

Prof. Antonio Prencipe

Professore Associato in Economia aziendale
Abilitato Professore Ordinario in Economia Aziendale
Docente di Strategia e modelli di business, Strategia
aziendale, Entrepreneurship

Unit 6

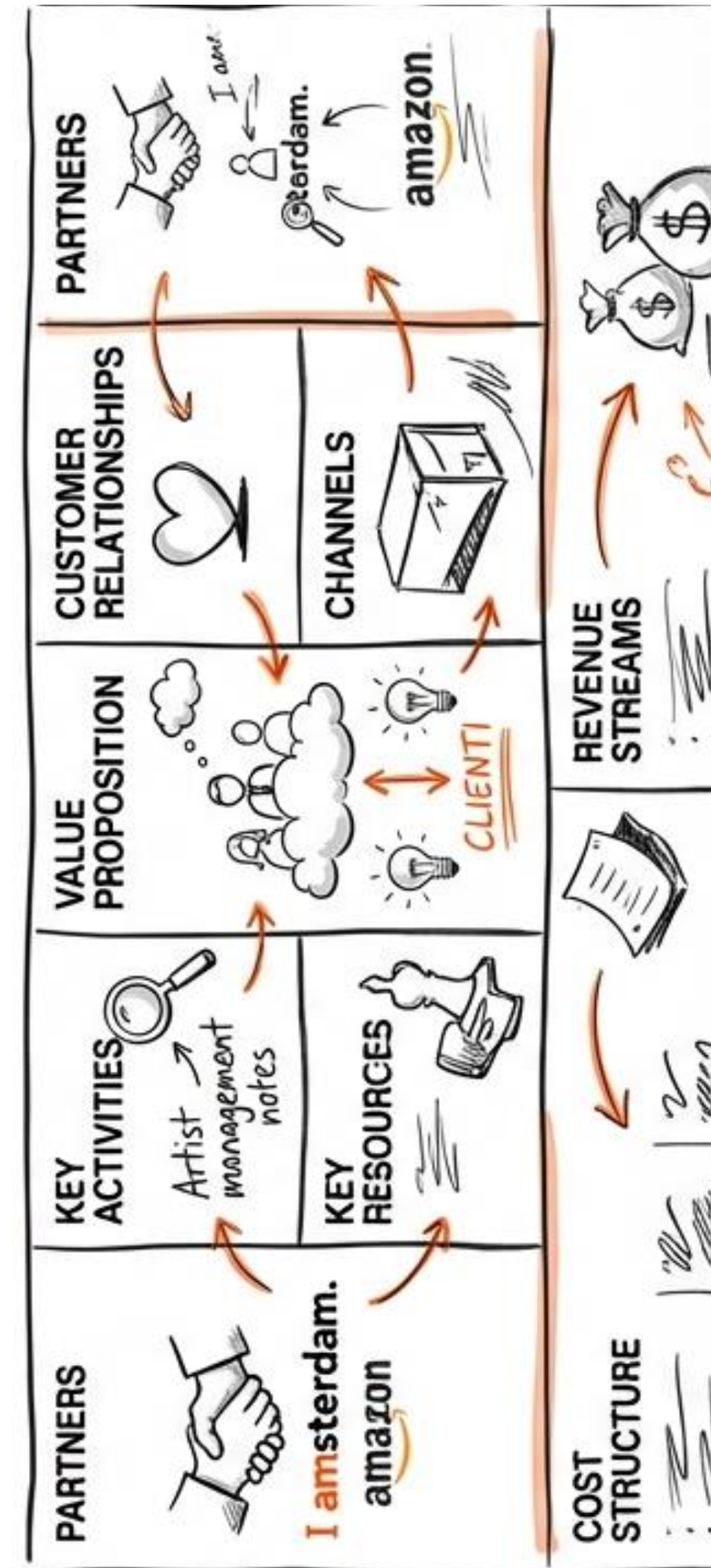
I patterns del modello di business (cap. 2)

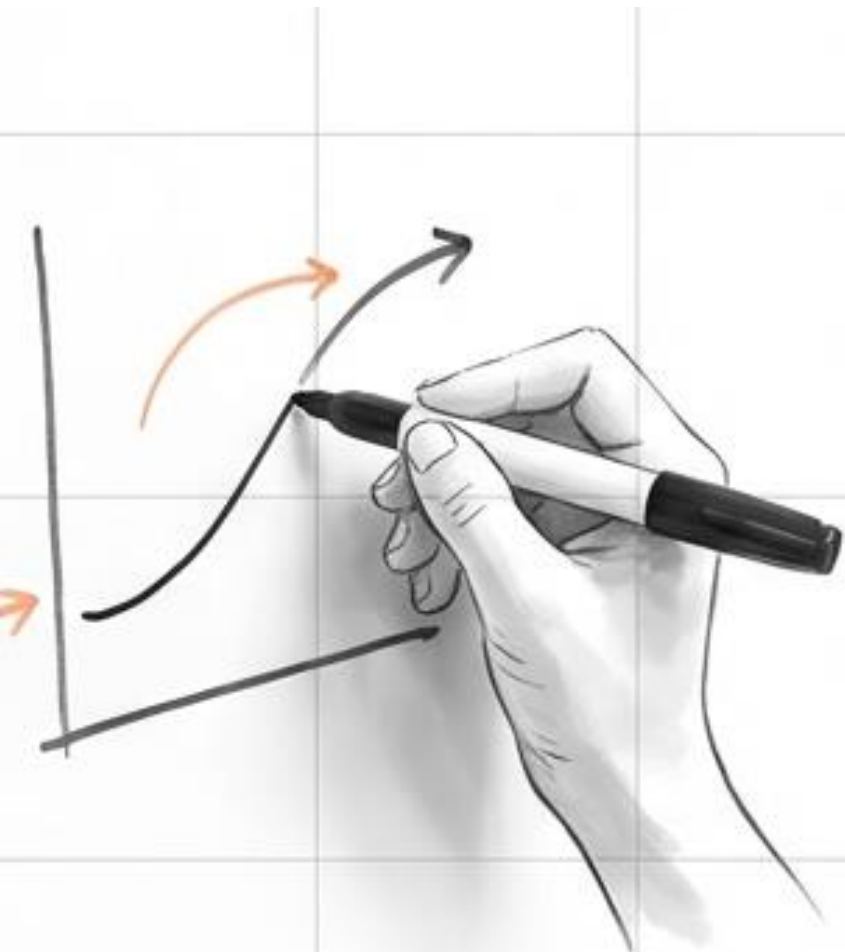
Il design del modello di business

Tecniche di Design per l'Innovazione Strategica

Strumenti e mindset per navigare l'incertezza e creare valore.

