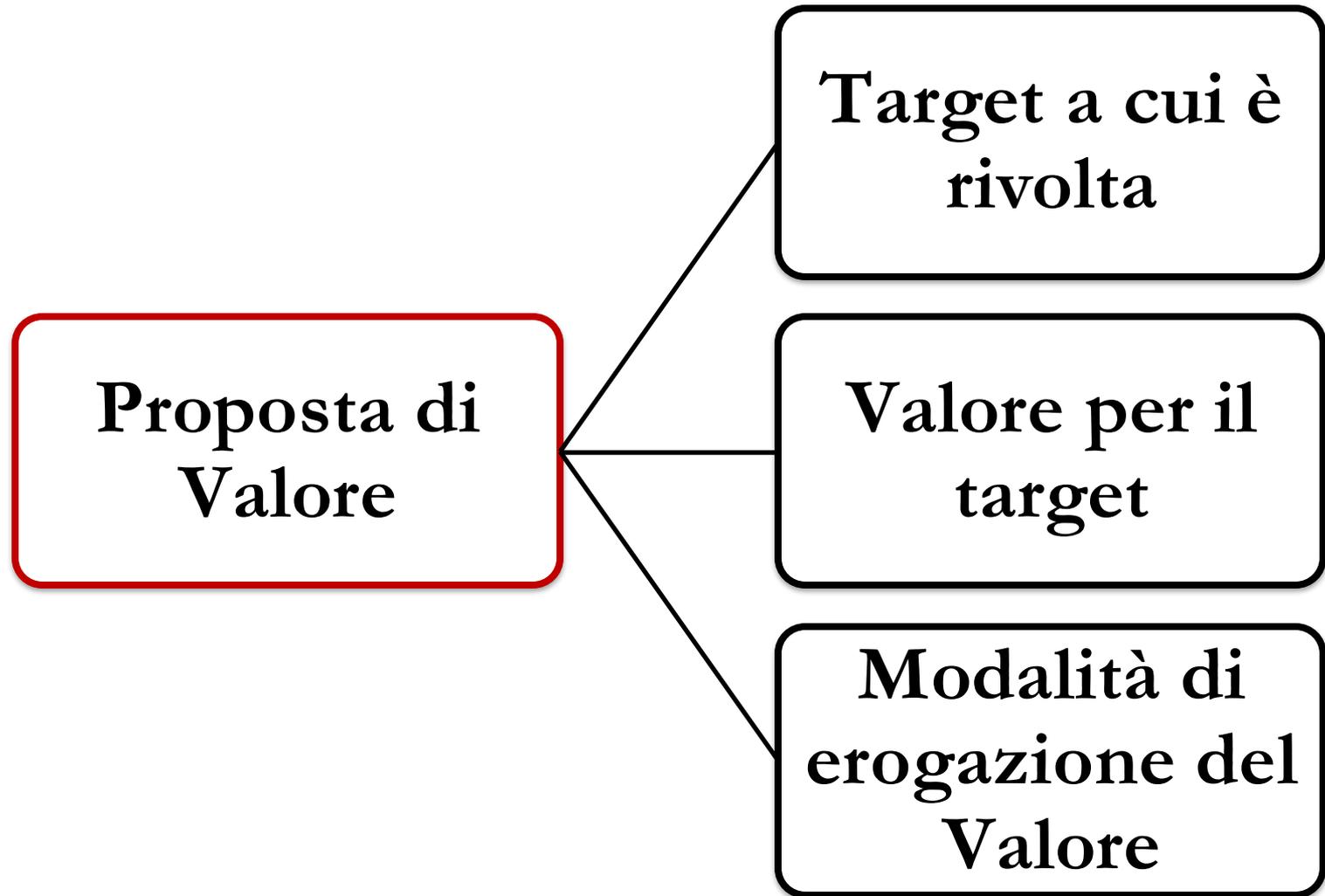
Il **Business Model** di un'iniziativa economica delinea come essa:

- 1) **Si caratterizza** in un determinato contesto competitivo;
- 2) **Evolve**, sulla base di un efficace scambio di valore con soggetti esterni;
- 3) **Raggiunge e rinnova** nel tempo un certo vantaggio competitivo.

# Il Business Model

Il **Business Model** descrive l'insieme di **elementi** attraverso cui l'iniziativa economica **crea, trasferisce** ad altri soggetti e al tempo stesso **«cattura»** a suo vantaggio quel valore che, per un verso soddisfa le esigenze dei suoi interlocutori e, per l'altro, le consente di evolvere in modo fisiologico.

# La Proposta di Valore



# Target

È l'insieme dei soggetti che costituiscono il **segmento di mercato** ai quali l'impresa intende indirizzare prioritariamente il valore.

Per elaborare una proposta di valore vincente, è necessario comprendere le **caratteristiche fondamentali** dei soggetti che fanno parte del target:

