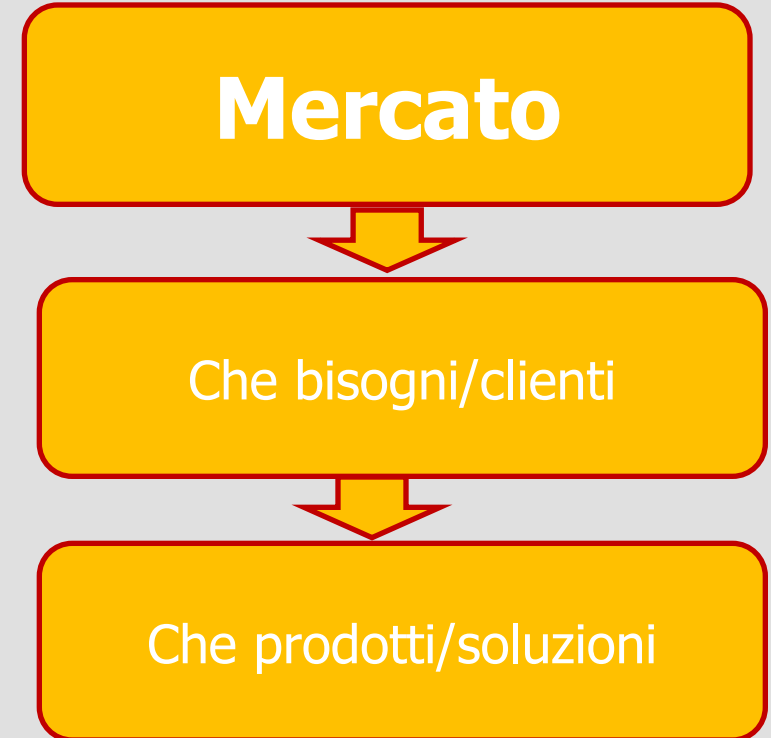


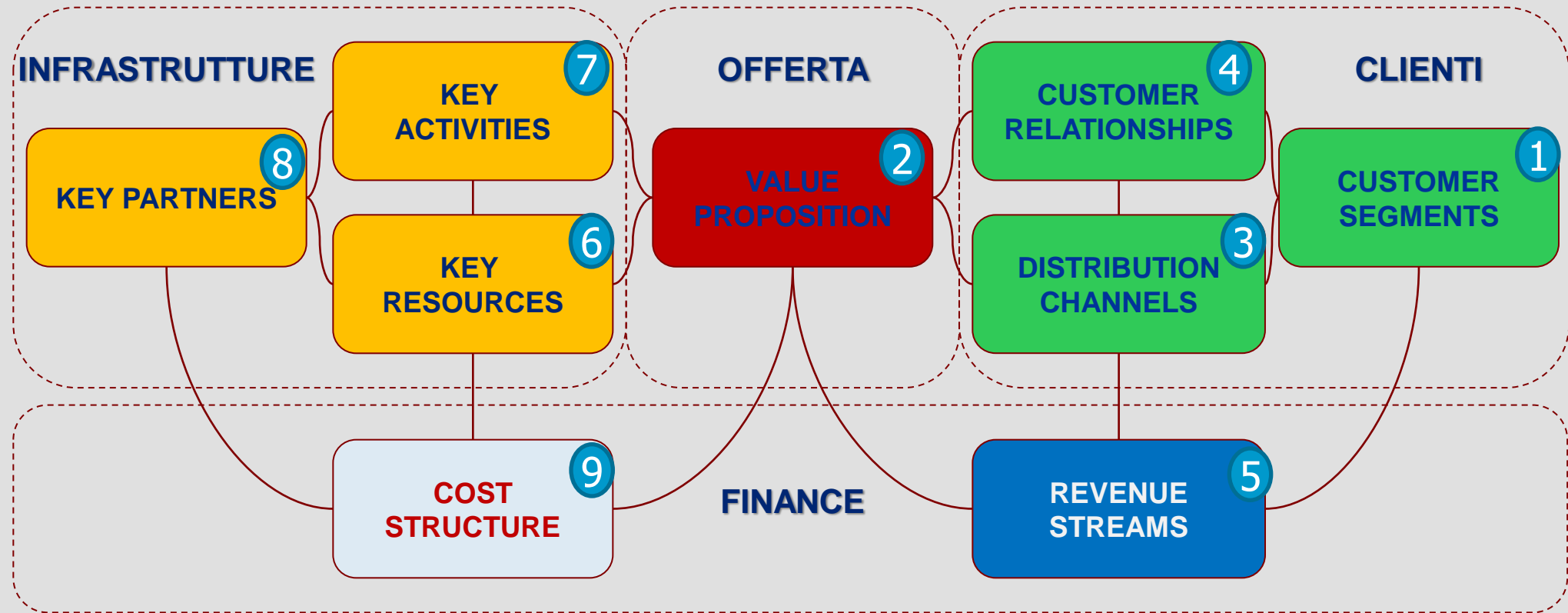
Business Model Canvas Lezione 3



Tecnologia verso Mercato

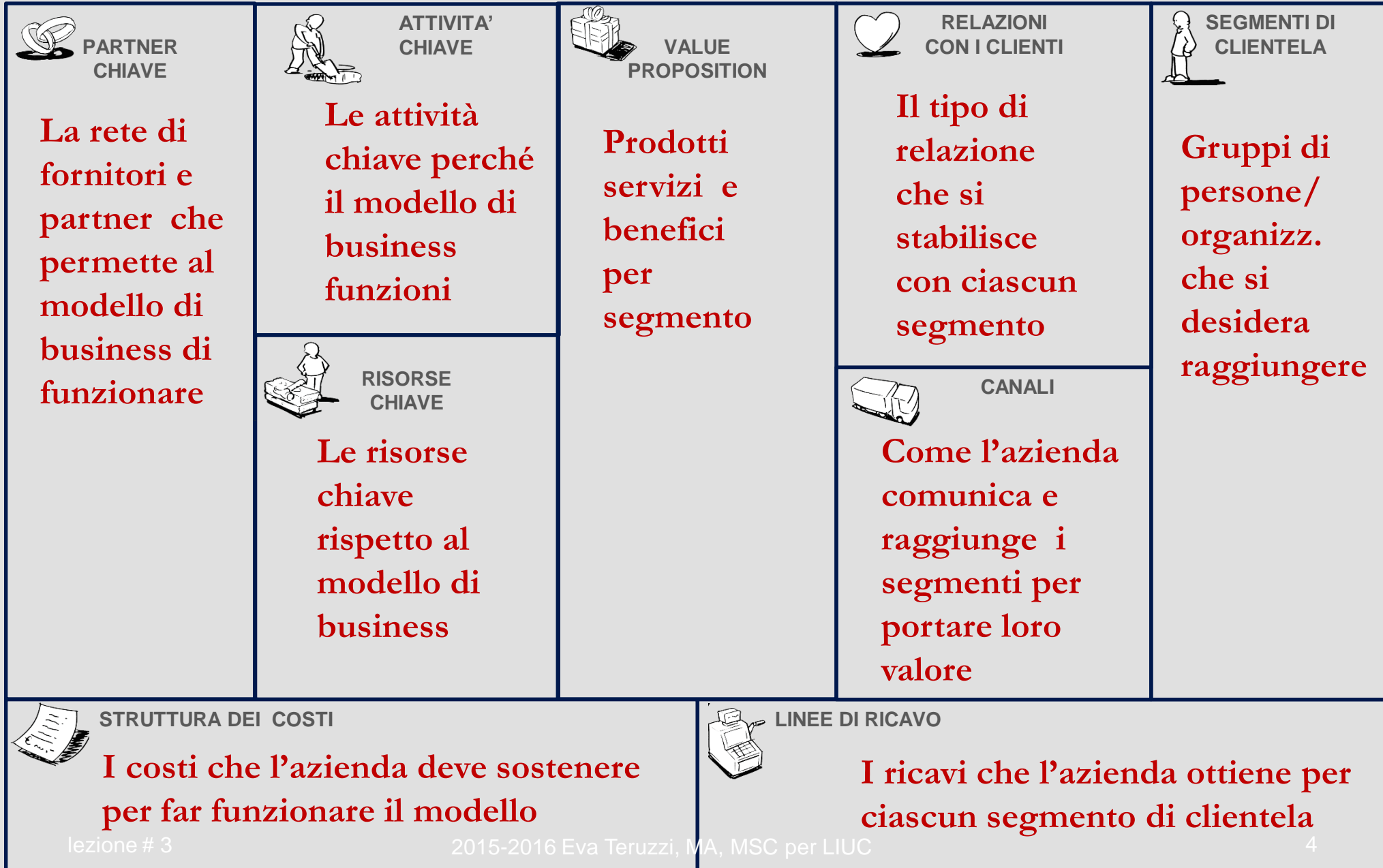


business model framework



[Osterwalder (2004) The Business Model Ontology]

business model canvas – 9 componenti



Business Model Canvas - Processo

Lezione 3



Business Model – Fasi del processo

Processo



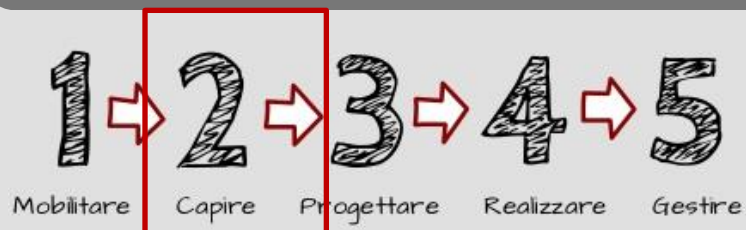
1- Mobilitare



Attività	Strumenti	FCS	Rischi
Raccontare gli obiettivi del progetto	Storytelling	Esperienze e conoscenze appropriate Profilo «Clarifier»	Innamorarsi di una idea iniziale e fissarsi senza esplorare
Raccogliere le idee preliminari e metterle da parte	Kill/Thrill (20'con esperti)		
Pianificare il progetto (le 3 fasi successive)			