Prof. Antonio Prencipe
Professore Associato di Economia Aziendale





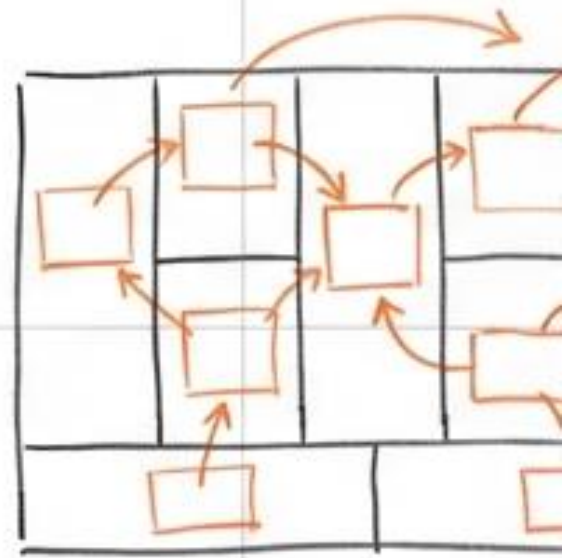
“Chi fa business non deve solo capire meglio i designer; deve diventare un designer.”

**— ROGER MARTIN, DEAN,
ROTMAN SCHOOL OF
MANAGEMENT**



Il lavoro di un designer non è solo estetico. Consiste nell'estendere i confini del pensiero per generare nuove opzioni e creare valore per gli utenti.

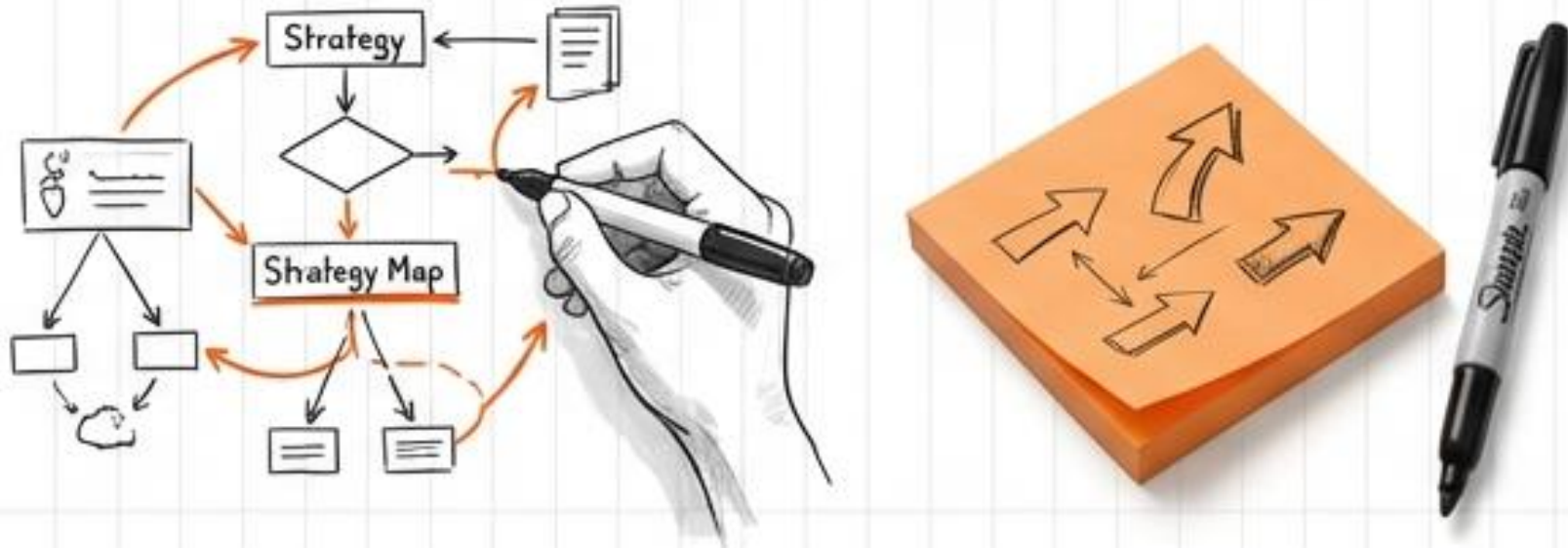
Per progettare modelli di business innovativi, dobbiamo immaginare “ciò che non esiste”. Gli strumenti e l'attitudine del design sono ormai prerequisiti per il successo strategico.



L'Imperativo del Design nel Business

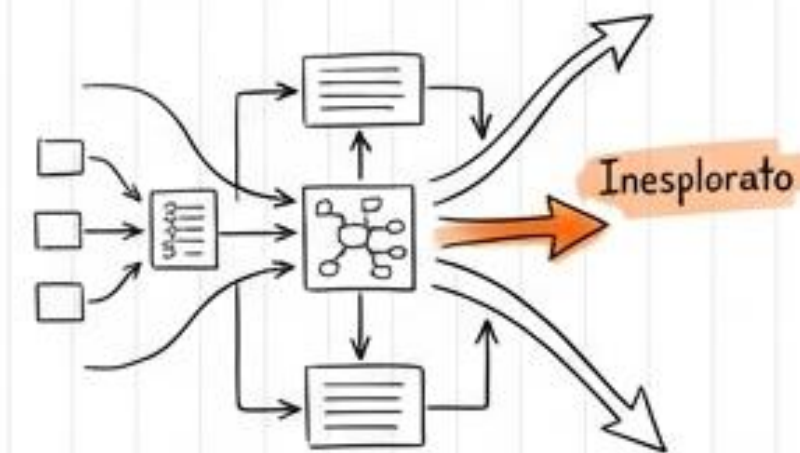
La Realtà

I manager praticano già il design ogni giorno senza saperlo. Progettiamo organizzazioni, strategie e processi. Tuttavia, spesso mancano gli strumenti specifici per gestire l'ambiguità.



Il Contesto

- **Complessità:** Dobbiamo gestire fattori interconnessi (concorrenza, tecnologia, ambiente legale).
- **Territori Inesplorati:** L'innovazione richiede di operare fuori dalle zone di comfort operativo.



Questo documento esplora tre tecniche chiave per colmare questo divario: **Insight dei Clienti, Ideazione e Visual Thinking.**

Tecnica 1: Insight dei Clienti

Cambiare prospettiva: dall'interno all'esterno.

Prospettiva Aziendo-Centrica



- Cosa possiamo vendere ai clienti?
- Come possiamo raggiungerli nel modo più efficiente?
- Come possiamo guadagnare dai clienti?



Prospettiva **Cliente-Centrica**



- Quale "lavoro" deve svolgere il nostro cliente?
- Quali sono le aspirazioni e le routine quotidiane?
- Per cosa il cliente è veramente disposto a pagare?

**L'innovazione non nasce guardando solo ai segmenti esistenti,
ma esplorando i bisogni insoddisfatti.**

Oltre la Ricerca di Mercato

La sfida è sviluppare una comprensione profonda del 'tessuto sociale' degli utenti, utilizzando approcci antropologici e sociologici (es. Intel, Nokia, Telenor).



Case Study: Apple & iPod

Step 1 Il Contesto



Mercato focalizzato sull'hardware.
Pirateria dilagante.



