

FORMAZIONE ALL'IMPRENDITORIALITÀ

A.A. 2018–2019



Time line



| 27-feb | 06-mar | 13-mar | 20-mar | 25-mar | 01-apr | 03-apr | 17-apr | 08-mag | 13-mag | 20-mag | 29-mag |
|---|--|--|--|---|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|
| Giusti | Giusti | Giusti | Giusti | Russillo | Russillo | Giusti | Giusti | Giusti | Russillo | Russillo | Giusti-Russillo |
| Presentazione del Corso Il concetto di imprenditorialità Le opportunità imprenditoriali | L'imprenditore La valutazione della Business Idea | La stesura del Business Plan: Analisi di mercato Piano di Marketing Piano tecnico produttivo Piano organizzativo | Alcuni strumenti per la costruzione del modello di Business La Fiera delle Idee | I modelli di simulazione economico-finanziaria del progetto | Il bilancio di simulazione e la valutazione quantitativa del progetto | Coaching al Project Work | Coaching al Project Work | Coaching al Project Work | Coaching al Project Work | Coaching al Project Work | Presentazione finale |



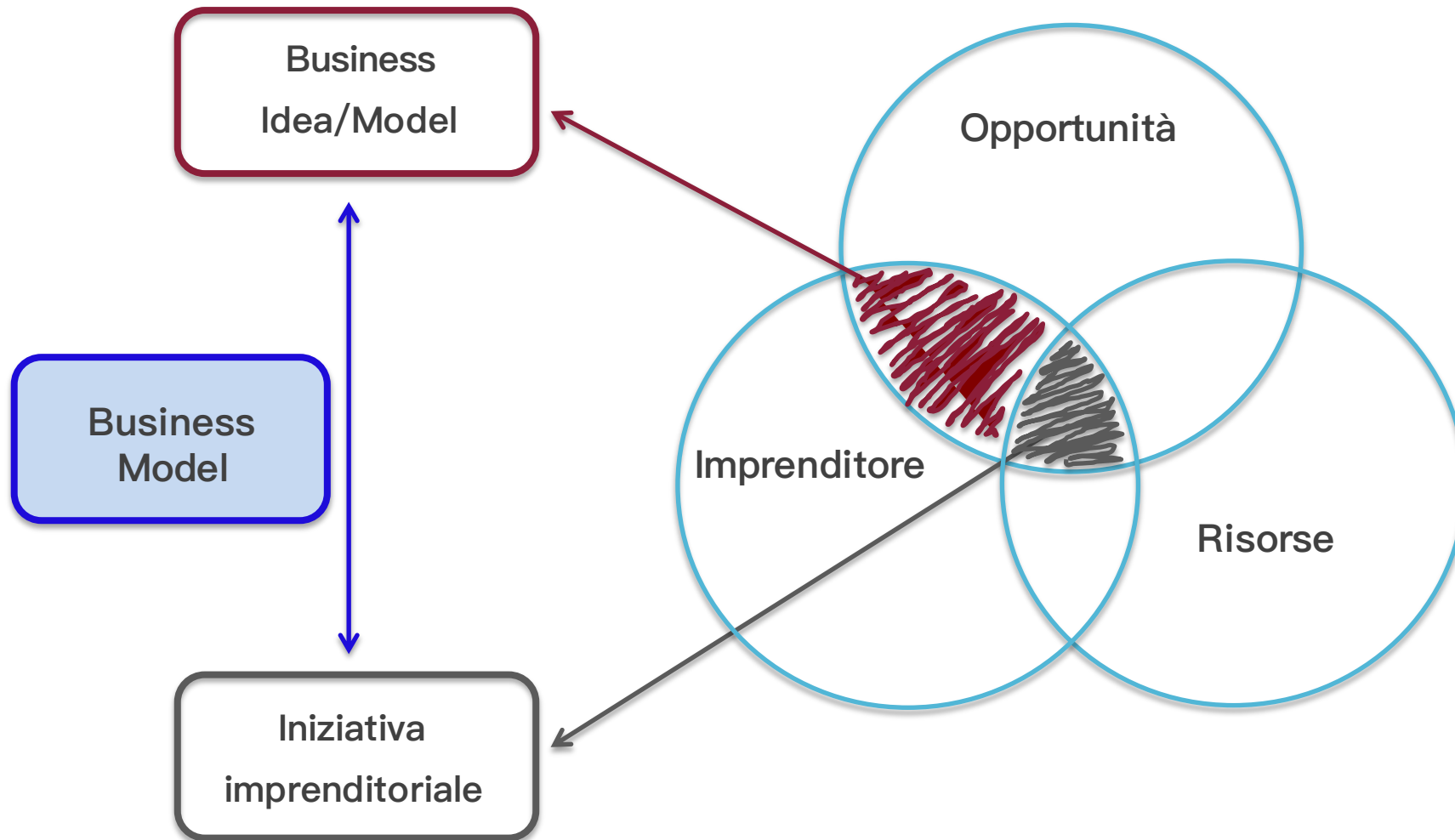
Sezione di analisi strategico-operativa

Sezione di analisi Eco-Fin

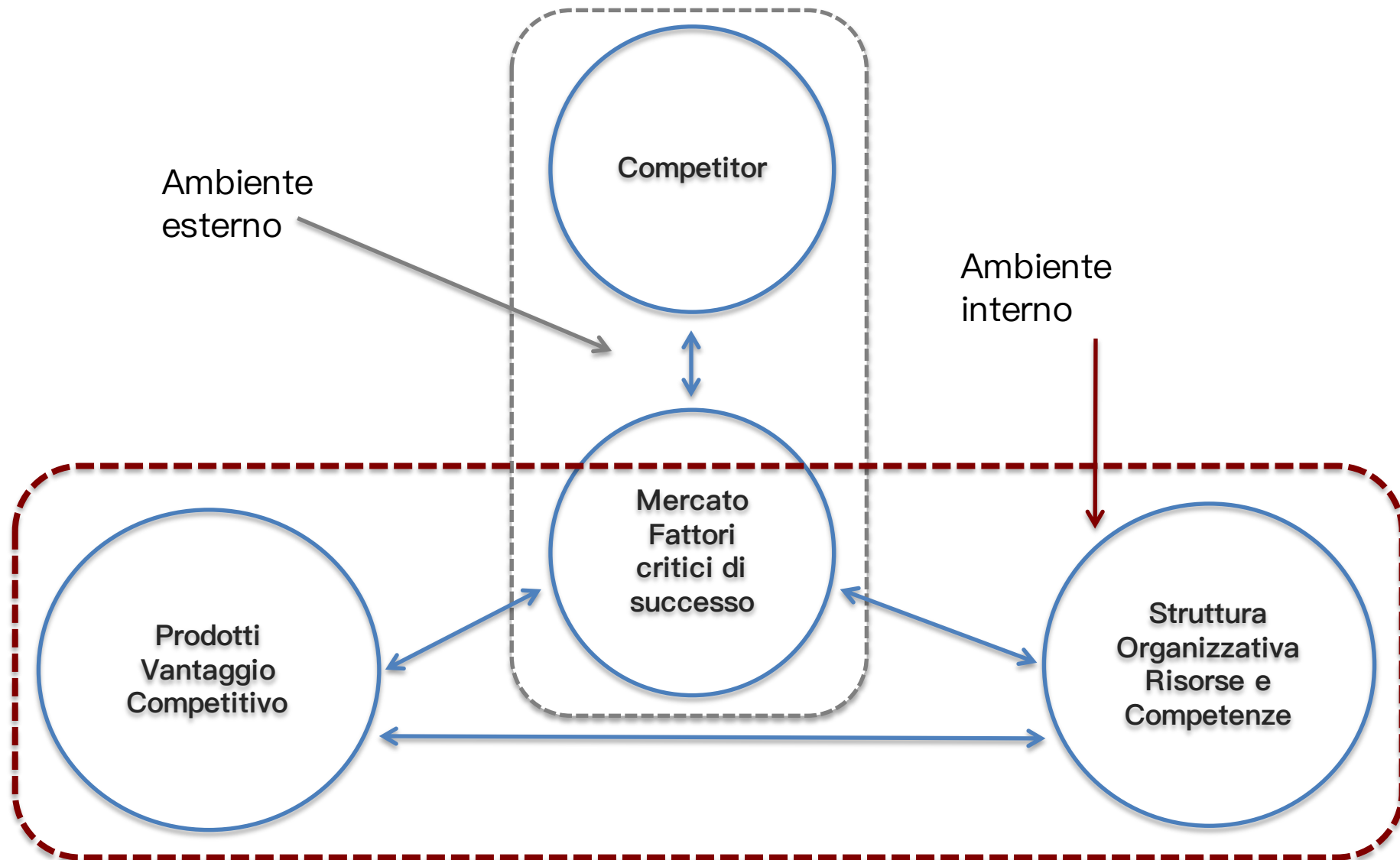
Sviluppo del Project Work



Uno schema di riferimento: Business Idea/Modeling

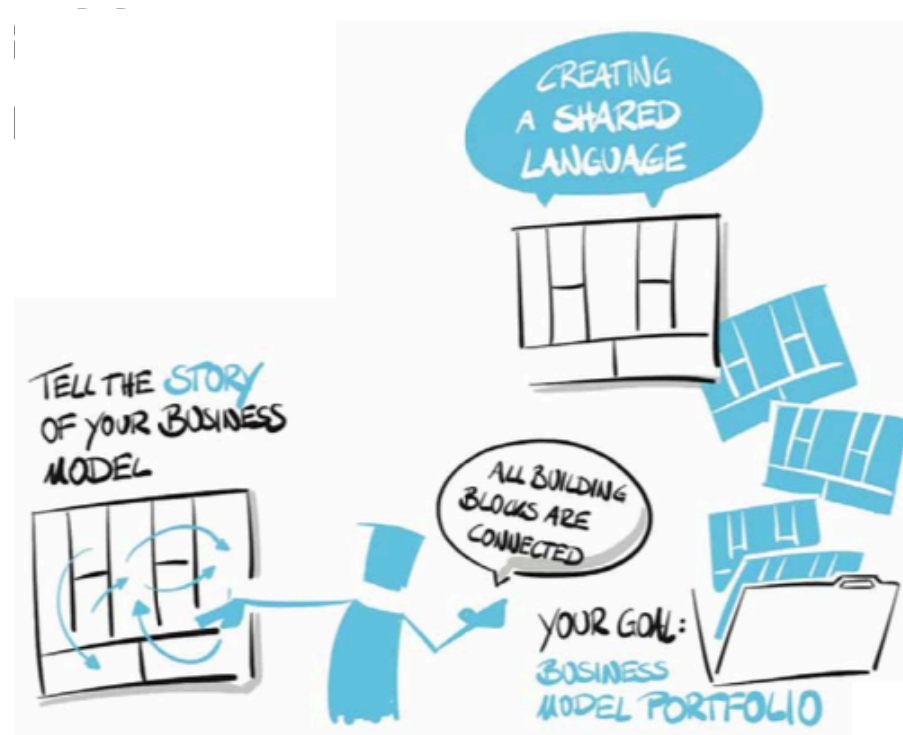


Che cos'è un Business Model?

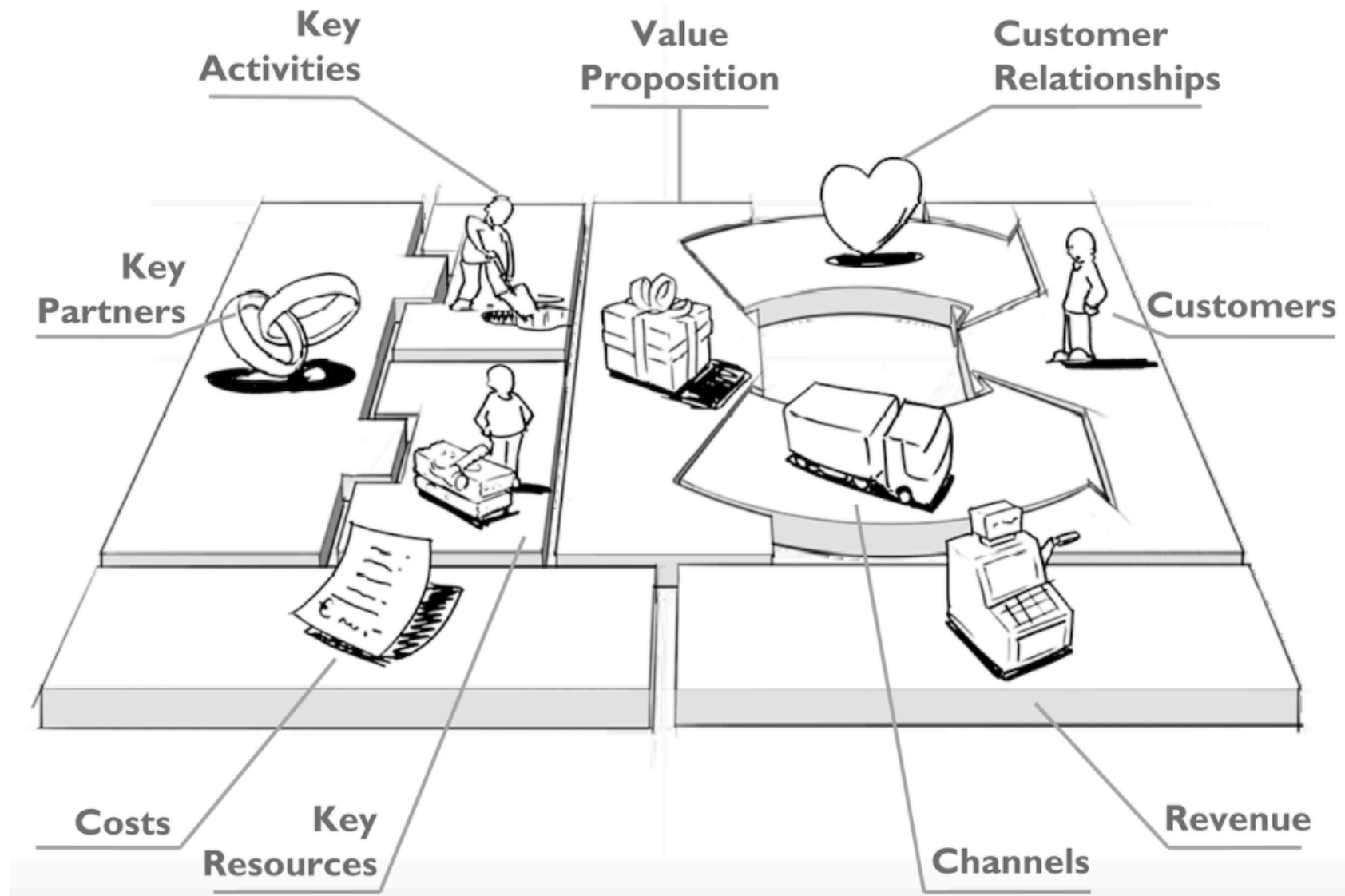


Il Business Model

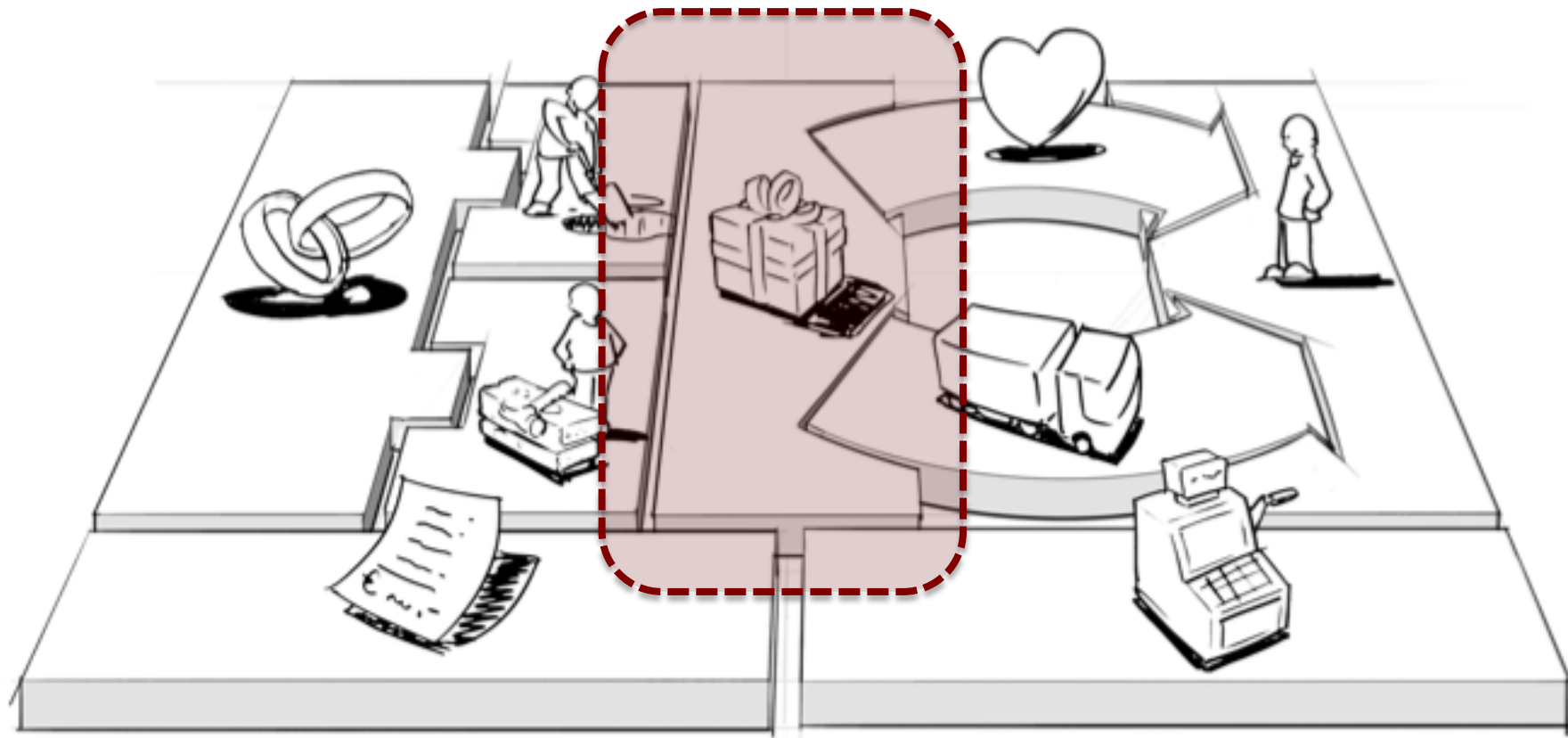
Con il Business Model Canvas si possono abbozzare nuove idee di business e/o visualizzare le attività esistenti.