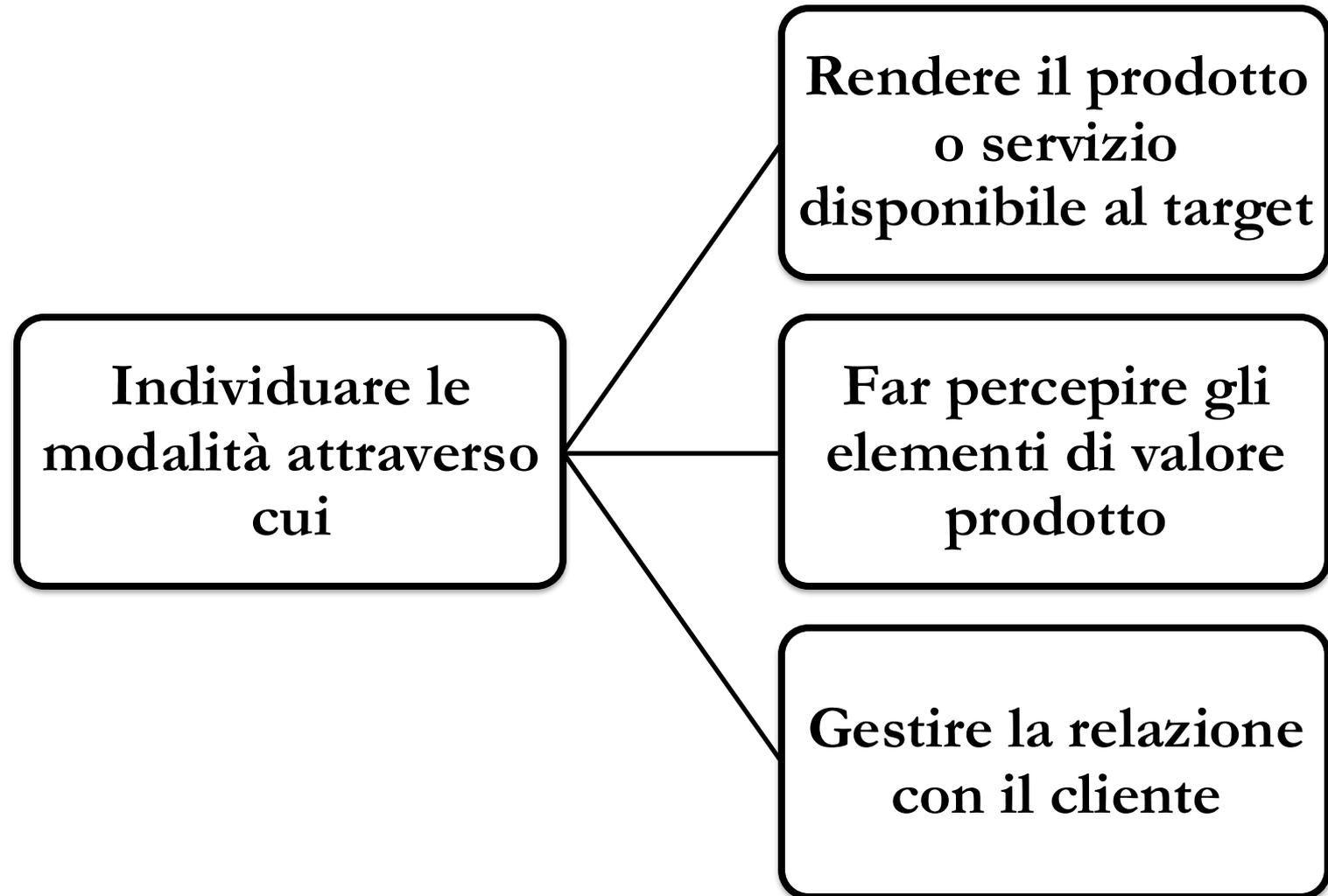
- 1) L'**esigenza primaria** che essi desiderano soddisfare attraverso tale prodotto o servizio;
- 2) I **contenuti** di una determinata offerta per i quali essi sono disposti «a pagare»;
- 3) Le **modalità** migliori per entrare in relazione con tali soggetti.

# Valore per il Target

Definisce i contenuti materiali e immateriali dell'offerta attraverso cui l'impresa cerca di soddisfare **le esigenze fondamentali** dei soggetti target, ad esempio:

- Qualità oggettiva ed estetica;
- Innovatività;
- Affidabilità;
- Accessibilità;
- Riduzione dei costi per l'utilizzatore;
- Facilità di utilizzazione.

# Modalità di erogazione del Valore



# Modalità di erogazione del Valore

Anche i canali di distribuzione e di comunicazione del valore possono essere **essi stessi** strumenti di creazione di una parte del valore.

Entrambi i canali vanno quindi progettati e gestiti facendo specifico riferimento alle **singole fasi** in cui il cliente interagisce con l'offerta dell'impresa.

# Le risorse chiave

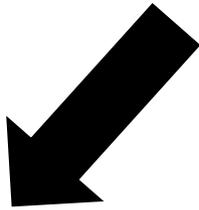
Le risorse chiave sono quelle ritenute **fondamentali** per produrre ed erogare il valore progettato, rendendolo relativamente **unico** e **superiore** a quello fornito dai concorrenti.

Possono riguardare:

- Le persone;
- La tecnologia;
- Le strutture produttive;
- Le strutture distributive;
- Le componenti del capitale immateriale;
- Le relazioni;
- Le informazioni.

# Le attività chiave

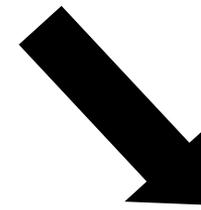
Sono quelle che hanno maggiore rilievo nella creazione del valore erogato al cliente target e per cui l'impresa dispone di **competenze distintive**. Si collocano in tre possibili ambiti:



Il processo produttivo  
in senso esteso



La creazione e gestione  
di piattaforme o reti  
che ottimizzano le  
interazioni



La gestione di  
problemi specifici del  
cliente

# La proposta di profittabilità

**Proposta di  
profittabilità**

```
graph LR; A[Proposta di profittabilità] --- B[Revenue stream (flussi di ricavi)]; A --- C[Cost structure (struttura dei costi)];
```

**Revenue  
stream**  
(flussi di ricavi)

**Cost structure**  
(struttura dei  
costi)

# I flussi di ricavi

Sono individuati sulla base dei **contenuti** dell'offerta e del corrispondente valore per i quali il cliente target è disposto a pagare.

Il modello dei ricavi definisce innanzitutto come l'impresa intende agire sulle due determinanti il **fatturato**:

- 1) **Prezzo;**
- 2) **Quantità vendute.**

Entrambi gli approcci si riflettono nella strategia di **leadership di costo** e di **differenziazione**.

# La struttura dei costi

Individua e ordina l'insieme dei costi che l'impresa deve sostenere per attuare il business model.

La determinazione della struttura dei costi ha due finalità:

- 1) **Valutare** la sostenibilità economica del business model sulla base del controllo con il **revenue stream**;
- 1) **Comprendere** le aree che hanno maggiore impatto sulla struttura dei costi.