Adattato da «Creare Modelli di Business», Osterwalder e Pigneur

2- Capire



Attività	Strumenti	FCS	Rischi
Analizzare l'ambiente e configurare macro-scenari futuri	Ambiente Pp 200-2008 Scenari 182-189	Immersione nel «contesto» Guardare oltre i confini tradizionali dei mercati/settori	No collegamento obiettivi e analisi (paralisi)
Capire i problemi da risolvere e i desideri non soddisfatti Studiare i clienti potenziali	Generare idee e selezionare Empathy map		Troppo poca «ricerca» e immersione perché c'è già l'idea da sposare in testa
Intervistare gli esperti e gli extreme users			
Analizzare ciò che è stato fatto (fallimento e cause)			

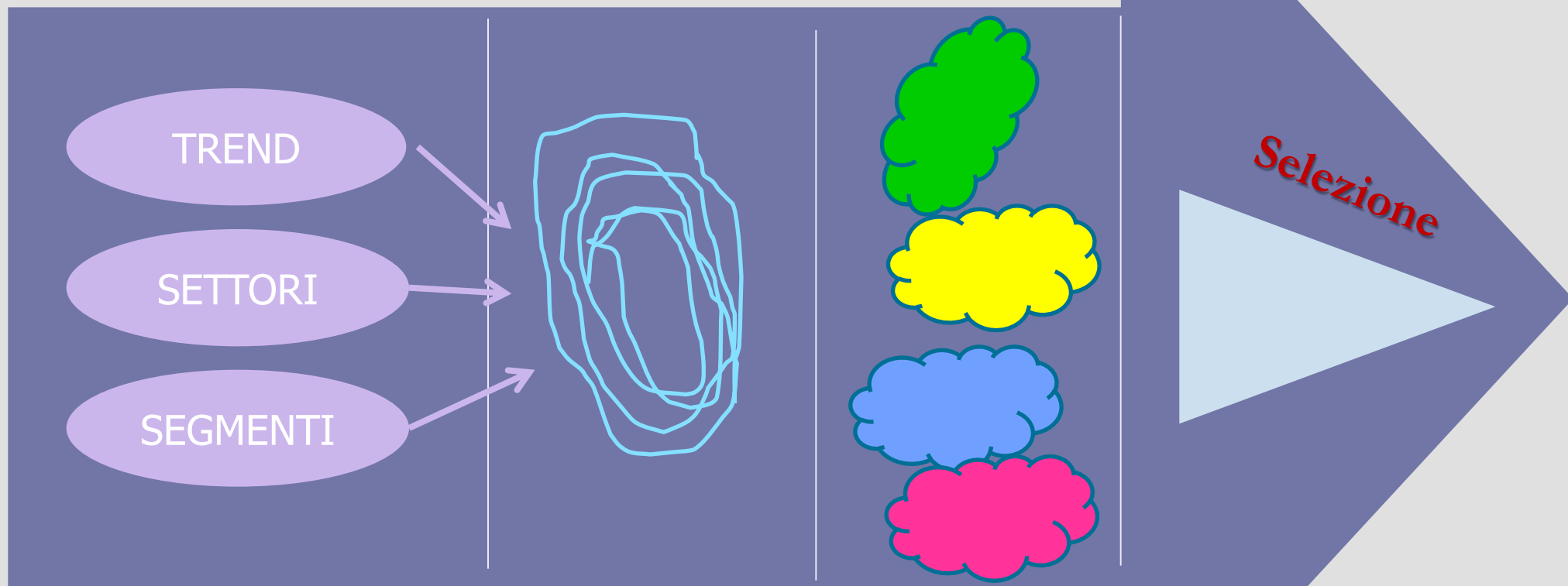
Adattato da «Creare Modelli di Business», Osterwalder e Pigneur