II Business Model



Value Proposition



Value Proposition

La Value Proposition indica il pacchetto di prodotti e servizi che rappresenta un valore per uno specifico segmento di clienti.

La Value Proposition risponde alla domanda:
Perché i clienti dovrebbero scegliere il nostro prodotto/servizio?

Questa sezione contraddistingue in maniera univoca la vostra azienda, determinando il successo o l'insuccesso del vostro modello di business.

Nel blocco della Value Proposition, gli elementi da inserire non sono solo i prodotti e servizi (ovviamente suddivisi per linee e tipologie). È fondamentale tenere in considerazione anche altri elementi di valore che vengono proposti al cliente, come esperienza d'uso particolare, innovazione, economicità, accessibilità.

Value Proposition

Esistono diversi modi per creare buone proposte di valore, come per esempio:

- **Apportare un'innovazione** – si crea cioè un nuovo valore dando ai clienti qualcosa che prima non c'era.
- **Rendere accessibile un prodotto/servizio** – si permette a Segmenti di Clientela che prima non potevano usufruire di un prodotto/servizio di accedervi.
- **Migliorare un prodotto o un servizio** – attraverso l'aggiunta di funzionalità rilevanti o modificando quelle attuali per renderle più funzionali rispetto a un'esigenza specifica.
- **Diminuire il prezzo relativo ad un prodotto/servizio** – risolvere un problema specifico, partendo dallo studio dei bisogni reali e urgenti dei clienti.
- **Utilizzare la marca/status** – per trasmettere un'identità.

Value Proposition

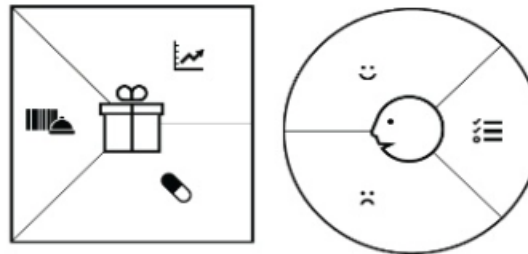
- Migliorare il design – di un prodotto
- Migliorare la performance – di un prodotto.
- Rendere i prodotti più convenienti/più facili – da utilizzare.
- Ridurre i rischi – relativi a un prodotto/servizio

Queste modalità permettono all'azienda di trasferire non solo il valore intrinseco del prodotto/servizio offerto ma, soprattutto, i **valori intangibili** che a esso possono essere associati.

Value Proposition – consigli utili

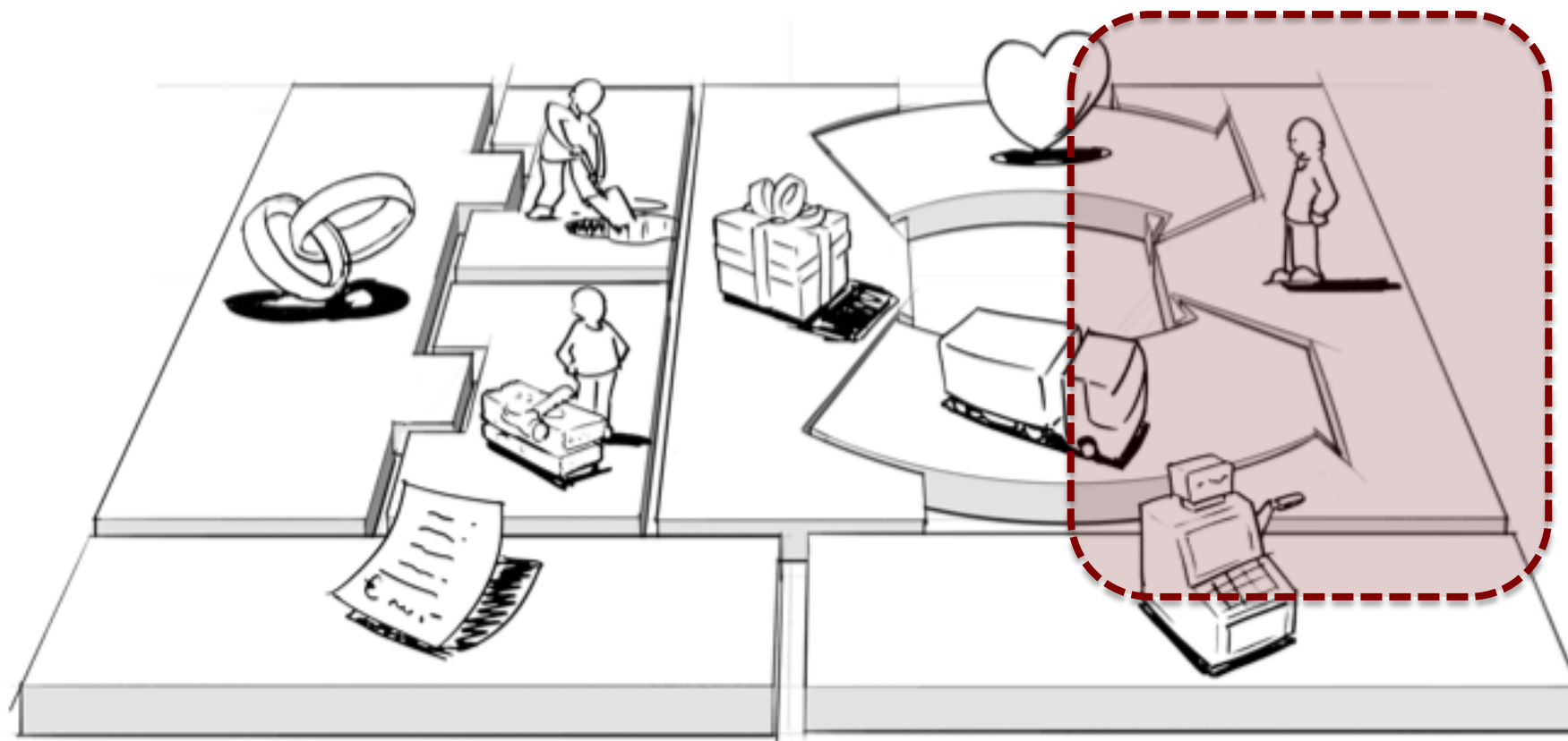
Per compilare al meglio il blocco della Value Proposition

- **Utilizza il Value Proposition Canvas per approfondire** – questo infatti è un ottimo strumento per approfondire la conoscenza delle attività, bisogni e desideri dei propri clienti, aiuterà a offrire servizi davvero mirati e prodotti capaci di rispondere appieno alle esigenze del pubblico.