# La struttura dei costi

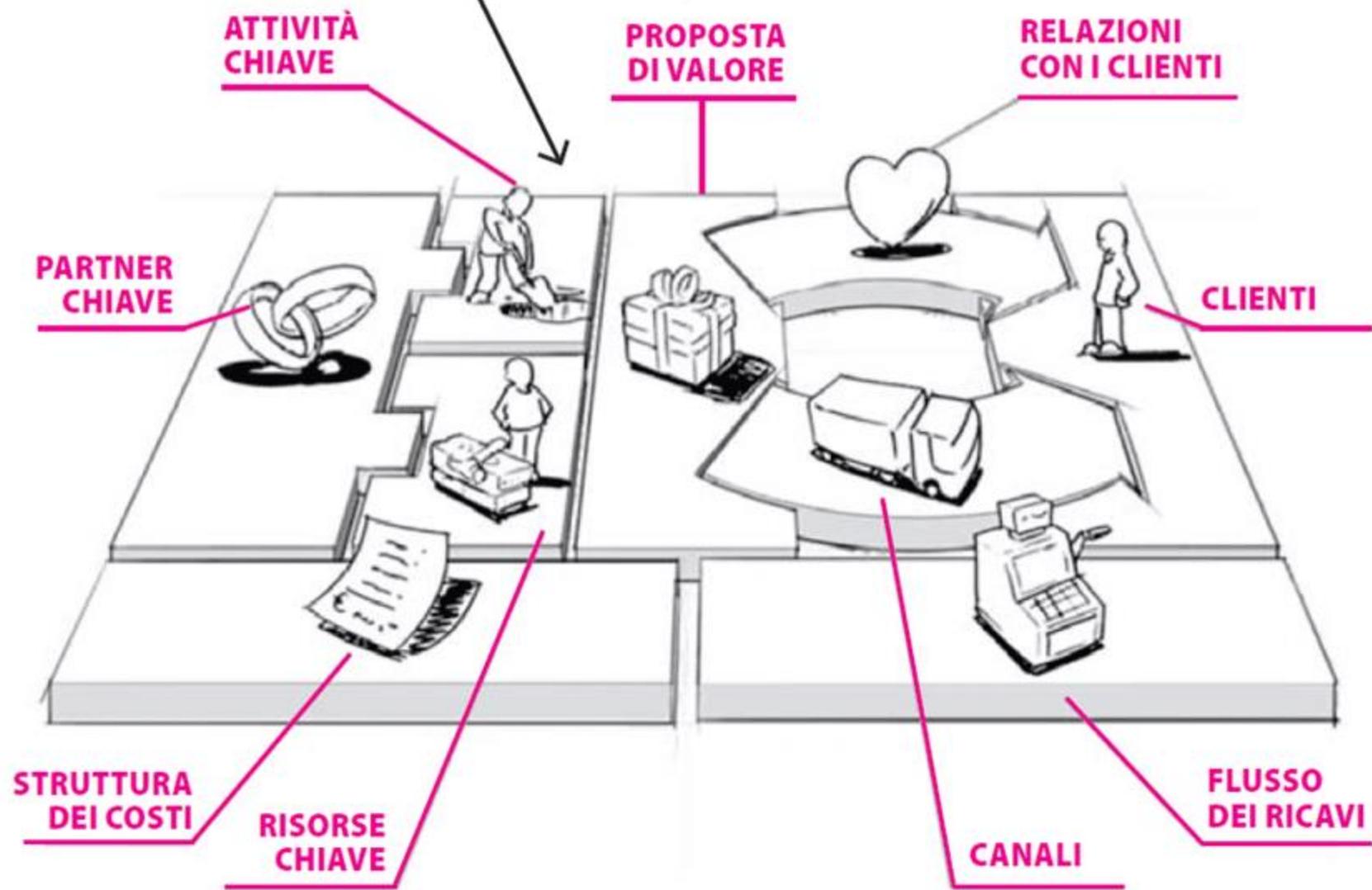
**Modello  
«cost driven»**

**Minimizzazione  
dei costi per  
l'impresa**

**Modello  
«value driven»**

**Massimizzazione  
del valore  
offerto al cliente**

# BUSINESS MODEL CANVAS



# L'innovazione del business model

Il Business Model deve essere innovato quando:

Introduzione di **nuove tecnologie** che rendono **obsolete** le attuali modalità di creazione del valore

Evoluzione delle **caratteristiche chiave** del consumatore

Nuove **condizioni** del sistema ambientale (normative e non)

Innovazioni ed integrazioni da parte dei **concorrenti**

# L'innovazione del business model

Le spinte all'innovazione possono essere anche **interne** all'impresa, in particolare:

Nuova tecnologia in grado di cambiare la **proposta di valore**

Cambiamenti nell'**assetto proprietario** dell'impresa

Un nuovo modo di **leggere** ed **interpretare** le dinamiche competitive

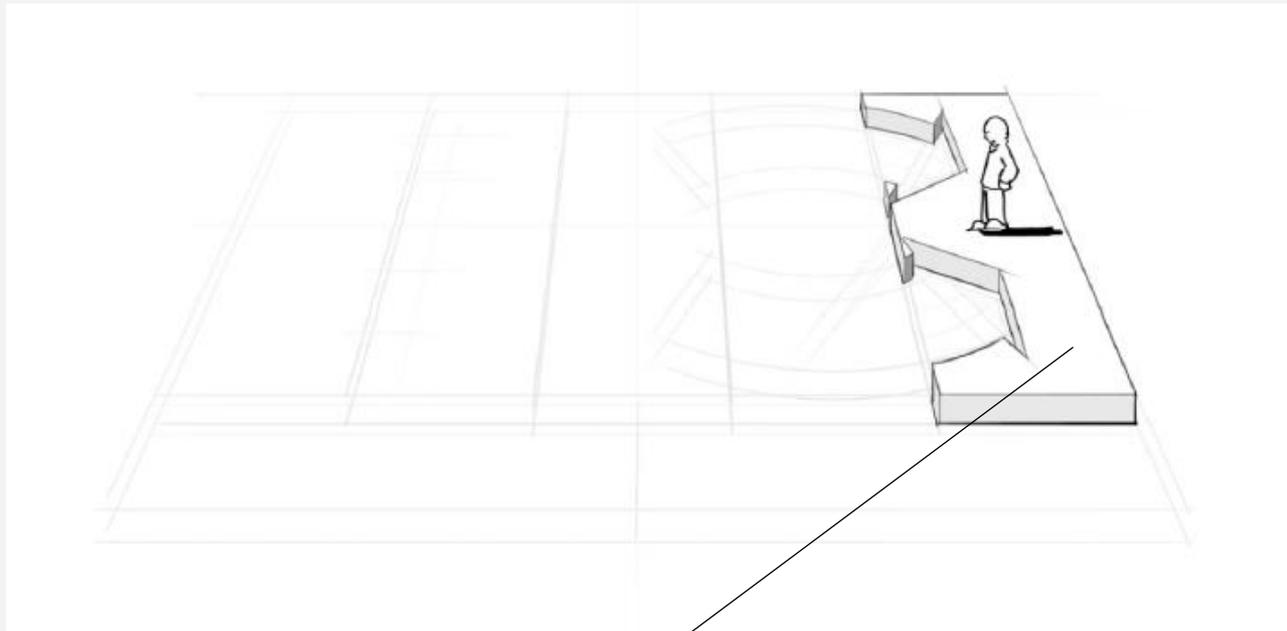


9

Building  
Blocks

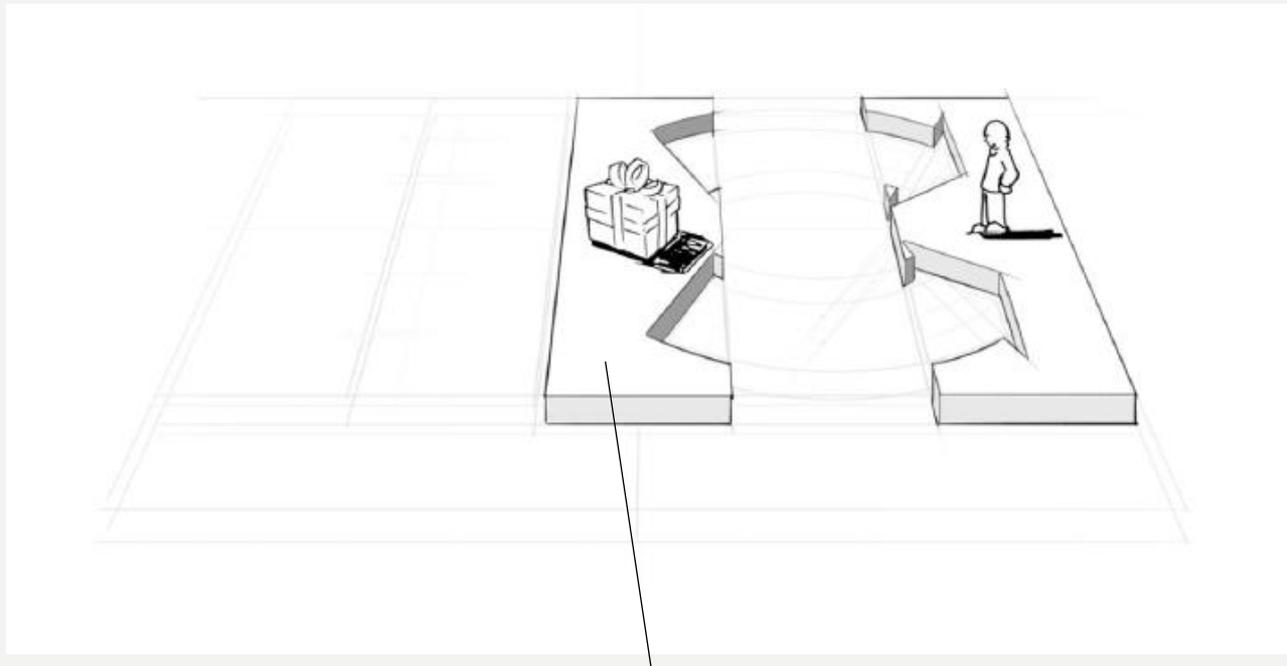


# SEGMENTI DI CLIENTELA



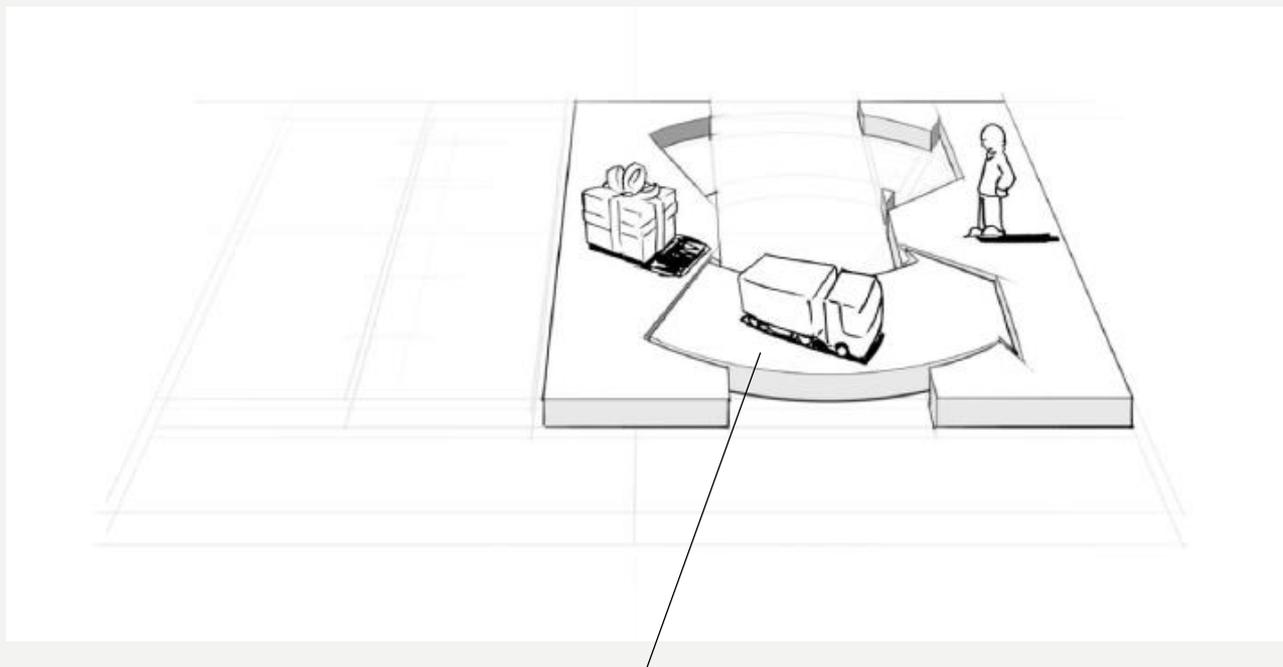
**A quali clienti/utenti si rivolge la nostra impresa?**  
**Quale bisogno potrebbe soddisfare la nostra impresa?**

