

Business Model Design

Business strategy

La strategia aziendale è un piano integrato che:

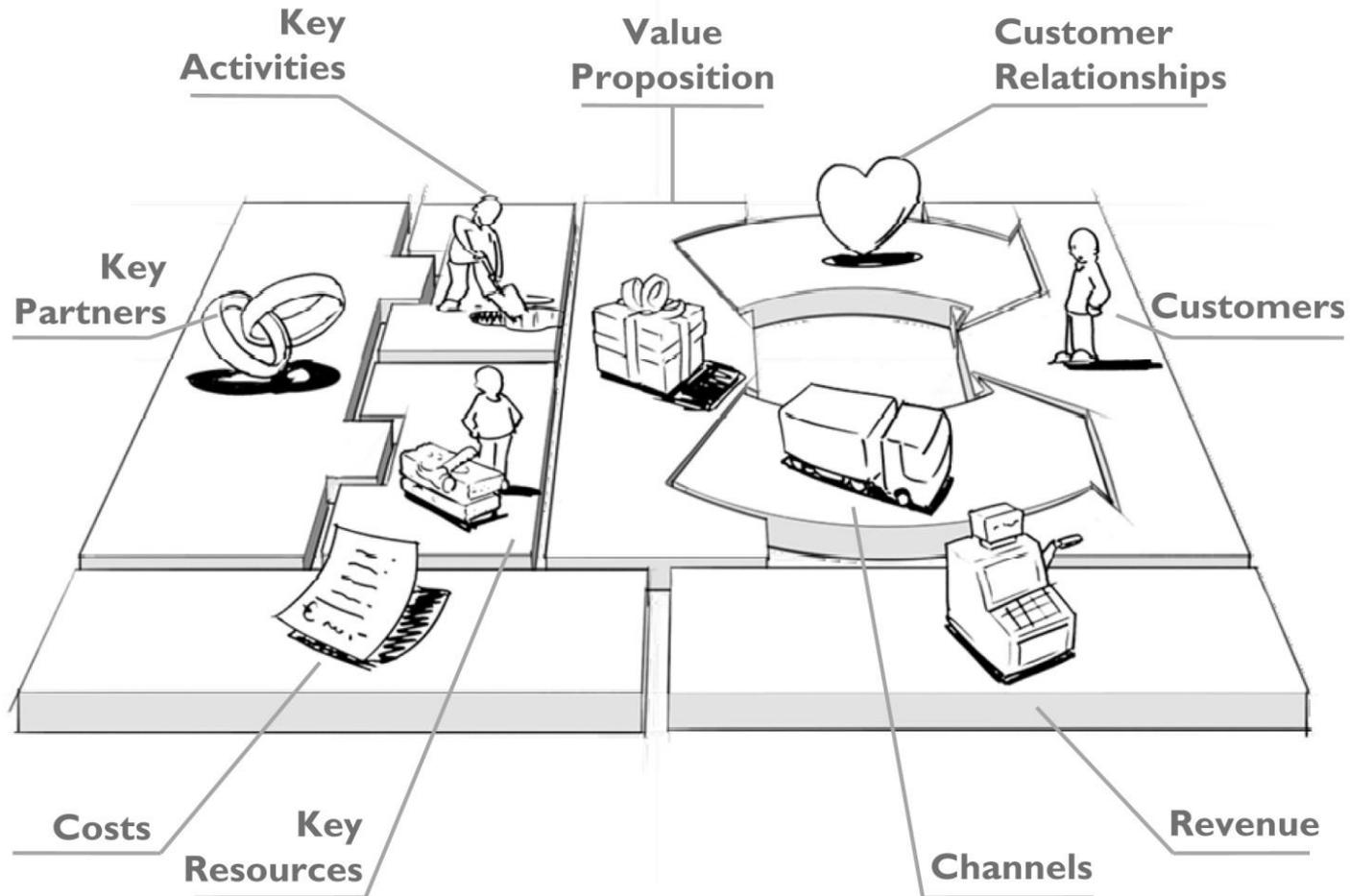
- identifica lo scopo e la direzione dell'impresa (proposta di valore)
- è volto ad ottenere prestazioni a lungo termine superiori alla concorrenza (vantaggio competitivo)
- integra un insieme coerente di decisioni strategiche

Che cosa è un business model

E' il modo in cui un'organizzazione:

- **Crea valore**
- **Trasferisce valore ai clienti**
- **Cattura valore**

Il Business Model Canvas



drawings by JAM

Customers

I clienti sono il cuore di qualsiasi modello di business. Le aziende di successo sanno come trasformare i clienti soddisfatti in flussi di entrate.