- **Focalizzatevi sui bisogni dei clienti** – quando compilate il Value Proposition Canvas ricordate di focalizzarvi sui bisogni reali e urgenti dei vostri clienti. In fase di brainstorming troverete numerosi bisogni; in fase di revisione inserite solo quelli davvero prioritari. Proposte di valore e bisogni, attività e desideri dei clienti devono essere in sinergia tra loro: questo fa la differenza tra un business model di successo e un business model fallimentare.
- **Ricordatevi degli aspetti emotivi e sociali** – non prendete in considerazione solo gli aspetti funzionali (come la necessità per il cliente di svolgere una determinata attività al meglio); ricordate che esistono anche quelli legati alla sfera emotiva (come le paure, le frustrazioni e i desideri più nascosti), che sono altrettanto importanti.

Segmenti di Clientela



Segmenti di Clientela

Il blocco dei Segmenti di clientela descrive i differenti gruppi di persone e/o organizzazioni ai quali l'azienda si rivolge.

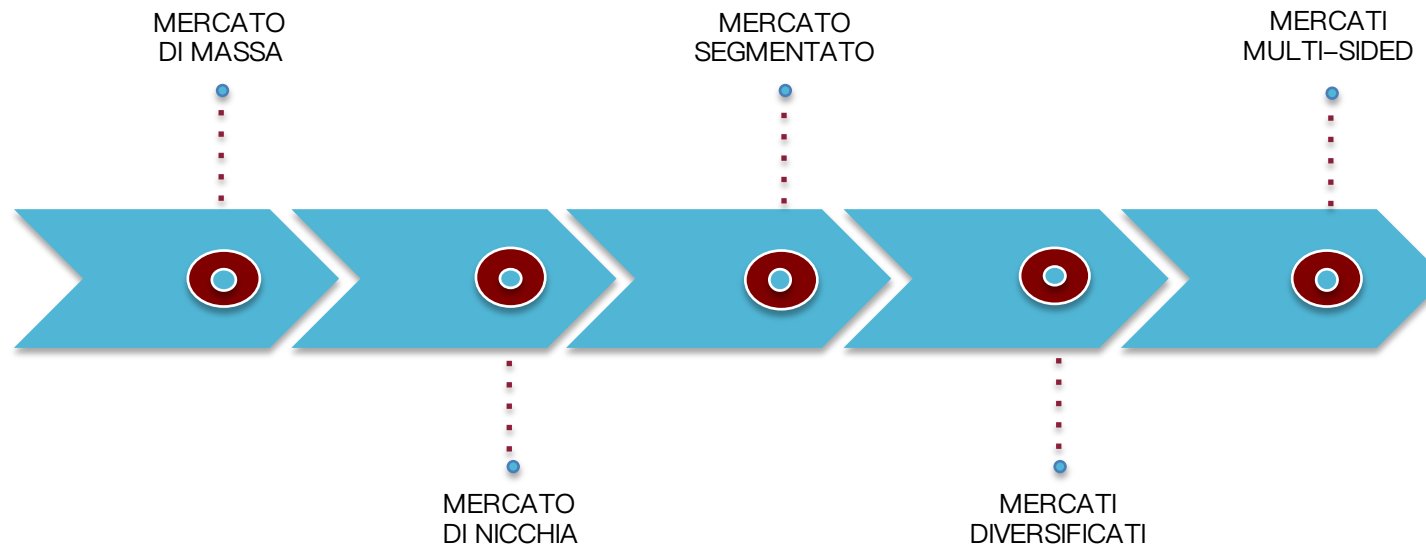
Questo blocco del Business Model Canvas è fondamentale: permette di costruire il pacchetto di prodotti e servizi attorno alle precise esigenze di ogni specifico cluster di clienti.

Un modo semplice per individuare quali elementi inserire nel blocco Segmenti di clientela del canvas è creare dei gruppi di clienti in relazione a comportamenti, esigenze e bisogni che le persone hanno in comune. Si possono individuare e creare cioè segmenti di clientela differenti ogni volta che:

- esistono esigenze diverse, che giustificano Proposte di Valore differenti.
- si utilizzano Canali diversi per raggiungere diversi Clienti
- si utilizzano modalità di interazione differenti
- differenti Clienti pagano per differenti aspetti della Proposta di Valore
- determinano redditività diverse.

Segmenti di Clientela

Questo identifica anche il tipo di mercato all'interno del quale si posizionerà l'azienda, ovvero:

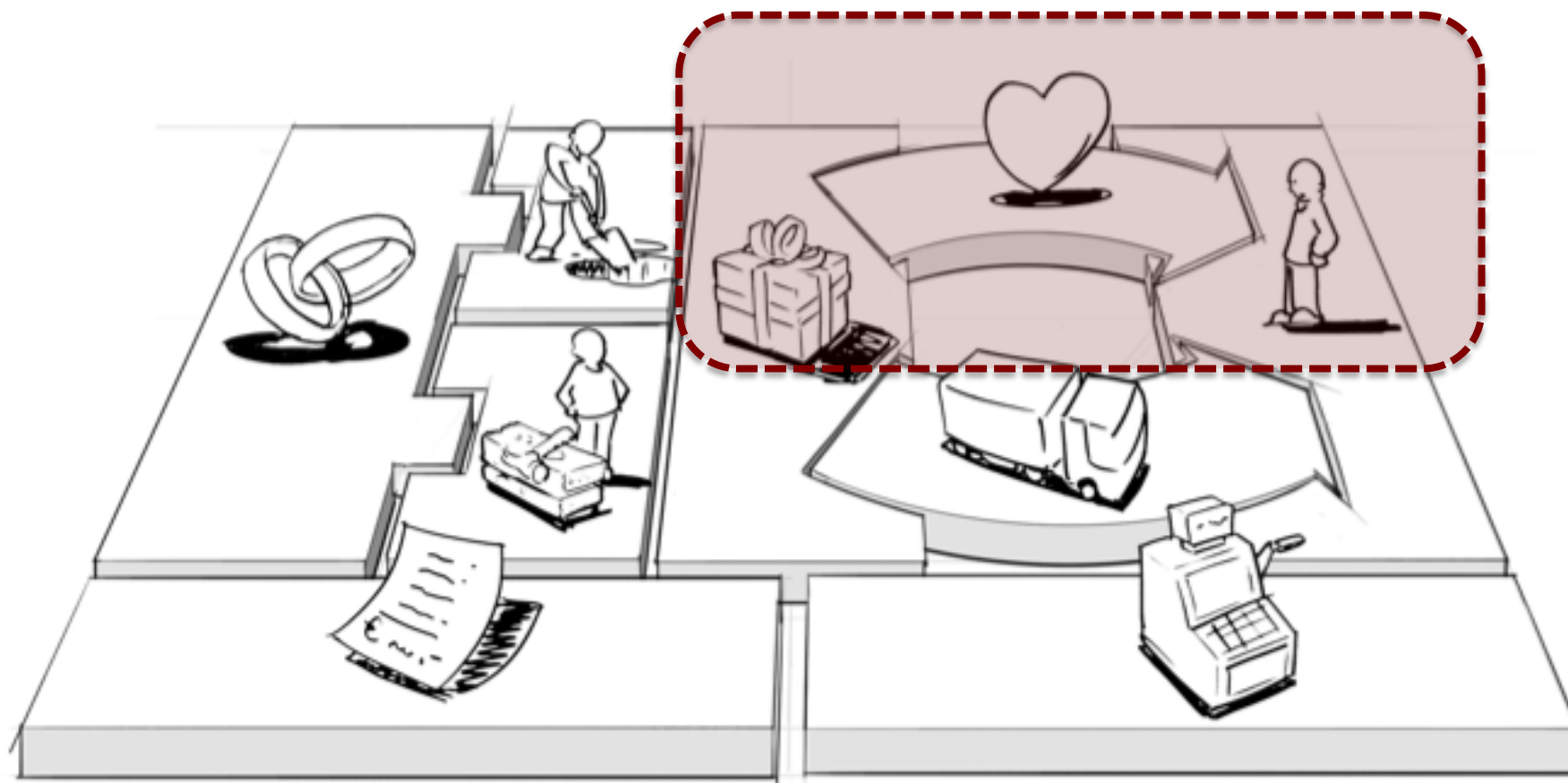


Segmenti di Clientela – consigli utili

Per compilare al meglio il blocco segmenti di clientela:

- **Cambiare prospettiva** – le aziende leader nel mondo hanno compreso che le ricerche di mercato da sole non bastano: bisogna conoscere quello che desiderano le persone e i gruppi che compongono il mercato. Cambiate prospettiva: entrate in quella dei vostri clienti.
- **Accertarsi di avere un team variegato** – per ogni azienda è prezioso avere, nel proprio team, professionalità diverse a confronto. Per entrare nella prospettiva del cliente, può essere utile avere al proprio fianco “professionisti degli esseri umani” come psicologi, antropologi e sociologi con le loro conoscenze e punti di vista orientati alla persona, oltre che al business.
- **Entrare in empatia con i clienti** – la capacità di empatizzare col cliente parte dall’organizzazione aziendale, ma esistono anche strumenti che possono aiutare a sviluppare empatia.