# PROPOSTA DI VALORE



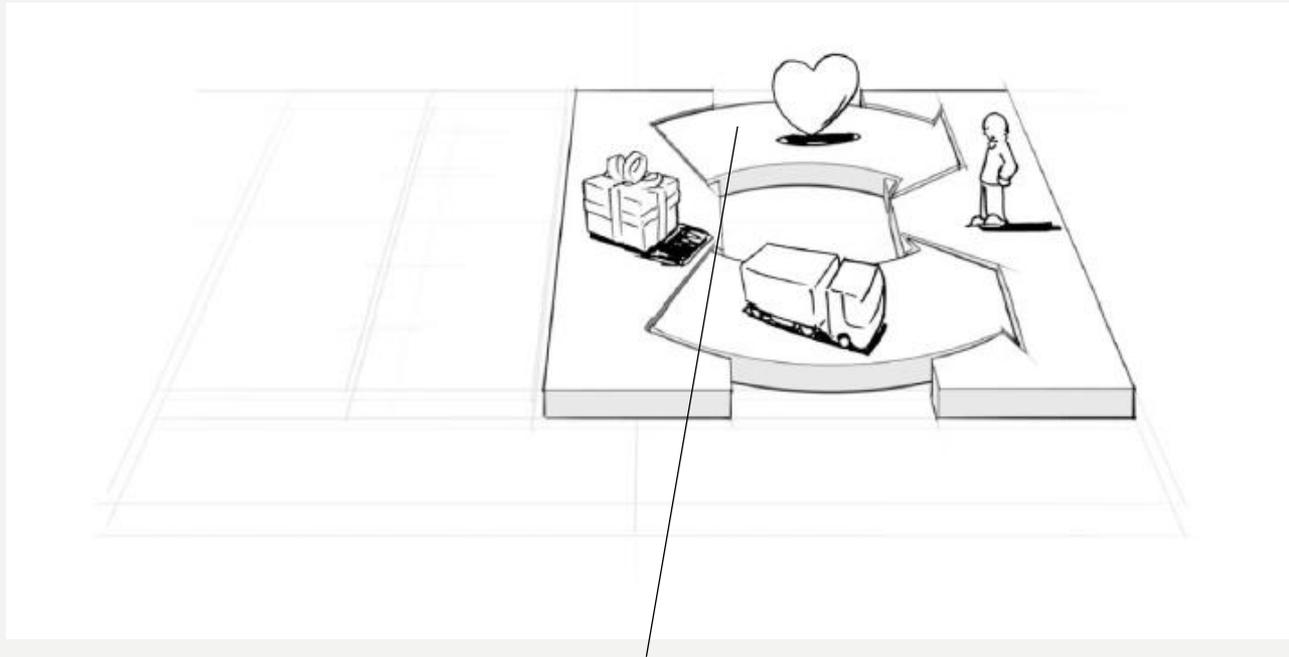
**Cosa offriamo** ai nostri clienti?  
Perché dovrebbero **scegliere** il nostro prodotto/servizio?

# CANALI



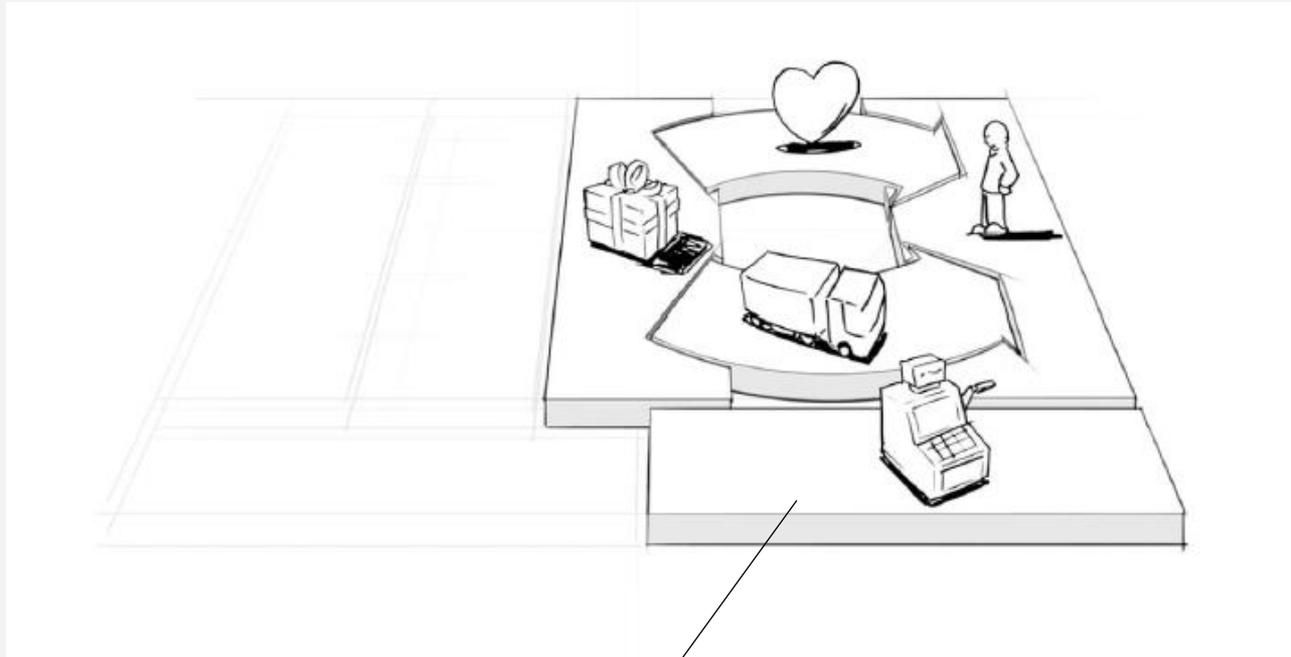
Come raggiungiamo ogni **segmento** della nostra clientela?  
Attraverso quali punti di **interazione**?