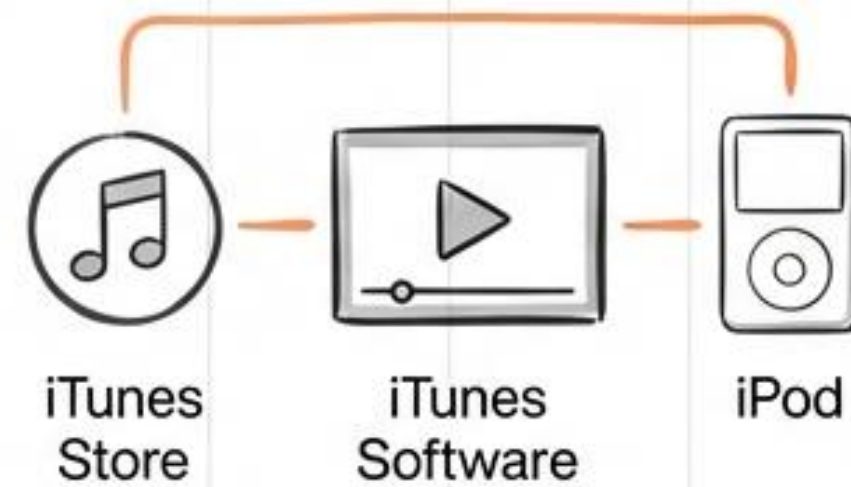
Step 2 L'Insight



I clienti non volevano un "lettore", volevano un modo semplice per trovare e ascoltare musica.



Step 3 La Soluzione



Esperienza integrata e fluida.



Step 4 Risultato



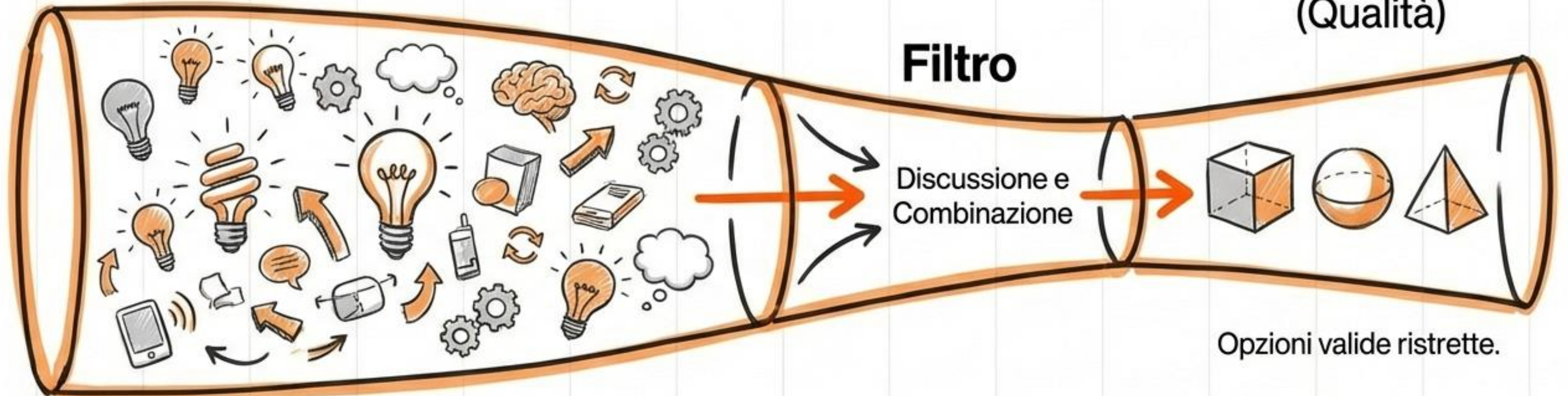
Dominio del mercato basato sulla risoluzione di problemi di usabilità, non solo tecnologia.

Tecnica 2: Ideazione

L'arte di generare alternative strategiche.

1 Generazione (Quantità)

2 Sintesi (Qualità)



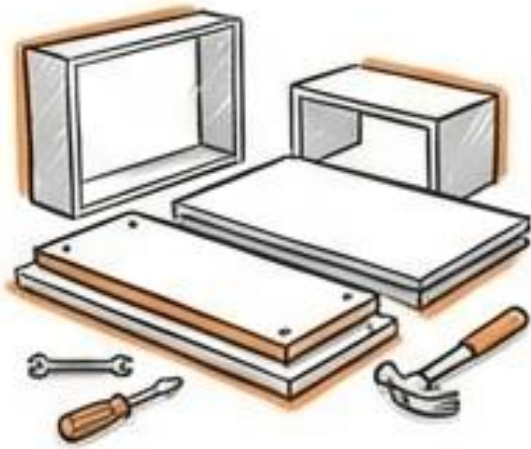
Sospendere il giudizio.
Sognare un vasto numero di idee.

Opzioni valide ristrette.

“Per avere una buona idea, bisogna averne tante.”

Il Potere delle Domande ‘E Se...?’

Le domande ‘What If’ rompono i vincoli dei modelli attuali. Ciò che sembra impossibile è spesso solo un modello di business non ancora trovato.



IKEA

E se... i clienti prelevassero i componenti dal magazzino e montassero i mobili da soli?



Rolls-Royce

E se... non vendessimo motori, ma facessimo pagare per ogni ora di funzionamento?



Skype

E se... le chiamate vocali fossero gratuite in tutto il mondo?



Car2go

E se... non vendessimo auto, ma offrissimo servizi di mobilità al minuto?

I 4 Epicentri dell'Innovazione

RESOURCE-DRIVEN

(Guidata dalle Risorse)

Infrastrutture o partnership esistenti.

Amazon Web Services



OFFER-DRIVEN

(Guidata dall'Offerta)

Nuove proposte di valore.

Cemex (consegna in 4h)



CUSTOMER-DRIVEN

(Guidata dal Cliente)

Bisogni inesplorati o accesso facilitato.

23andMe



FINANCE-DRIVEN

(Guidata dalla Finanza)

Nuovi flussi di ricavi o pricing.

Xerox 914 (noleggio)