Relazione con i Clienti



Relazione con i Clienti

Questa sezione indica le modalità attraverso le quali l'impresa:

- Acquisisce i clienti
- Fidelizza i clienti già acquisiti
- Aumenta le vendite

Possiamo distinguere tra diverse categorie di relazioni con i clienti, che possono coesistere nel rapporto tra l'azienda e particolari segmenti di clienti

Relazione con i Clienti

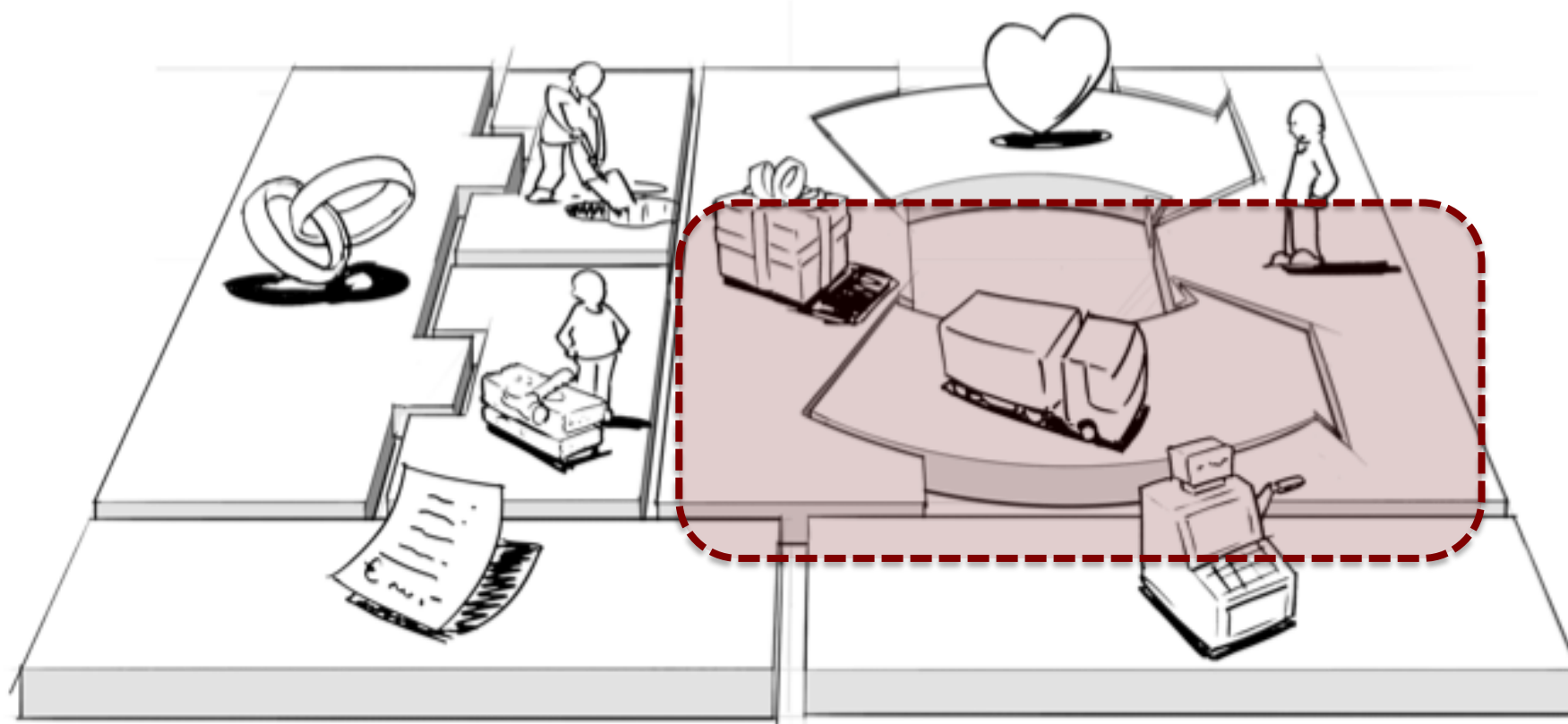
- **Assistenza personale** – la relazione si basa sulla presenza di un **addetto ai rapporti con i clienti** che diventa il loro supporto nel momento in cui si richiede aiuto. Si pensi, ad esempio, agli addetti personali dedicati ai clienti business delle compagnie telefoniche.
- **Assistenza personale dedicata** – la relazione viene costruita e mantenuta assegnando ai clienti un **addetto specifico**, come nel caso dei consulenti finanziari. Si tratta di una relazione molto stretta che stimola la fiducia e la serenità del cliente.
- **Self service** – il rapporto con il cliente è garantito tramite una **relazione indiretta**, nello specifico una struttura che gli consente di avere a disposizione tutti gli **strumenti per fare da sé**.
- **Servizi automatici** – è una **forma evoluta di self-service** diffusa in molti settori. Ovviamente differisce molto dai modelli di business che prevedono assistenza personale e dedicata, ma si può rivelare comunque efficace. Per esempio, le banche online offrono un profilo personale online con cui il cliente può compiere molte delle azioni che si fanno allo sportello.
- **Community** – qui la relazione è diretta e favorisce la relazione anche tra i consumatori, creando identità condivisa e riconoscimento in un gruppo.
- **Co-creazione** – la relazione si basa sulla condivisione del processo di creazione del valore. In sostanza, il cliente partecipa attivamente apportando delle scelte che vanno a modificare la proposta di valore dell'azienda.

Relazione con i Clienti — consigli utili

Per compilare al meglio il blocco relazione con i clienti:

- **Ricordarsi dei segmenti di clientela** — la relazione che si costruisce con i clienti deve tenere presente oltre al modello di business su cui si lavora e le attività chiave, i diversi canali attraverso cui si arriva ai clienti.
- **Prestare attenzione all'importanza delle community** — possono aiutare ad avere consapevolezza delle esigenze del target di clienti e a diffondere di volta in volta varie iniziative, novità sui prodotti/servizi e nuove proposte di valore che si vuole far conoscere al mercato. Il tutto senza necessariamente esporre da subito l'azienda ad un rapporto di co-creazione del prodotto/servizio.