Come fare

Immersione

Integrazione

Ideazione



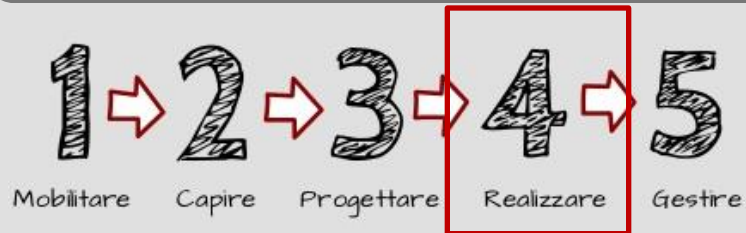
3- Progettare



Attività	Strumenti	FCS	Rischi
Selezionare ambiti applicativi (problemi da risolvere-segmenti di clientela, tecnologie)	Brainstorming, clustering, scenari d'uso Hit/matrici	Valutare vuol dire esplorare e decidere Non aver paura del nuovo	Uccidere le ipotesi «pericolose» e «coraggiose»
Ideare ipotesi di soluzioni (concept)	Generare idee rispetto agli scenari e selezionare		Innamorarsi troppo in fretta
Creare prototipi e testare soluzioni e l'intero modello di business	Visualizzazione		
Selezionare per lo sviluppo			

Adattato da «Creare Modelli di Business», Osterwalder e Pigneur

4- Realizzare: ingegnerizzare, produrre, lanciare



Attività	Strumenti	FCS	Rischi
Comunicare e coinvolgere		Project management Cambiare velocemente dove serve	Entusiasmo si smorza velocemente
Fare			
Ascoltare e valutare			

Adattato da «Creare Modelli di Business», Osterwalder e Pigneur

5- Gestire



Attività	Strumenti	FCS	Rischi
Monitorare con continuità		Prospettiva di lungo termine Ascoltare là fuori	Restare vittime del successo
Rigenerare ripensare il modello			
Gestire un portafoglio di modelli di business			
Gestire sinergie e conflitti			

Adattato da «Creare Modelli di Business», Osterwalder e Pigneur

Ringraziamenti e link ai materiali

- <http://www.slideshare.net/veronicasotera/i-pattern-dei-modelli-di-business>
- <https://strategyzer.com/platform/resources>
- <https://hbr.org/1999/03/unbundling-the-corporation>

Business Model Canvas - Patterns

Lezione 3



Pattern

Tutti i modelli di business hanno degli elementi in comune. Queste somiglianze vengono dette «pattern».

I pattern aiutano a capire alcune dinamiche del business model e servono come fonte di ispirazione per il proprio modello di business.

Un singolo business model può incorporare uno o più pattern.

Sono stati delineati cinque pattern di modelli di business.