# RELAZIONI CON I CLIENTI



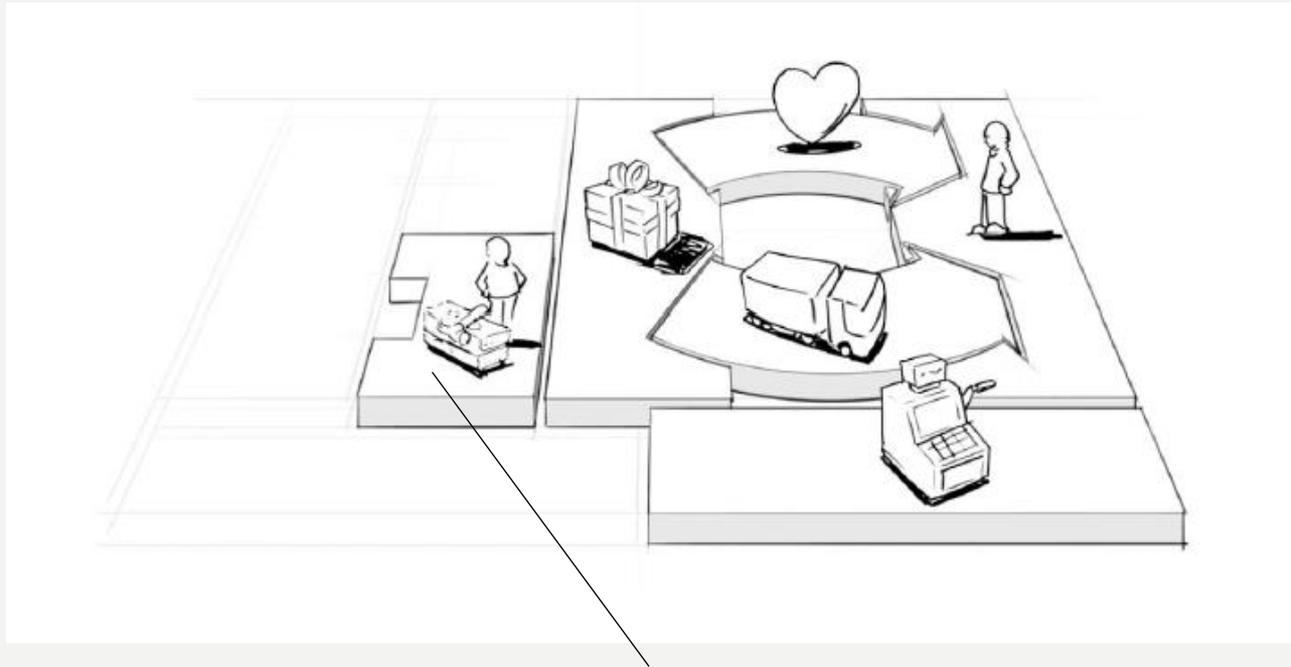
Quale **relazione** possiamo stabilire con ogni segmento?  
Acquisire – Fidelizzare - Aumentare

# FLUSSI DI RICAVI



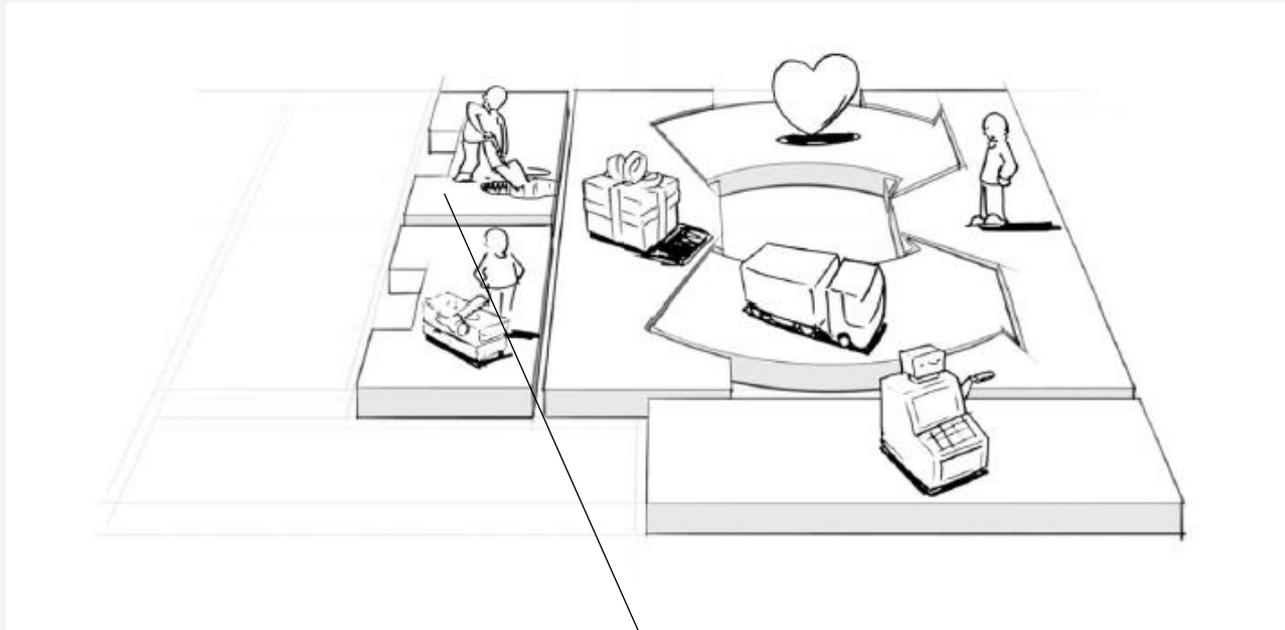
Quali sono i clienti veramente **disposti a pagare**?  
In che **modalità** lo farebbero?  
Pagamento in un'unica soluzione o ricorrenti?

# RISORSE CHIAVE



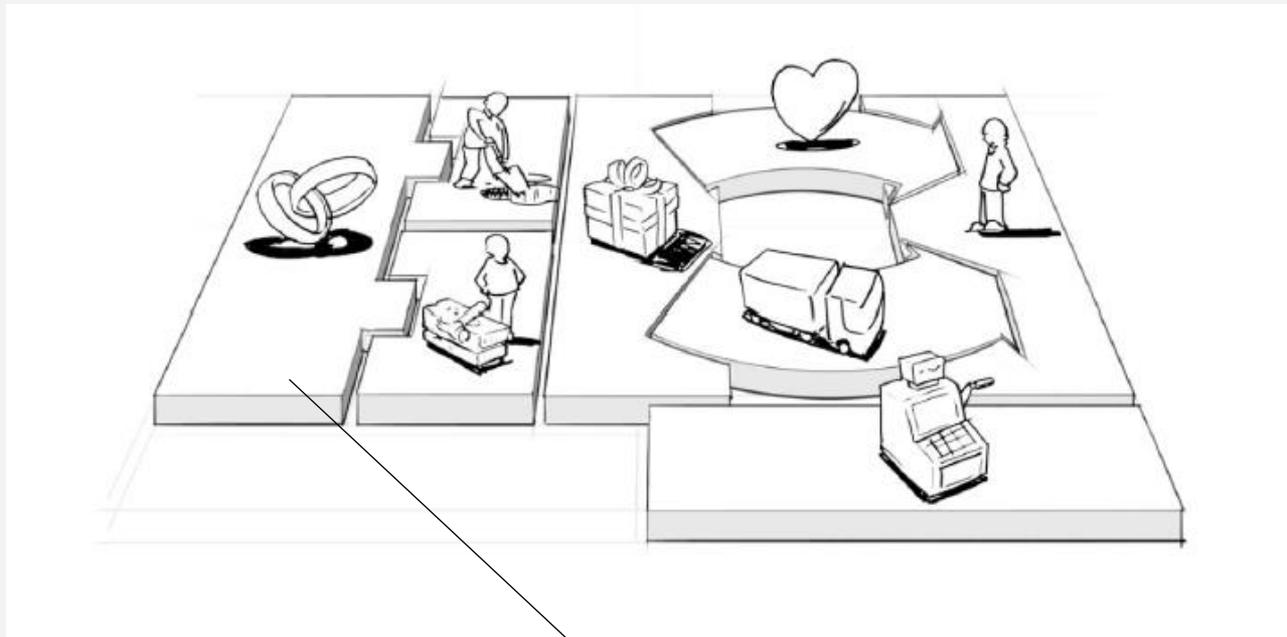
Quali **risorse** supportano il modello di business?  
Quali elementi sono **essenziali**?