INNOVAZIONE

Il Processo di Ideazione

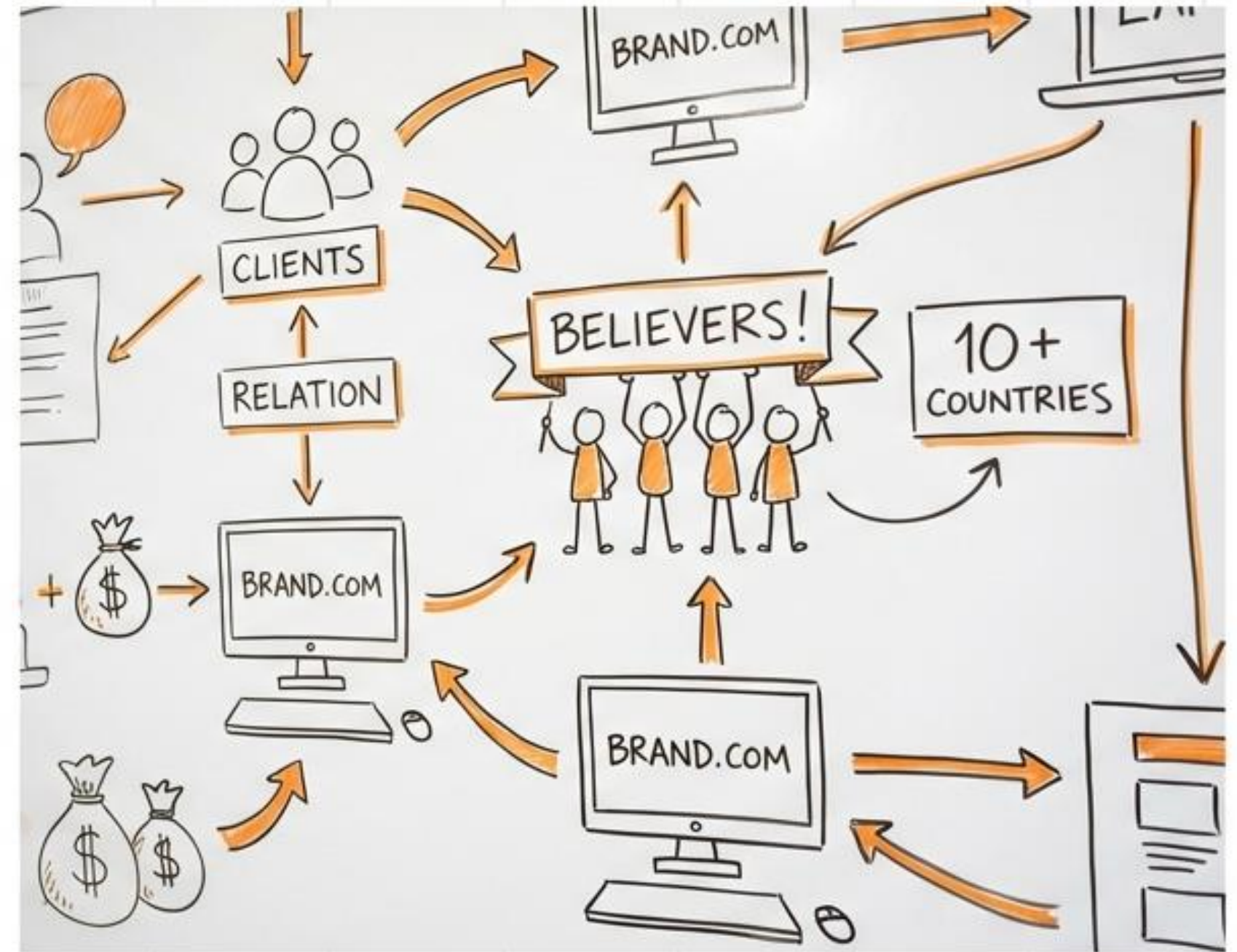


Tecnica 3: Visual Thinking

Rendere l'implicito esplicito.

I modelli di business sono sistemi complessi. Visualizzarli è essenziale per:

- **Concretezza:** Trasforma ipotesi in oggetti tangibili.
- **Ancora Concettuale:** Punto di riferimento persistente per la discussione persistente per la discussione.
- **Qualità del Dibattito:** Permette modifiche rapide e comprensione condivisa.



Il Post-it™ come Strumento Strategico

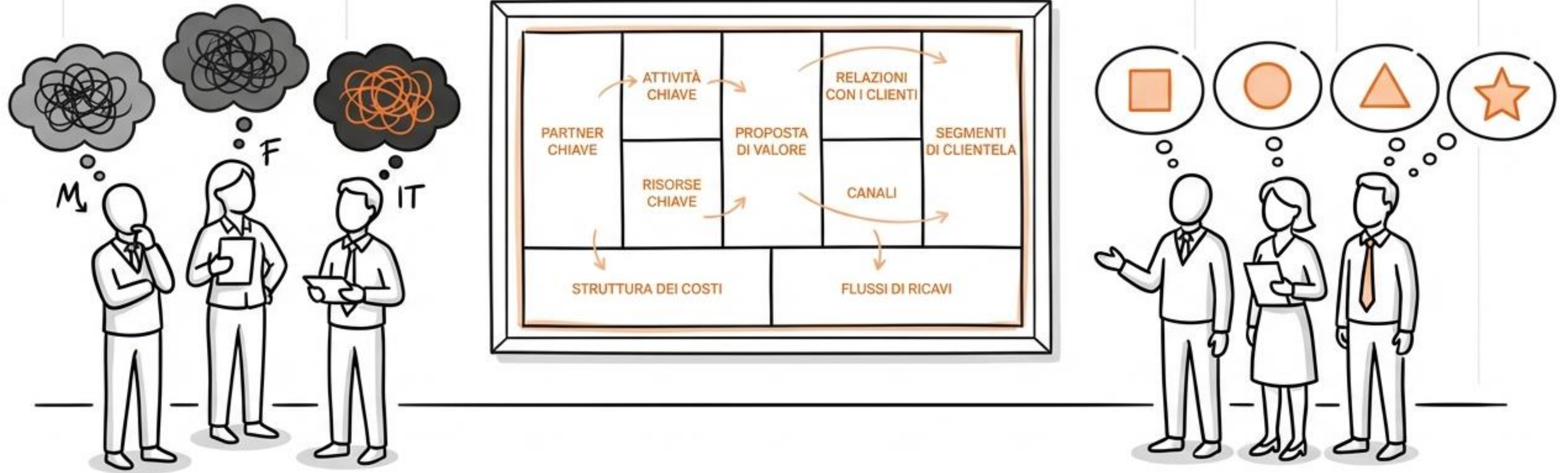


REGOLE D'ORO:

- 1. Pennarelli Spessi:** Per limitare il testo e garantire leggibilità.
- 2. Un Elemento per Nota:** Per massima modularità.
- 3. Spostare è pensare:** La discussione sul posizionamento crea allineamento strategico.

“I Post-it non sono cartoleria; sono contenitori di idee mobili.”