Unbundling

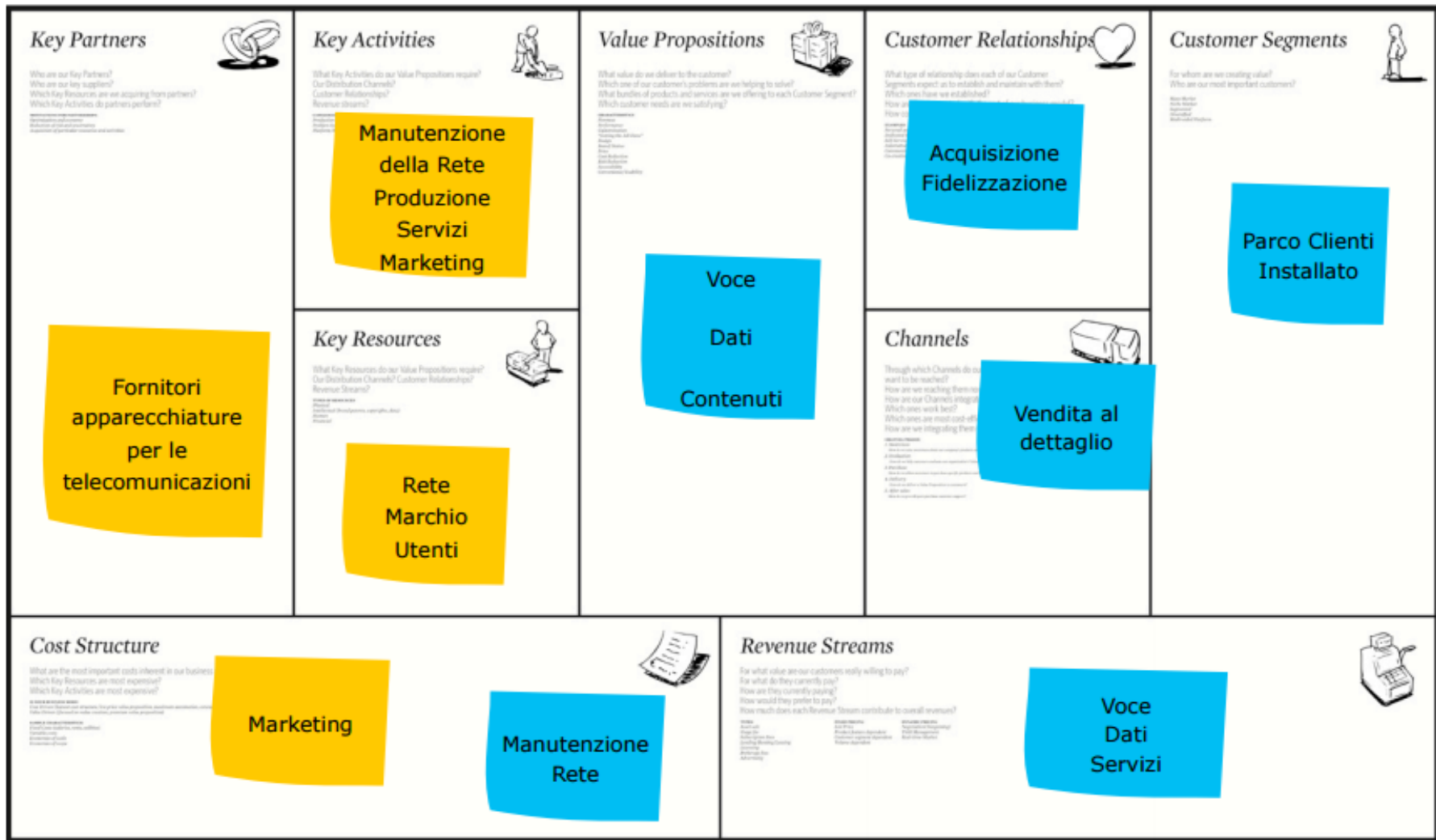
- Clienti
- Prodotto
- Infrastruttura

Tre tipi di core business diversi con differenti logiche

- Economiche
- Culturali
- Competitive

e inevitabili trade-off...

Unbundling - Telco



Trade-off

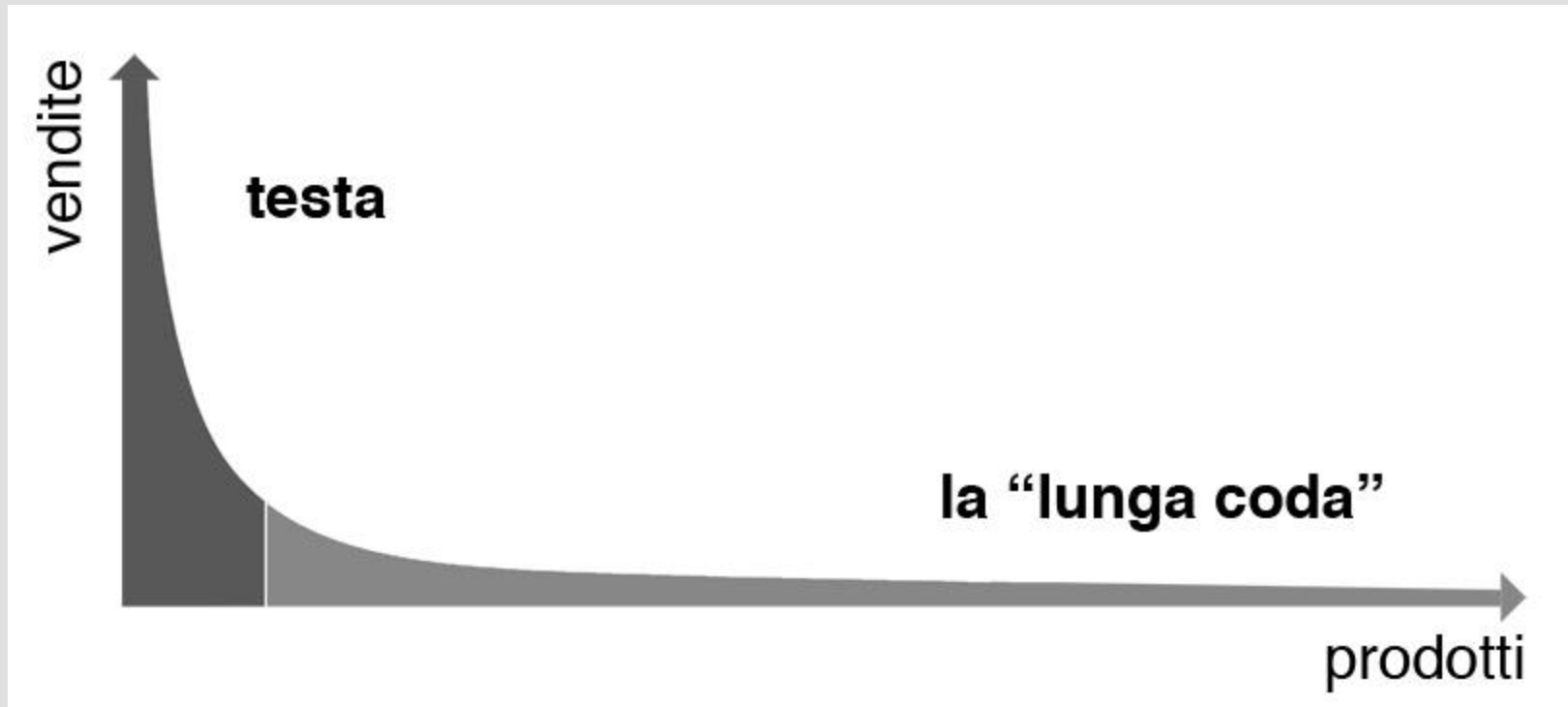
- 1 La banca fornisce servizi a mercati diversi con dinamiche molto differenti. Fornire una consulenza a persone ricche è un'attività di lungo termine, basata sulla relazione personale. La vendita di prodotti finanziari alle banche private è un'attività dinamica e in rapido cambiamento.
- 2 La banca cerca di vendere i suoi prodotti a banche concorrenti per aumentare i propri ricavi, ma questo crea un conflitto di interessi.
- 3 Il settore prodotti della banca spinge i consulenti a vendere ai propri clienti i prodotti della banca. Tutto ciò entra in conflitto con l'interesse del cliente ad avere una consulenza neutrale. I clienti desiderano investire nei prodotti migliori indipendentemente dalla loro provenienza.
- 4 La piattaforma di transazioni incentrata sui costi e sull'efficienza entra in conflitto con l'attività di consulenza e con quella relativa ai prodotti finanziari, che hanno l'esigenza di attrarre talenti costosi.
- 5 L'attività della piattaforma di transazioni richiede economie di scala per ridurre i costi, e questo è difficile da ottenere all'interno di una singola banca.
- 6 Le attività relative all'innovazione di prodotto si basano sull'esigenza di un ingresso rapido e veloce sul mercato, che è esattamente l'opposto dell'attività a lungo termine di consulenza sui patrimoni.