# ATTIVITÀ CHIAVE



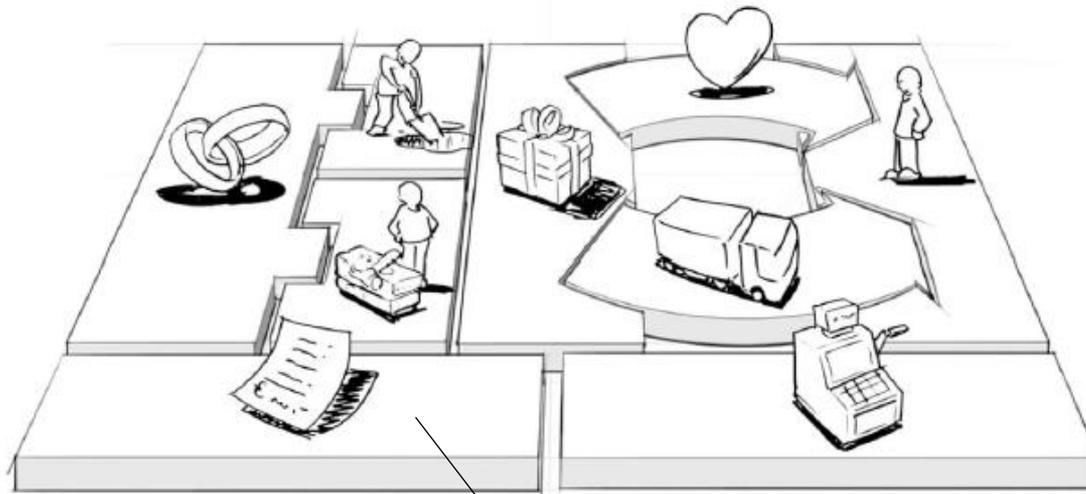
Di quali **attività** abbiamo bisogno per implementare al meglio il nostro business model? Cosa ricopre un ruolo **cruciale**?

# PARTNER CHIAVE



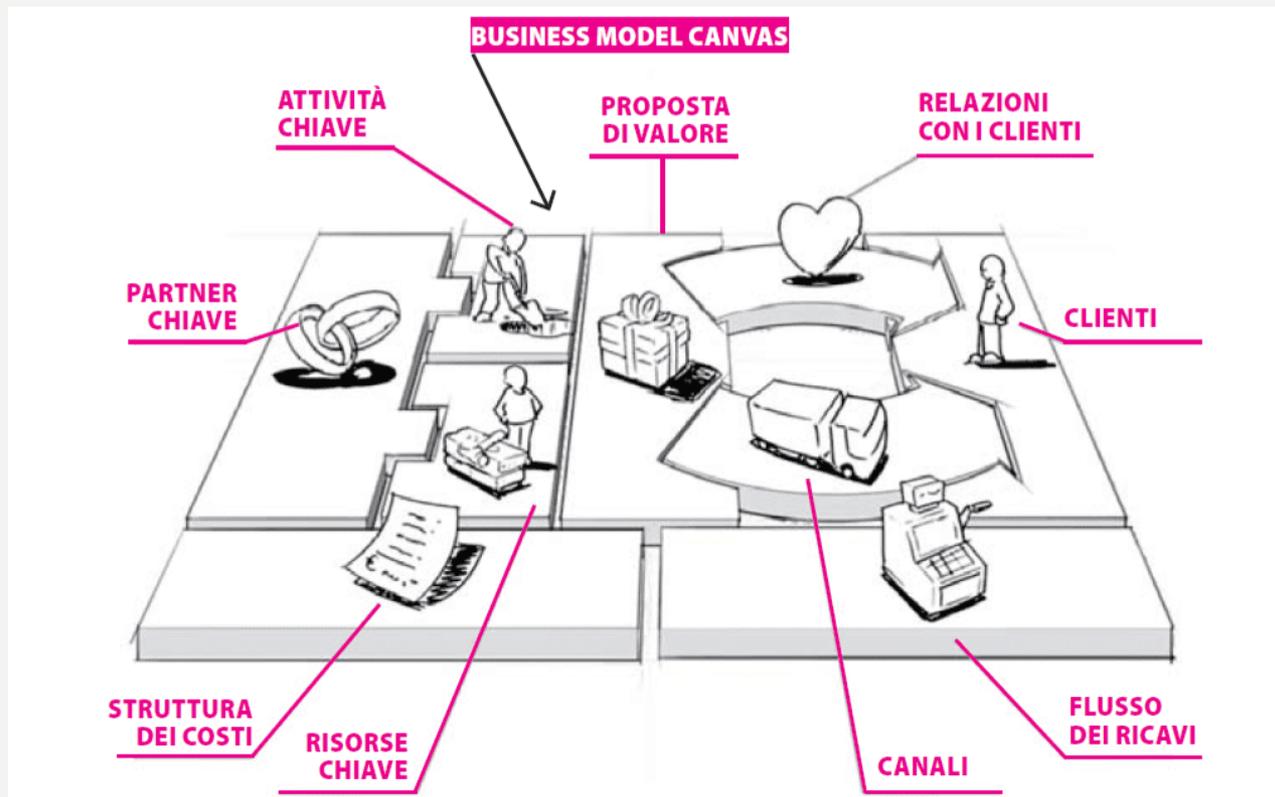
Chi sono i nostri **partner chiave**? Quali sono i nostri **fornitori chiave**? Quali **risorse** chiave stiamo acquistando dai partner?  
Quali **attività** chiave svolgono i partner?