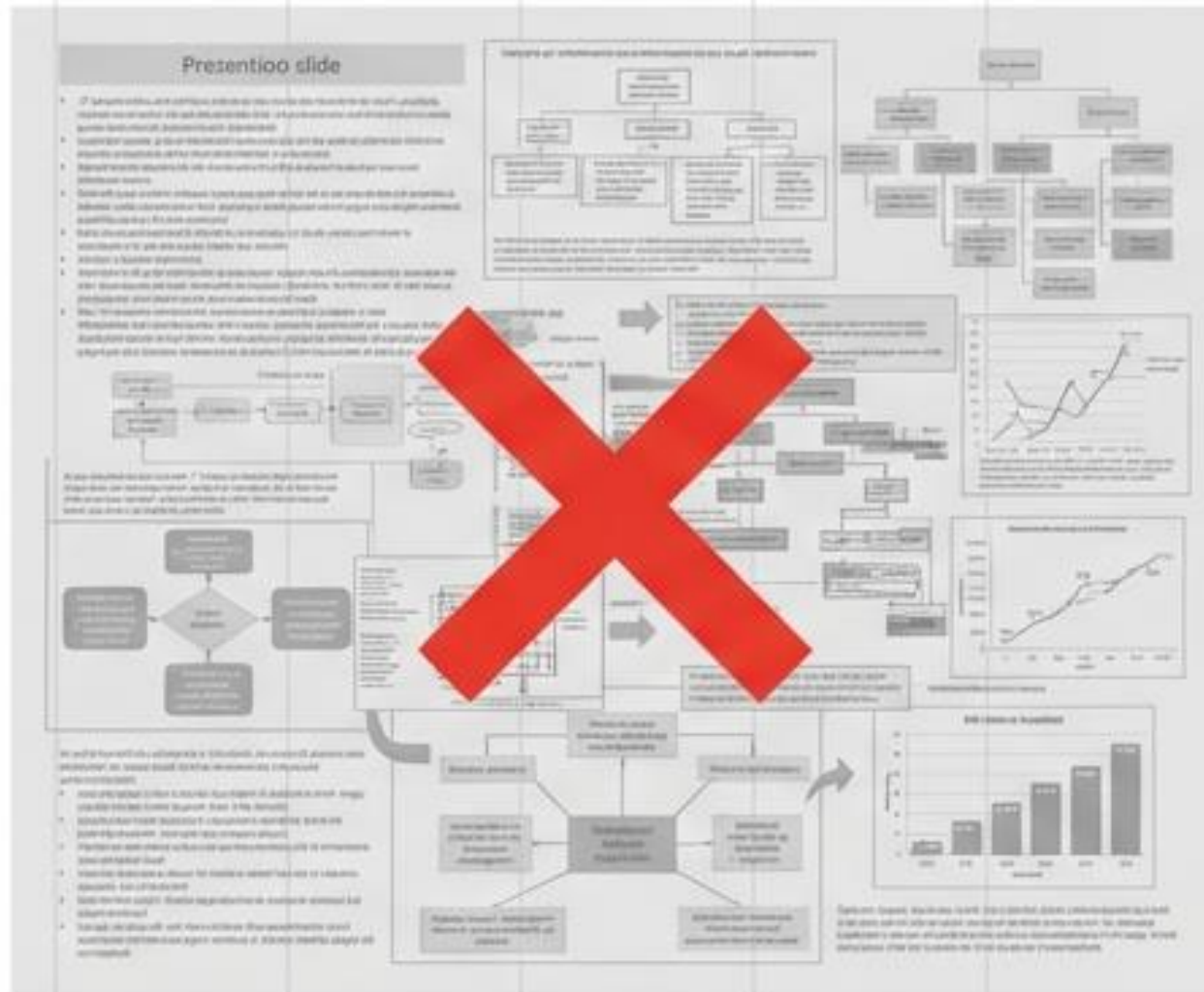
Un Linguaggio Visivo Condiviso



Il Canvas funge da "grammatica visiva" per ridurre le incomprensioni e creare un vocabolario comune tra dipartimenti.

Raccontare una Storia Visiva

Muro di Informazioni



Storytelling Sequenziale



1. Introdurre il modello pezzo per pezzo.
2. Seguire un percorso logico (es. dal Cliente alla Proposta).
3. Usare immagini e testo per spiegare le dinamiche.

Sopraffare l'audience.

Conclusione: Adottare l'Attitudine del Design



Comprendere il cliente oltre i dati.

Comprendere il cliente valorizzati dati, e altri nuovi un percorso il cliente Strategyzer ambiente.

Generare alternative e sfidare lo status quo.

Generare alternative e sfidare lo status quo. Generiamo quanto adivo sfidare a udermità.

Gestire la complessità visivamente.

Gestire la complessità ed anla complessità e e doltazione. Gestire la compriessità visivamente.

Non aspettate il futuro. Progettatelo.

Oltre il "Business as Usual": La necessità di un'indagine incessante



Il professor Richard Boland ha osservato l'architetto Frank Gehry strappare i piani completi di un edificio dopo due giorni di lavoro intenso.

La Trappola della Mediocrità:

- Molte aziende credono che i miglioramenti incrementali o le sole ricerche di mercato siano sufficienti.
- **Questo approccio porta alla mediocrità.** I dati di mercato passati non possono predire modelli di business completamente nuovi.



Insight: "Abbiamo dimostrato di poterlo fare; ora dobbiamo pensare a come vogliamo farlo."



Takeaway: La prototipazione non serve solo a validare un'idea, ma a scoprire cosa manca nella nostra comprensione iniziale.

L'Attitudine al Design (Design Attitude)

Cambiare orientamento: dal prendere decisioni al creare opzioni.

L'Attitudine al Design è l'impegno senza compromessi a scoprire nuovi e migliori modelli di business. Richiede la volontà di esplorare idee grezze, scartarle rapidamente e accettare l'incertezza finché la direzione non matura.

Vecchio Pensiero ✘

- Decisione rapida
- Focus sull'implementazione
- Ricerca di un solo modello dominante

Nuovo Pensiero ✔

- Ricerca esplorativa
- Focus sul design
- Gestione di modelli multipli

"Se congeli un'idea troppo presto, te ne innamori. Se la rifinisci troppo presto, ti attacchi ad essa." — Jim Glymph

Strumento 1: La Prototipazione del Modello di Business

Un prototipo di business non è necessariamente una rappresentazione di ciò che verrà implementato. È uno **strumento di pensiero (Thinking Tool)**.