Il modello del private banking





Coda Lunga



La coda lunga: un mercato di massa ad una massa di mercati [Chris Anderson](#)

La coda lunga

«Poi sono arrivate sul mercato **Amazon** (con in catalogo quasi 10 milioni di libri), **I-tunes** con in catalogo milioni di brani, **Netflix** (con decine di migliaia di DVD), **E-bay** con centinaia di migliaia di prodotti di tutti i tipi, i **portali turistici online** (con migliaia di destinazioni nel mondo, centinaia di migliaia di B&B, appartamenti, camere per studenti, hotel, pensioni»

<http://blog.dotflorence.com/recensioni-libri-tecnologia-internet/la-teoria-della-coda-lunga-di-chris-anderson/>

Lego 2005

Vecchio Modello: scatole con contenuti standard.
Nessuna interazione con il cliente.

Nuovo Modello: LEGO factory. Tramite il software Lego Digital Designer, LEGO ha trasformato i suoi clienti più fedeli in designers e co-creatori dei propri prodotti e vende online i set progettati dagli utenti.

I Set LEGO progettati dagli utenti espandono una linea di prodotti, prima concentrati solamente sulla vendita di un numero limitato di kit molto apprezzati dal pubblico.

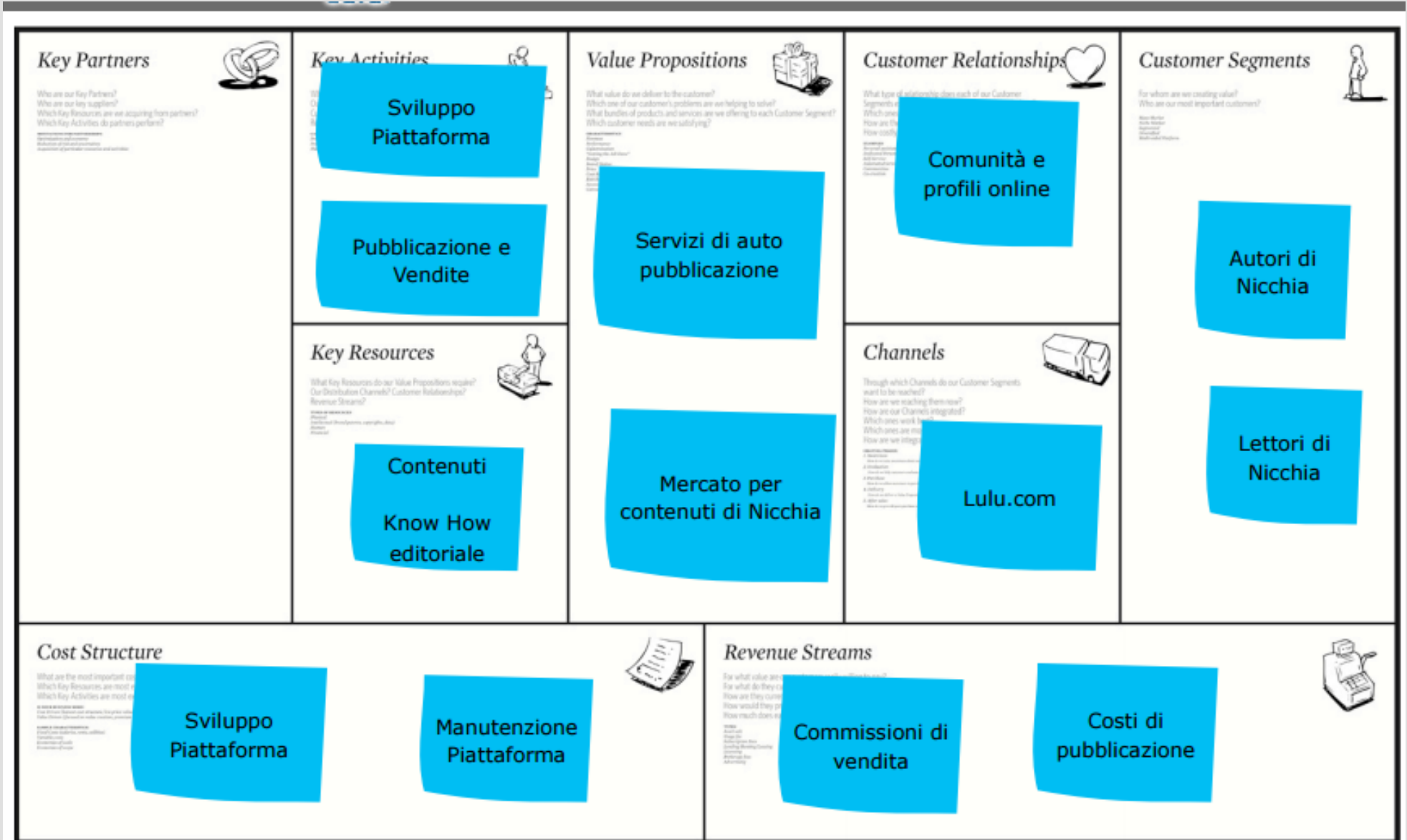
Lulu.com

Lambert Academic Publishing. com

La trasformazione dell'editoria

Vecchio modello: aspiranti autori (manoscritti), spedizione, selezione dei manoscritti (basate su logiche di “*valore di mercato immediato*”), marketing, stampa (cartacea), distribuzione.

Nuovo modello (Lulu.com): eliminata la barriera d'ingresso (selezione), offre servizi (anche di stampa) e mette in contatto autori e lettori grazie alla coda lunga dei contenuti di nicchia generati dagli utenti. Ogni autore può creare, stampare e distribuire il proprio lavoro on line, eliminato il “*valore di mercato*”. Più aumenta il numero di autori più la piattaforma ha successo, gli autori diventano anche clienti (i libri si stampano solo in seguito a ordini reali).





Multi-sided

Modelli che fanno incontrare due o più gruppi di clienti distinti ma interdipendenti.

La piattaforma crea valore tramite l'interazione fra i diversi gruppi di clienti.

Tali Piattaforme costituiscono un valore per un gruppo di clienti solo se è presente anche «l'altro gruppo» di clienti.

Il suo valore cresce nella misura in cui attira un maggior numero di clienti (effetto rete).

[Esempi] Visa, Google, eBay, Financial Times

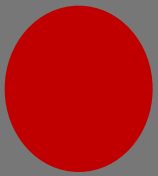


Multi-sided Google

Il modello di business di Google consiste principalmente nel fornire servizi web di annunci pubblicitari (testuali e video) tramite la piattaforma **AdWords**.

Gli **inserzionisti** possono pubblicare annunci pubblicitari che verrà visualizzato sulle pagine di ricerca di Google. Gli annunci pubblicitari verranno mostrati solo se c'è una corrispondenza con la ricerca effettuata dall'**utente**.

Contemporaneamente Google offre il servizio **AdSense**, attraverso il quale gli utenti possono inserire dei banner pubblicitari all'interno delle pagine di un Blog/Sito Web traendone guadagno dai click.



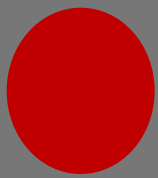
Free

Modello nel quale almeno un segmento di clienti può beneficiare continuamente di un'offerta gratuita.

Ci sono diversi pattern che rendono possibili le offerte gratuite.

I clienti non paganti sono finanziati da un'altra parte del modello di business o da un altro segmento di clientela.