I Canali



I Canali

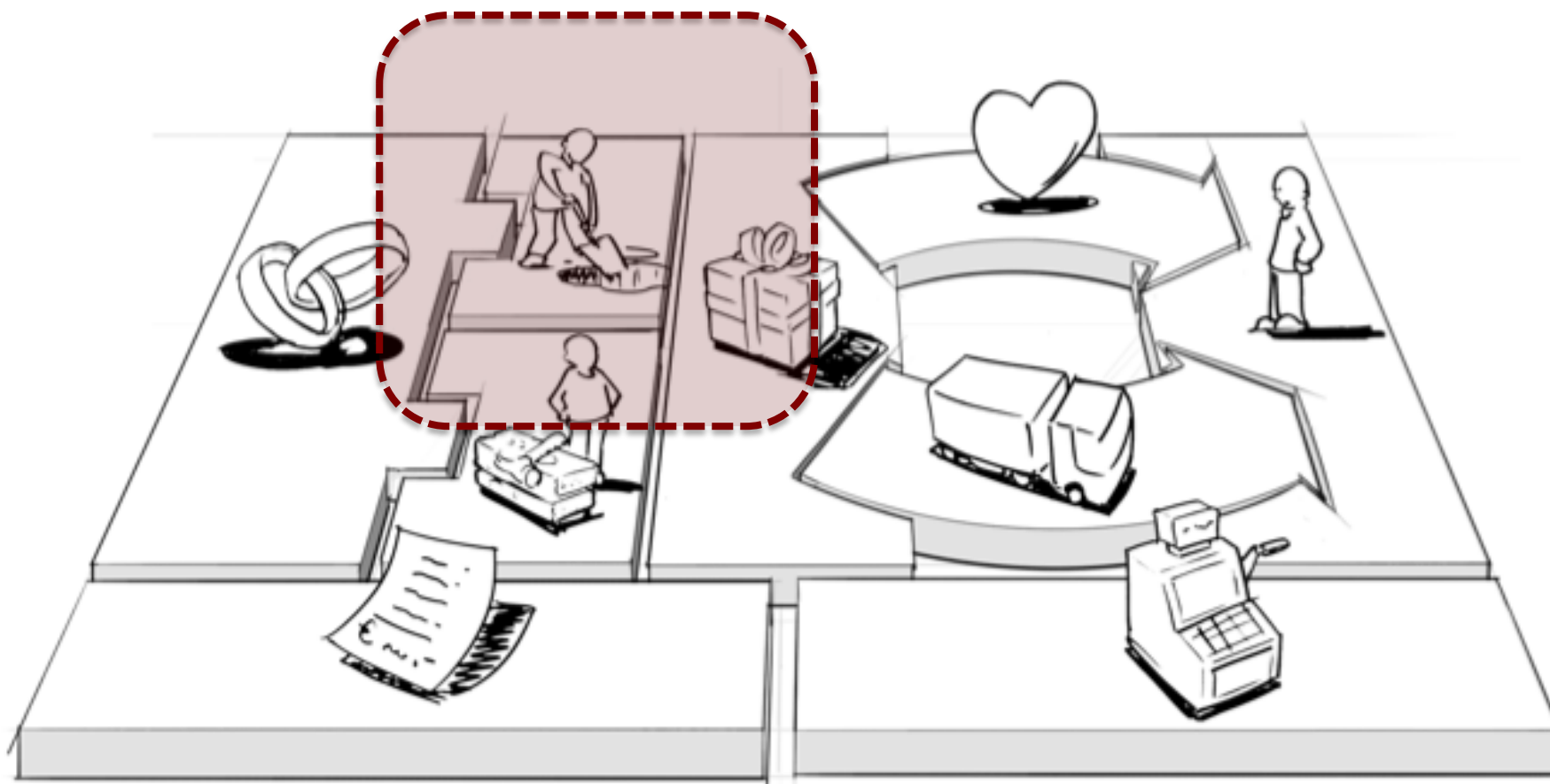
| TIPI DI CANALI | | FASI DEI CANALI | | | | | |
|----------------|------------------|--------------------|----------------|-------------|----------|---------------|--------------|
| PROPRI | <i>DIRETTI</i> | FORZE DI VENDITA | CONSAPEVOLEZZA | VALUTAZIONE | ACQUISTO | DISTRIBUZIONE | POST VENDITA |
| | | VENDITA SUL WEB | | | | | |
| NEGOZI PROPRI | | | | | | | |
| DEI PARTNER | <i>INDIRETTI</i> | NEGOZI DEI PARTNER | | | | | |
| GROSSISTI | | | | | | | |

I Canali — consigli utili

Per compilare al meglio il blocco canali:

- **Gestite ogni canale in relazione agli altri** — ogni canale va gestito considerando tutti gli altri e tenendo presente il cliente a cui si rivolge
- **Lasciatevi ispirare dalle migliori aziende** — grandi realtà come Apple, Nespresso o Starbucks hanno realizzato dei propri “store” distintivi cioè un particolare tipo di canale all’interno del quale il cliente fa una vera e propria esperienza dei prodotti da diversi punti di vista: sensoriale, emotivo, comportamentale ecc.

Attività Chiave



Attività Chiave

Il blocco delle Attività Chiave descrive le attività strategiche che devono essere compiute per creare e sostenere le *value proposition*, raggiungere i clienti, mantenere le relazioni con loro e generare ricavi.

Le attività chiave variano in base al tipo di modello di business. Per esempio, ci sono aziende che puntano più sul rinnovamento delle infrastrutture, altre che investono sulla semplificazione dei processi: tutto dipende proprio dal modello di business scelto.

Le attività chiave possono essere di 3 tipi:

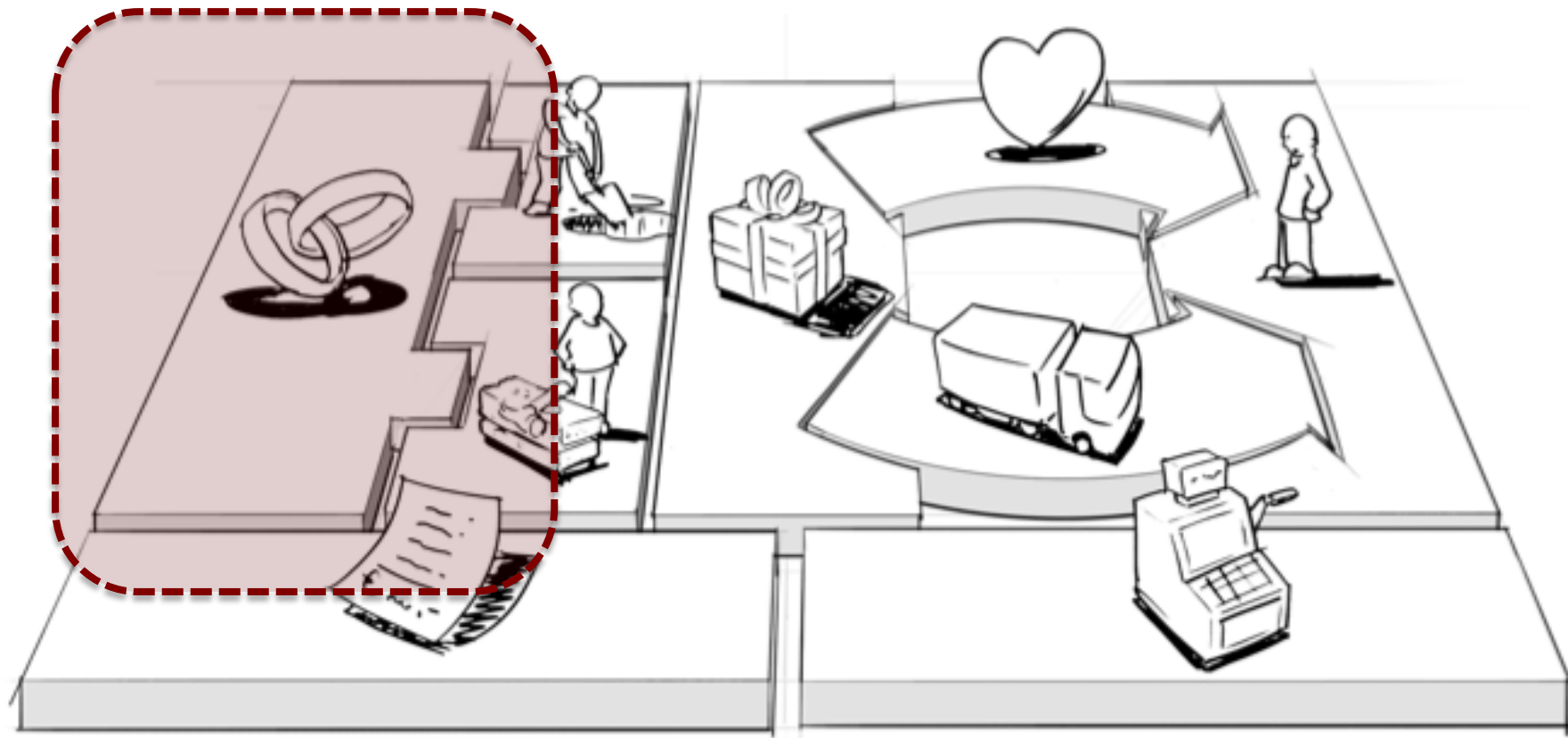
- **Produttive** – Sono tipiche delle aziende manifatturiere nelle quali è indispensabile continuare a creare, produrre e distribuire i propri prodotti.
- **Di problem solving** – Sono tipiche di quei modelli di business che hanno come value proposition la proposta di servizi. Per esempio le aziende di consulenza.
- **Di mantenimento e/o sviluppo di piattaforme/reti** – È il caso di aziende come Google e Facebook, all'interno delle quali lo sviluppo della piattaforma è fondamentale per il funzionamento del business.

Attività Chiave — consigli utili

Per compilare al meglio il blocco attività chiave:

- **Inserire solo attività chiave strategiche** — il modello di business di aziende come Vodafone, per esempio, si regge molto sulla rete dei partner. Grazie a essi l'azienda può soddisfare un forte desiderio di molti clienti, come per esempio possedere l'ultimo prodotto tecnologico uscito sul mercato. Proprio per questo, i produttori di smartphone, tablet e altri device digitali sono partner chiave per le compagnie telefoniche, poiché è grazie al pacchetto con questi prodotti che vengono venduti di conseguenza gli abbonamenti telefonici.