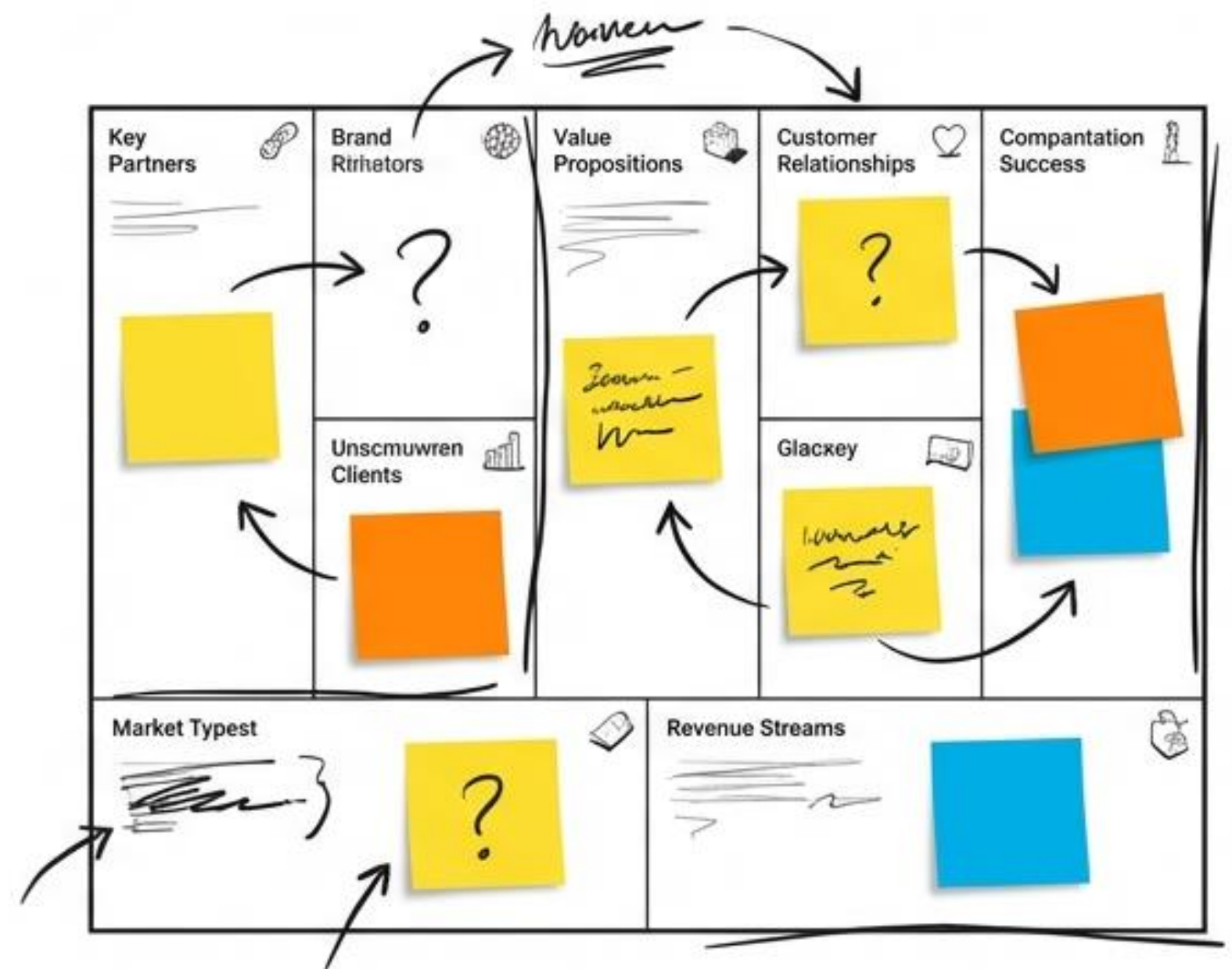
Esplorazione: Cosa succede se aggiungiamo un altro segmento di clienti?



Simulazione: Quali sono le conseguenze se rimuoviamo una risorsa costosa?

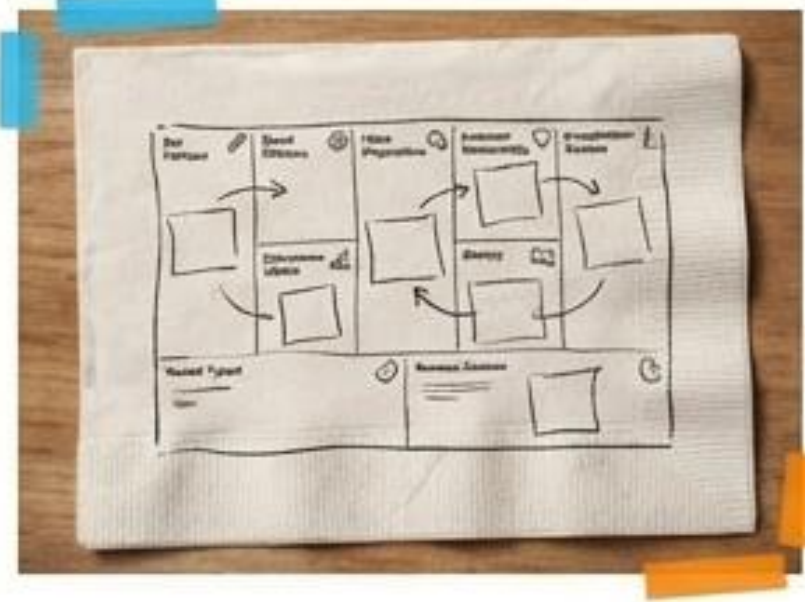


Manipolazione: Forzare la struttura, le relazioni e la logica del business in modi impossibili con la sola discussione.



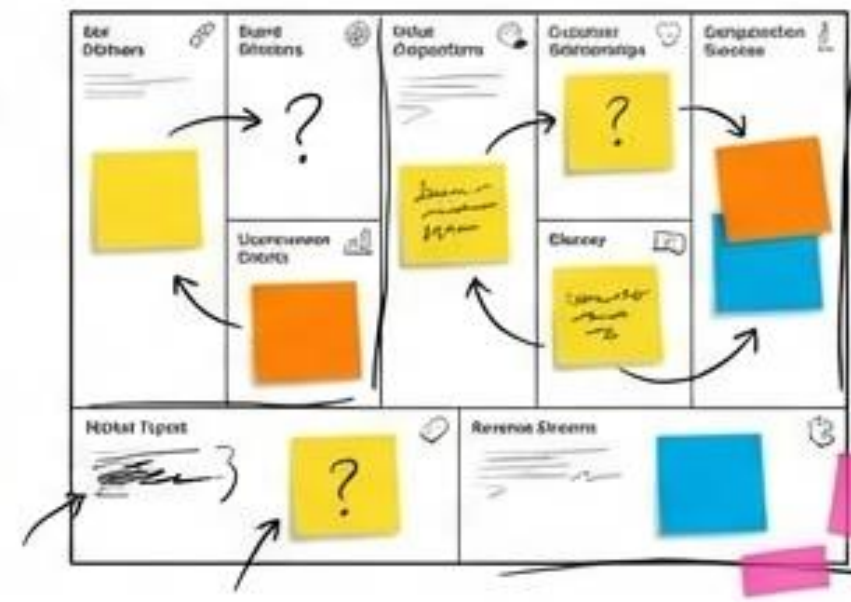
I 4 Livelli di Scala della Prototipazione

1. Schizzo su Tovagliolo (Napkin Sketch)



Obiettivo: Delineare un'idea approssimativa.
Azione: Disegnare un Business Model Canvas semplice.

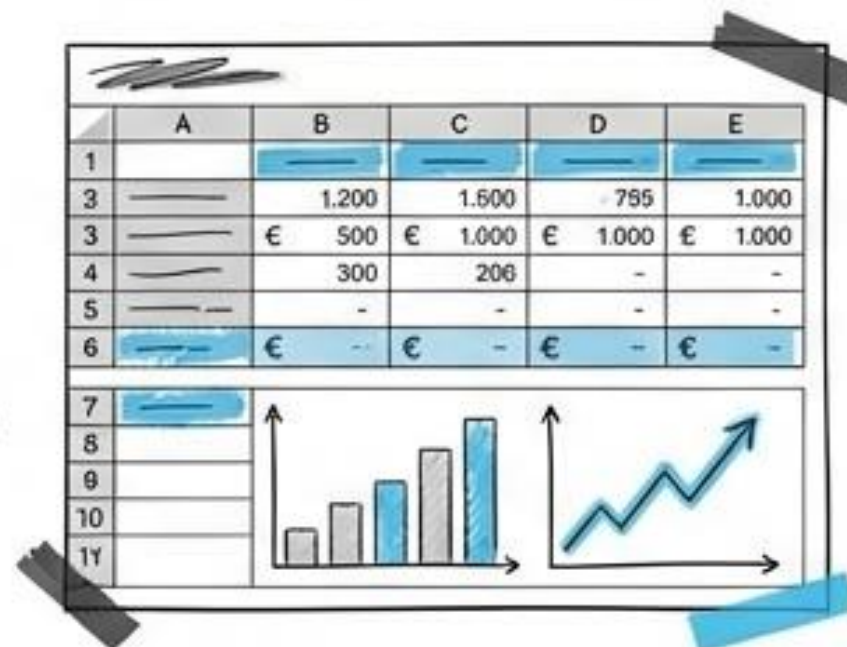
2. Canvas Elaborato



Obiettivo: Esplorare cosa serve per far funzionare l'idea.
Azione: Stimare il potenziale di mercato e le relazioni.