[Esempi] Skype, Spotify



Free

3 differenti modelli possibili tramite:

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



facebook

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



Spotify

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

Gillette



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)

[Esempi] P&G, GlaxoSmithKline, Innocentive



Open

Outside-in

P&G ha posto l'innovazione al centro dell'attività aziendale creando una nuova cultura dell'innovazione: con la strategia "Connect&Develop" volta a valorizzare la ricerca interna attraverso partnership esterne.

Inside-Out

GSK con la strategia di ricerca "patent pool" ha collocato i diritti di proprietà intellettuale, necessari per lo sviluppo di farmaci, in un pool di brevetti aperto all'esplorazione da parte di altri ricercatori.

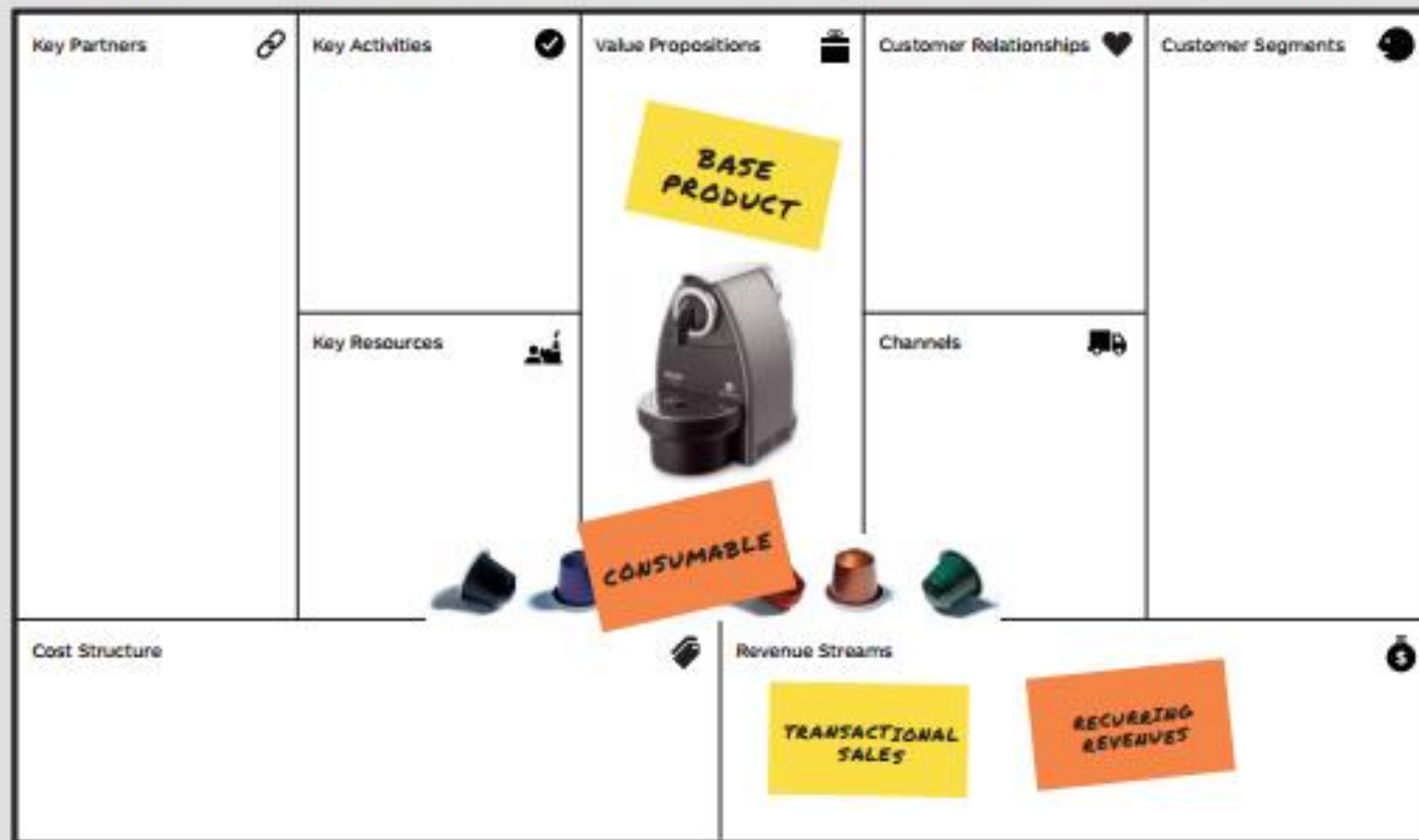
Open Innovation

“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

The Business Model Canvas

Nespresso's Recurring Revenues



Copyright Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

 **Strategyzer**
strategyzer.com

The Business Model Canvas