# STRUTTURA DEI COSTI

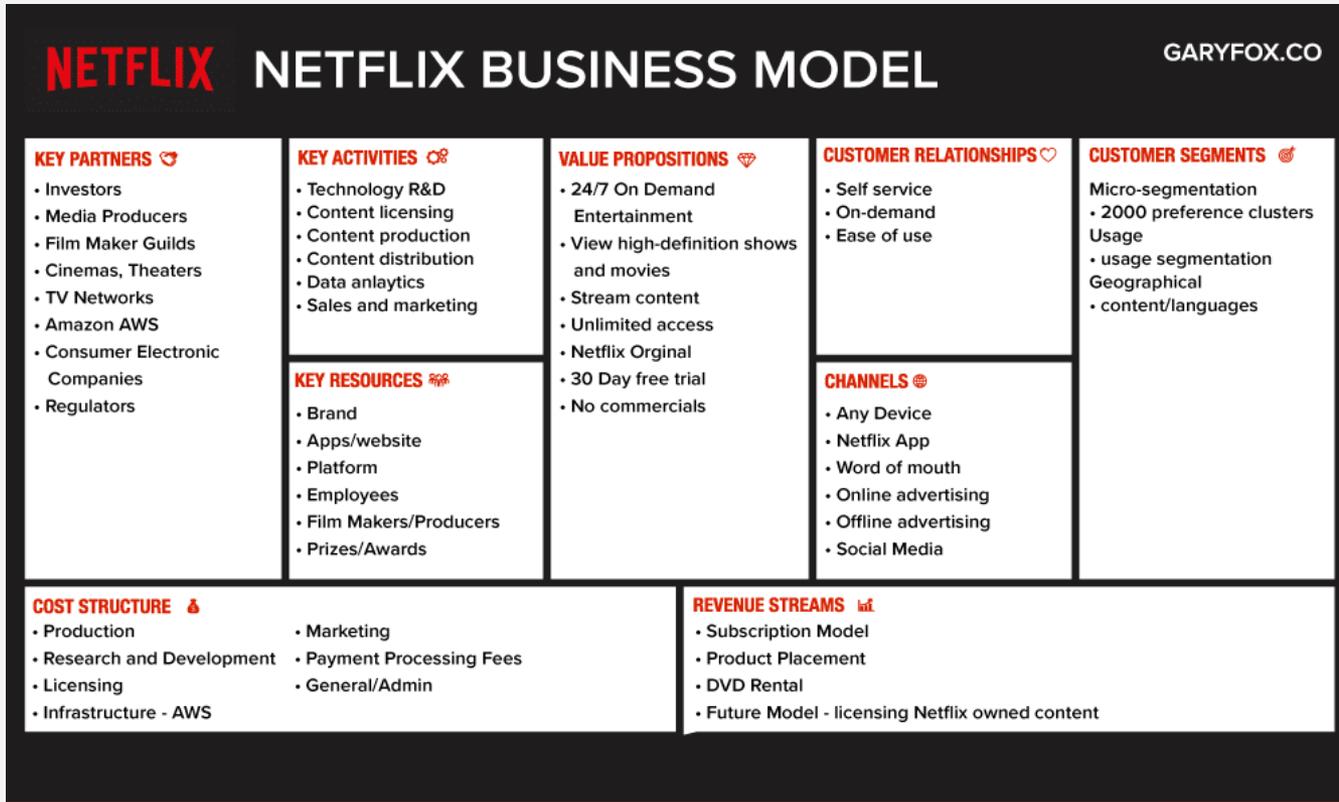


Quali sono i **costi** più **rilevanti** del nostro business model?  
Quali **elementi** chiave **condizionano** i nostri costi?

# IL BUSINESS MODEL – CANVAS



# IL BUSINESS MODEL – CANVAS





# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On:  /  /

Iteration:

<h3>Key Partners</h3>  <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p><b>KEY PARTNER ACTIVITIES</b> Reliability and consistency Reduction of risk and uncertainty Integration of particular resources and activities</p>	<h3>Key Activities</h3>  <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <p><b>KEY ACTIVITIES</b> Production Procurement Platform/Software Platform/Network</p>	<h3>Value Propositions</h3>  <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p><b>VALUE PROPOSITIONS</b> Customization Convenience Integration Being "the only one" Flexibility Price Reduction Risk Reduction Accessibility Complementarity</p>	<h3>Customer Relationships</h3>  <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p><b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b> Personal assistance Self-Service Self-Service with Assistance Automated Services Communities Co-creation</p>	<h3>Customer Segments</h3>  <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p><b>CUSTOMER SEGMENTS</b> Mass Market Niche Market Segmented Personalized Mass Customization</p>
<h3>Key Resources</h3>  <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p><b>KEY RESOURCES</b> Physical Human Intellectual/Intangible (copyrights, data) Financial Social</p>			<h3>Channels</h3>  <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</p> <p><b>CHANNELS</b> Direct 1. Direct sales 2. Retail partners (that are company's partners and not ours) 3. Distribution 4. Partners (that are not company's partners but represent Value Propositions) 5. Resellers (that are not company's partners but sell company's products) 6. Intermediaries (that are not company's partners but sell company's products) 7. Agents 8. Other sales 9. Other (that are not company's partners but sell company's products)</p>	
<h3>Cost Structure</h3>  <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p><b>FIXED COSTS</b> Costs that do not vary with sales volume, long-term value proposition, acquisition cost, etc. (rent, salaries, etc.) Sunk Costs (Costs that are not recoverable, even if value proposition, acquisition cost, etc. are recovered)</p> <p><b>VARIABLE COSTS</b> Costs that vary with sales volume, long-term value proposition, acquisition cost, etc. (rent, salaries, etc.) Sunk Costs (Costs that are not recoverable, even if value proposition, acquisition cost, etc. are recovered)</p>		<h3>Revenue Streams</h3>  <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <p><b>REVENUE STREAMS</b> Transaction Usage Subscription Licensing Advertising Freemium Asset Sale Rental/Leasing Lending/Financing Resale/Referral Brokerage Intermediation Advertising Transaction Usage Subscription Licensing Advertising Freemium Asset Sale Rental/Leasing Lending/Financing Resale/Referral Brokerage Intermediation Advertising</p>		