3. Business Case

Obiettivo: Esaminare la fattibilità economica.
Azione: Calcolare costi, ricavi e scenari di profitto.

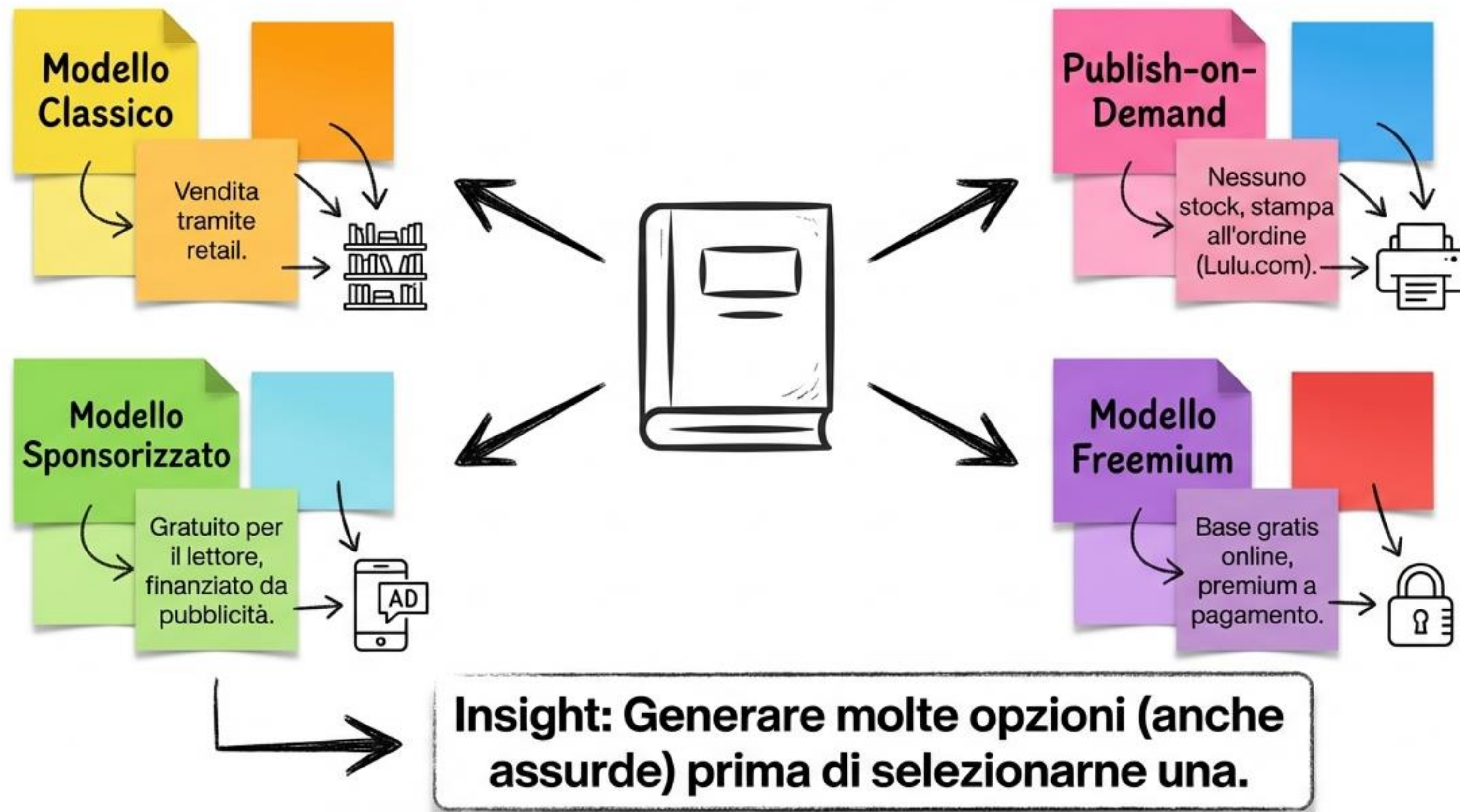


4. Test sul Campo (Field-test)

Obiettivo: Investigare l'accettazione del cliente.
Azione: Coinvolgere clienti reali per testare la Proposta di Valore.



Case Study: Iterare il Modello Editoriale



Strumento 2: Storytelling Strategico

Rendere tangibile l'astratto per superare la resistenza.



Coinvolgere i Collaboratori

Spostare l'attenzione dalla logica pura all'emozione per guidare il cambiamento organizzativo.



Pitch agli Investitori

Rispondere alla domanda "Come creerai valore per i clienti?" prima di entrare nei dettagli finanziari.



Chiarire il Modello

Usare una narrazione per illustrare come il modello risolve un problema reale del cliente.



Lo storytelling sospende l'incredulità.

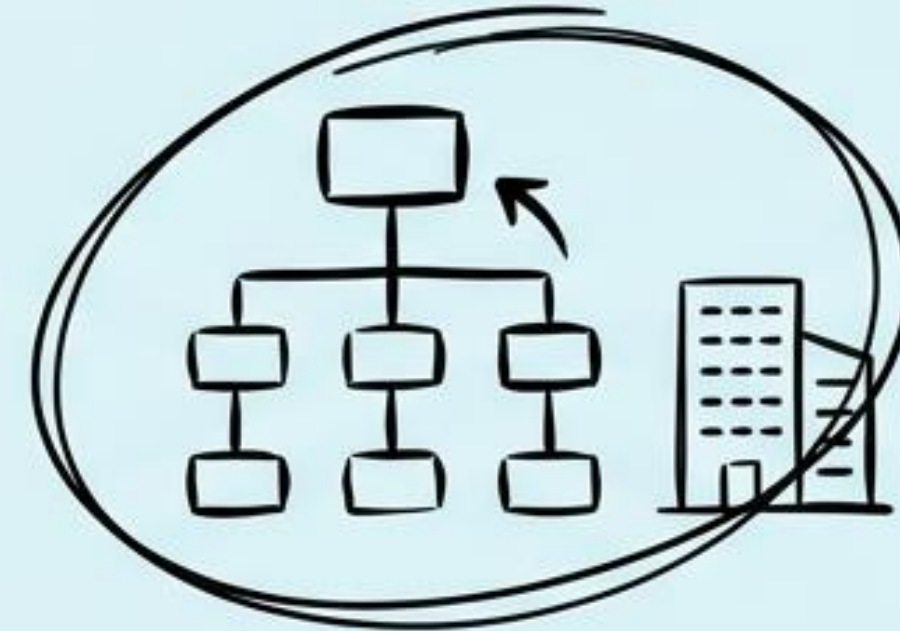
Prospettive Narrative: L'Azienda vs. Il Cliente