Partner Chiave



Partner Chiave

Il blocco dei Partner Chiave definisce la rete di fornitori e partner necessari al funzionamento del modello di business aziendale.

L'azienda è un sistema che agisce in un ecosistema più grande. Non è possibile pensare a essa come a qualcosa di autosufficiente.

Esistono infatti attori esterni strategici che permettono all'azienda di realizzare pienamente il modello di business e di aumentare le possibilità di successo nel mercato. Questi sono per l'appunto i key partner, ossia i partner chiave.

- **Ottimizzazione ed economia di scala** — la forma più basilare di partnership o relazione compratore–fornitore è disegnata per ottimizzare l'allocazione di risorse e attività
- **Riduzione del rischio e di incertezza** — le partnership possono aiutare a ridurre i rischi in un ambiente competitivo caratterizzato da incertezza
- **Acquisizione di particolari risorse e attività** — poche aziende possiedono tutte le risorse o eseguono tutte le attività descritte dai loro modelli di business.

Partner Chiave

Le partnership possono essere di tre tipi:

1. **Alleanze strategiche fra aziende non-concorrenti** – è il caso dei fornitori o delle aziende che si collocano all'interno di un'unica catena produttiva.
2. **Alleanze strategiche fra concorrenti** – è il caso di aziende che si mettono in rete per fornire al cliente un valore simile all'interno dei vari punti di contatto.
3. **Joint Venture** – un accordo di collaborazione tra due o più imprese potrebbe essere un'ottima soluzione per sviluppare nuovi business.

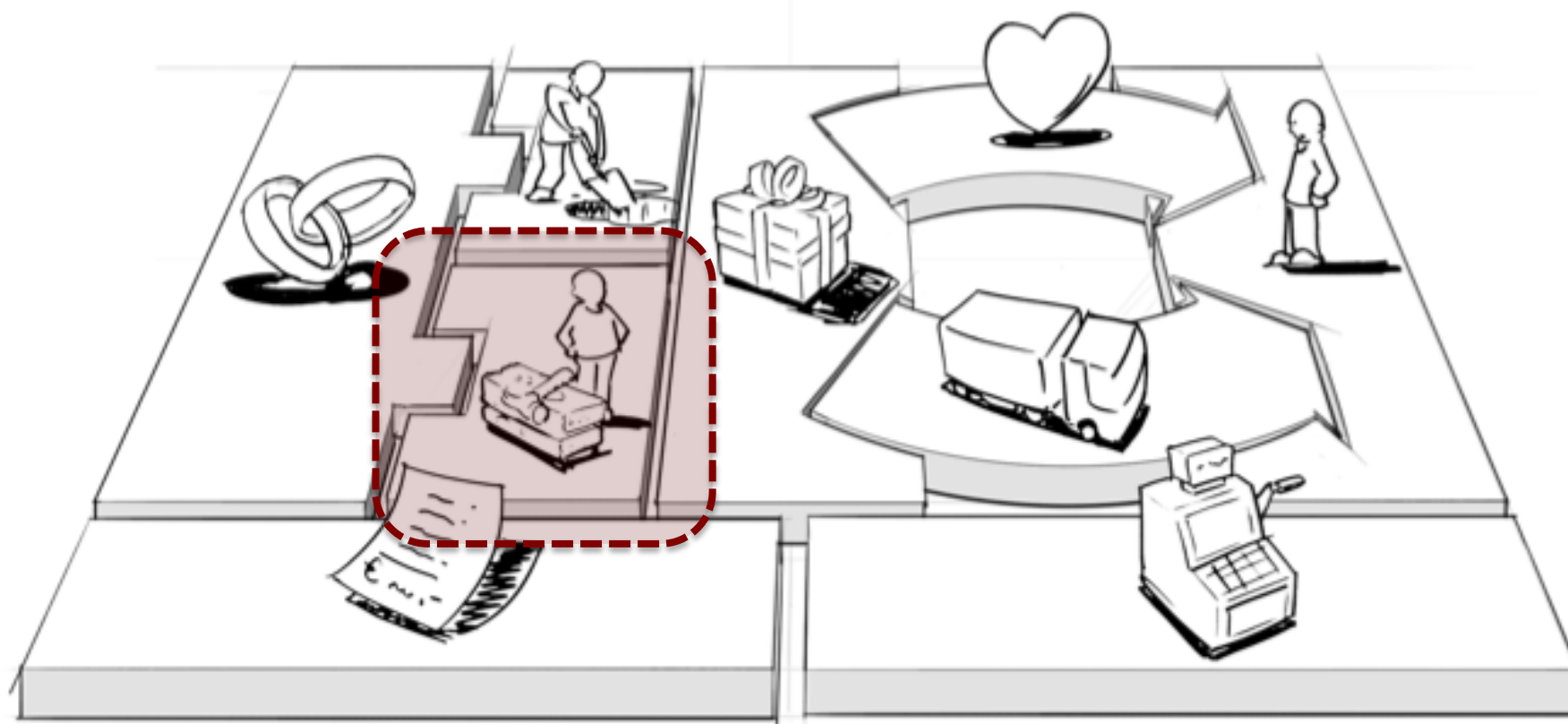
Si potrà rendere l'azienda capace di rispondere a differenti bisogni che non possono essere soddisfatti attraverso le sole risorse e attività della azienda.

Partner Chiave — consigli utili

Per compilare al meglio il blocco partner chiave:

- **Cercare partner con cui creare sinergie** — sono le attività più importanti per il funzionamento del modello di business, non sono tutte le attività che fanno parte del ciclo aziendale. Questo blocco (insieme a risorse chiave e partner chiave) andrà a determinare quali saranno le Strutture dei Costi che l'azienda dovrà sostenere. Evitare attività ridondanti e non strategiche.
- **Mantenere una visione chiara** — Mantenere sempre una visione d'insieme chiara e sintetica del proprio modello di business. Questo aiuterà nella creazione del Business Model Canvas e nei successivi documenti di pianificazione strategica.

Risorse Chiave



Risorse Chiave

Le risorse chiave identificano ciò di cui ha bisogno la tua azienda affinché il tuo modello di business funzioni. Le risorse sono di 4 tipi:

- **Fisiche** – Comprendono beni materiali quali reti di punti vendita, impianti, tecnologie, macchinari e tutto quello che fisicamente bisogna avere per produrre o vendere un determinato prodotto/servizio. Nel modello di business aziendale di un caseificio, gli impianti produttivi, i macchinari e i capannoni sono risorse fondamentali da possedere per produrre i formaggi.
- **Intellettuale** – Comprendono il know-how di un'azienda, i brevetti, i marchi, il copyright, i progetti sviluppati, le partnership e il database clienti.
- **Umane** – Le risorse umane sono importanti in ogni modello di business, soprattutto nel campo dei servizi. Quando si lavora su questo blocco del Business Model Canvas, si deve tener conto innanzitutto delle risorse strategiche: Facebook, ad esempio, non può esistere senza i suoi programmatori, così come Ikea ha bisogno di designer che sviluppino nuove soluzioni.
- **Finanziarie** – Comprendono particolari disponibilità finanziarie come linee di credito, contanti o un insieme di stock option che permettano all'azienda ad esempio di assumere dipendenti importanti o garantirsi approvvigionamenti, i quali gli concedano un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

Risorse Chiave – consigli utili

Per compilare al meglio il blocco risorse chiave:

- **Rifletti sul legame tra value proposition e clienti** – Chiediti: qual è la risorsa davvero strategica per creare quella specifica Proposta di Valore per quello specifico Segmento di Clienti? Nel caso di un'azienda di moda, gli stilisti rappresenterebbero una delle risorse chiave. Ma, più nel dettaglio, potrebbero esserlo anche risorse meno evidenti ma comunque vitali, come un team di programmatori, gli addetti alla comunicazione: addirittura un sito web come questo è una risorsa chiave essenziale.
- **Le risorse non sono le proposte di valore** – Nella fase di progettazione attraverso il BMC puoi incorrere nell'errore di inserire all'interno di questo blocco tutto quello che serve alla tua azienda per erogare le sue proposte di valore. **Non confondere i due blocchi: Proposte di Valore e Risorse Chiave.**

Il Business Model Canvas












Il Business Model Canvas

Progettato per:

Progettato da:

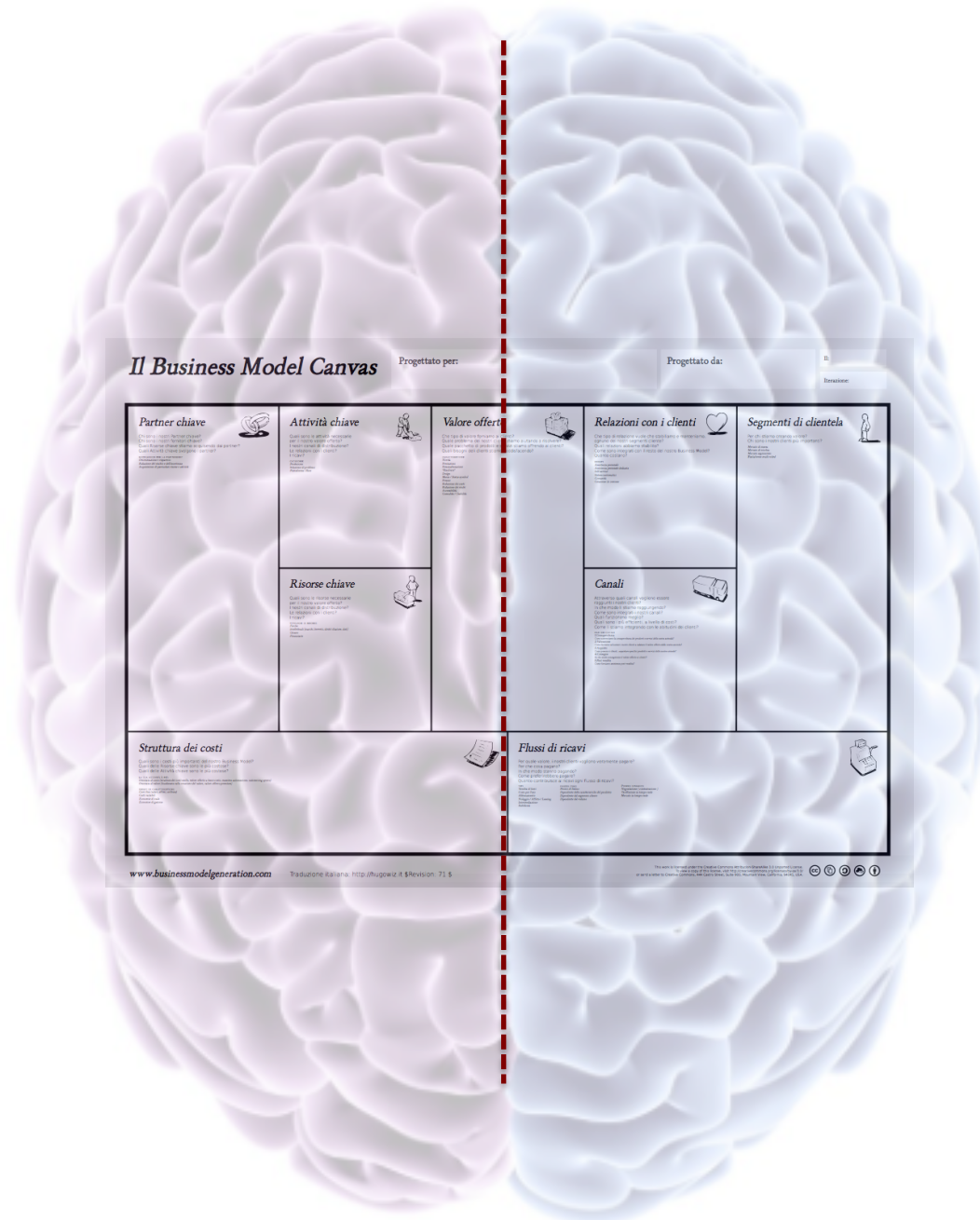
Il:

Iterazione:

| | | | | | |
|--|---|---|--|--|--|
| <p>Partner chiave </p> <p>Chi sono i nostri Partner chiave? Chi sono i nostri fornitori chiave? Quali Risorse chiave stiamo acquistando dai partner? Quali Attività chiave svolgono i partner?</p> <p><small>Importante per la performance Distribuzione e logistica Riduzione del rischio e dell'incertezza Acquisizione di partner clienti e servizi</small></p> | <p>Attività chiave </p> <p>Quali sono le attività necessarie per il nostro valore offerto? I nostri canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I ricavi?</p> <p><small>Logistica Produzione Distribuzione e logistica Relazioni i clienti</small></p> | <p>Valore offerto </p> <p>Che tipo di valore forniamo ai clienti? Quale problema dei nostri clienti stiamo aiutando a risolvere? Quale pacchetto di prodotti e servizi stiamo offrendo ai clienti? Quali bisogni dei clienti stiamo soddisfacendo?</p> <p><small>Qualificazione Rischio Prezzi Personalizzazione "Boutique" Design Moda / Accessori Primo Relazione di qualità Relazione di costo Accessibilità Comodità / Usabilità</small></p> | <p>Relazioni con i clienti </p> <p>Che tipo di relazione vuole che stabiliamo e manteniamo, ognuno dei nostri segmenti clienti? Quali relazioni abbiamo stabilito? Come sono integrati con il resto del nostro Business Model? Quanto costano?</p> <p><small>Canali Assistenza personalizzata Assistenza personalizzata Self-Service Banche online Comunità Creazione di contenuti</small></p> | <p>Segmenti di clientela </p> <p>Per chi stiamo creando valore? Chi sono i nostri clienti più importanti?</p> <p><small>Modello di prezzo Modello di canale Modello di relazione Particolarità individuali</small></p> | |
| <p>Risorse chiave </p> <p>Quali sono le risorse necessarie per il nostro valore offerto? I nostri canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I ricavi?</p> <p><small>Competenze di lavoro Strutture Infrastrutture (hardware, software, database, dati) Cultura Finanziarie</small></p> | | <p>Canali </p> <p>Attraverso quali canali vogliono essere raggiunti i nostri clienti? In che modo li stiamo raggiungendo? Come sono integrati i nostri canali? Quali funzionano meglio? Quali sono i più efficienti, a livello di costi? Come li stiamo integrando con le abitudini dei clienti?</p> <p><small>Costo del canale Efficacia Economicità Capacità di raggiungere i segmenti di clienti e canali di valore della nostra attività? Economicità Economicità Capacità di raggiungere i segmenti di clienti e canali di valore della nostra attività? Economicità Capacità di raggiungere i segmenti di clienti e canali di valore della nostra attività? Economicità Capacità di raggiungere i segmenti di clienti e canali di valore della nostra attività?</small></p> | | | <p>Struttura dei costi </p> <p>Quali sono i costi più importanti del nostro Business Model? Quali delle Risorse chiave sono le più costose? Quali delle Attività chiave sono le più costose?</p> <p><small>Se i costi sono alti, è meglio Ottimizzare il costo-fornitura dei materiali, valore offerto a basso costo, migliore assistenza, advertising spendi? Ottimizzare il valore-fornitura dei materiali, valore offerto a basso costo, migliore assistenza, advertising spendi?</small></p> <p><small>Costi fissi Costi variabili Costi di gestione</small></p> |
| <p>Struttura dei costi </p> <p>Quali sono i costi più importanti del nostro Business Model? Quali delle Risorse chiave sono le più costose? Quali delle Attività chiave sono le più costose?</p> <p><small>Se i costi sono alti, è meglio Ottimizzare il costo-fornitura dei materiali, valore offerto a basso costo, migliore assistenza, advertising spendi? Ottimizzare il valore-fornitura dei materiali, valore offerto a basso costo, migliore assistenza, advertising spendi?</small></p> <p><small>Costi fissi Costi variabili Costi di gestione</small></p> | | <p>Flussi di ricavi </p> <p>Per quale valore, i nostri clienti vogliono veramente pagare? Per che cosa pagano? In che modo stanno pagando? Come preferirebbero pagare?</p> <p><small>Quanto contribuisce ai ricavi ogni flusso di ricavi?</small></p> <p><small>Canali Modello di prezzo Assistenza personalizzata Assistenza personalizzata Self-Service Banche online Comunità Creazione di contenuti</small></p> | | | <p>Struttura dei costi </p> <p>Quali sono i costi più importanti del nostro Business Model? Quali delle Risorse chiave sono le più costose? Quali delle Attività chiave sono le più costose?</p> <p><small>Se i costi sono alti, è meglio Ottimizzare il costo-fornitura dei materiali, valore offerto a basso costo, migliore assistenza, advertising spendi? Ottimizzare il valore-fornitura dei materiali, valore offerto a basso costo, migliore assistenza, advertising spendi?</small></p> <p><small>Costi fissi Costi variabili Costi di gestione</small></p> |

Come si usa il Canvas?

Emisfero
destro:
efficienza



Emisfero
sinistro:
valore