La Prospettiva del Cliente



- **Protagonista:** Il cliente
- **Focus:** Le sfide, i 'Jobs-to-be-done'
- **Obiettivo:** Mostrare come l'organizzazione crea valore
- **Rischio:** Evitare toni accondiscendenti

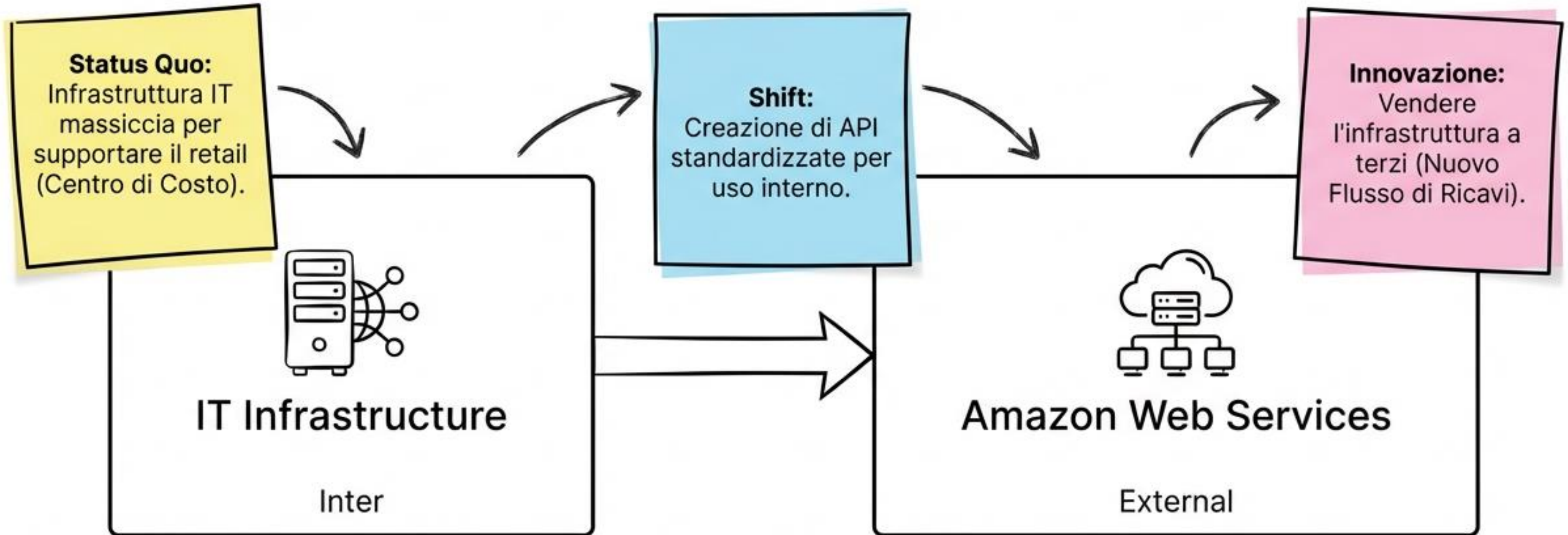
La Prospettiva Aziendale



- **Protagonista:** Un dipendente (es. manager IT)
- **Focus:** Efficienza delle risorse, costi, nuovi ricavi
- **Obiettivo:** Dimostrare la fattibilità operativa e logica interna

Case Study: Amazon (Prospettiva Aziendale)

La storia di Ajit, Senior IT Manager



Concetto Chiave: Diversificazione basata sulle competenze chiave esistenti (Infrastruttura come Servizio).

Case Study: Amazon (Prospettiva del Cliente)

La storia di Randy, Imprenditore Web

Il Problema (Pain Point):

- Randy ha una startup. Gestire i server è rischioso e richiede grandi capitali (CapEx).

La Soluzione:

- Amazon offre S3 e EC2 come servizio. Accesso immediato a infrastruttura globale.

Startup di Randy



Amazon Cloud

Il Valore:

- Paga solo per l'uso (Utility computing).
- Scalabilità immediata senza investimenti fissi.

Trust Factor: Se Amazon può gestire il proprio traffico globale, può gestire quello di Randy.

Rendere Tangibile il Futuro

Le storie sfocano la linea tra realtà e finzione, permettendo di “visitare” il futuro per pianificare oggi.

SCENARIO A: PROVOCARE (Provoke)



Obiettivo: Sfidare lo status quo. Drammatizzare un futuro dove il modello attuale è obsoleto per creare urgenza.

SCENARIO B: GIUSTIFICARE (Justify)



Obiettivo: Dimostrare l'adattamento. Mostrare come il nuovo modello permette all'azienda di competere in un paesaggio evoluto.

Tecniche di Presentazione e Contesto

| Talk & Image | Video Clip | Role Play | Comic Strip |
|--|---|--|--|
|  <p>Per presentazioni di gruppo. Costo: Basso.</p> |  <p>Per grandi audience e decisioni critiche. Sfoca realtà e finzione. Costo: Alto.</p> |  <p>Per workshop di ideazione. Persone reali recitano lo scenario. Costo: Basso.</p> |  <p>Per report o broadcast. Visualizzazione sequenziale. Costo: Medio.</p> |

→ Consiglio: Scegliere la tecnica in base all'audience e al budget disponibile.

Il Ciclo dell'Innovazione

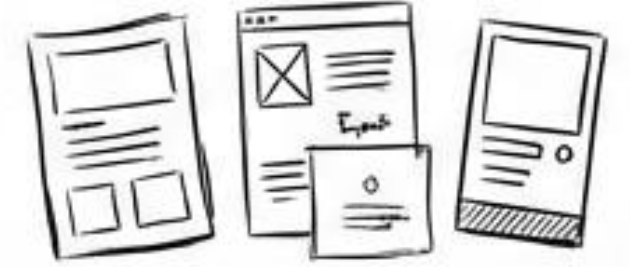


L'indagine deve essere una ricerca incessante. Solo dopo un'indagine profonda possiamo selezionare un prototipo da raffinare.

Conclusioni Strategiche



Adottare l'Attitudine al Design: Non innamorarsi della prima idea. Esplorare alternative grezze e molteplici.



Prototipare a diverse scale: Usare il prototipo come strumento per pensare, non solo per presentare (dal tovagliolo al test).



Costruire la narrazione: Lo storytelling è essenziale per rendere tangibile il nuovo e superare la resistenza al cambiamento.



Cambiare prospettiva: Validare il modello attraverso gli occhi del cliente (Valore) e dell'azienda (Efficienza).



Ricorda: il valore reale nasce dall'iterazione continua e dall'ascolto attivo.

Modello

Prodotto

Model Canvas

Portamento market

Customer's intention

“L’innovazione del modello di business non riguarda il guardare indietro ai dati passati, ma il progettare il futuro attraverso l’indagine e la narrazione.”

Business Model Generation Methodology

Goal, piano

Selfi Conlenore