Domande chiave:

- Per chi creiamo valore?

Qualcuno di questi clienti merita di essere raggruppato in una categoria distinta, perché ...

- ... gli proponiamo un'offerta distinta?
- ... li raggiungiamo attraverso diversi canali di comunicazione e distribuzione?
- ... intratteniamo relazioni diverse con loro (ad esempio, più personali)?
- ... hanno una redditività sostanzialmente diversa?

Value proposition

La value proposition è la ragione per cui i clienti si rivolgono a un'azienda rispetto a un'altra. Risolve un problema del cliente o soddisfa le esigenze del cliente. Ogni proposta di valore consiste in un insieme selezionato di prodotti e/o servizi.

Alcune proposte di valore potrebbero essere innovative e rappresentare un'offerta nuova o «dirompente». Altre potrebbero essere simili alle offerte di mercato esistenti, ma con caratteristiche e attributi aggiunti.

Domande chiave:

- Cosa offriamo al mercato?
- Qual è il pacchetto specifico di prodotti e servizi che offriamo a ciascuno dei nostri segmenti di clienti?
- Quale cliente deve coprire ogni nostra proposta di valore?
- Offriamo diversi livelli di servizio a diversi segmenti di clienti?

Channels

Un'azienda raggiunge i propri clienti attraverso vari canali di comunicazione e distribuzione. Questi rappresentano l'interfaccia tra un'azienda, le sue proposte di valore e i suoi clienti.

I canali di comunicazione e di distribuzione sono diventati sempre più importanti nella progettazione del modello di business. Ad esempio, i canali a costo elevato dovrebbero essere utilizzati per clienti molto redditizi, mentre i clienti non redditizi dovrebbero essere serviti attraverso canali economicamente efficienti.

Domande chiave:

- Attraverso quali canali di comunicazione e distribuzione raggiungiamo i nostri mercati?
- Quanto bene funziona ciascun canale?
- Quanto sono costosi o economici i nostri canali?
- Attraverso quali canali di comunicazione e distribuzione promuoviamo e forniamo ogni proposta di valore?
- Attraverso quali canali raggiungiamo ogni segmento di clientela?

Customer relationships

La gestione delle relazioni nel nostro modello di business è cruciale oggi per soddisfare le aspettative del cliente. Ad esempio, i clienti che pagano un prezzo elevato per un prodotto o un servizio si aspettano una relazione di alto livello, mentre i clienti che pagano un prezzo conveniente non si aspettano altro che relazioni «automatizzate».

Un solido modello di business ha una chiara strategia per la gestione delle relazioni con i clienti e per ogni segmento di clientela.

Domande chiave:

- Sviluppiamo e manteniamo diversi tipi di relazione con i clienti nel nostro modello di business (ad esempio più o meno intenso, più o meno personale)?
- Quanto ciascuno di questi tipi di relazione con il cliente è «resource-intensive» in termini di consumo di tempo e altri costi?
- Per ogni segmento di clienti, quali tipologie e meccanismi di relazione sviluppiamo e manteniamo?

Revenue

Se i clienti costituiscono il cuore di un modello aziendale, i flussi di entrate sono le sue arterie.

I flussi di entrate provengono da uno o più segmenti di clienti che sono disposti a pagare per il valore che ottengono dalla nostra offerta.

Domande chiave:

- Quali sono i nostri flussi di entrate?
- Quali sono i flussi di entrate provenienti da ogni segmento di clienti e proposta di valore?
- Quanto è il contributo di ciascun flusso di entrate alle entrate complessive in termini di percentuali?

Key resources

Alla base di ogni modello di business c'è un insieme di risorse chiave di cui un'azienda deve disporre per far funzionare il suo modello di business.

Queste risorse chiave includono quelle classiche come risorse umane e beni tangibili. Sempre più spesso, i modelli di business sono costruiti su beni immateriali difficili da quantificare, come la brand equity e l'esperienza di un dominio specifico.

Domande chiave:

- Quali sono le risorse chiave su cui fare affidamento per gestire il nostro modello di business?
- In che modo ciascuna di queste risorse si riferisce alle nostre proposte di valore e ai segmenti, canali e relazioni dei clienti corrispondenti?

Key activities

Per implementare un modello di business, un'azienda deve svolgere una serie di attività chiave. Può svolgere queste attività o farle eseguire attraverso una rete di partner.

Domande chiave:

- Quali sono le principali attività che operiamo per gestire il nostro modello di business?
- Su quali risorse chiave fanno affidamento?
- A quali proposizioni di valore, canali o relazioni contribuiscono?

Key partners

I modelli di business di oggi sono sempre più il risultato di una rete di partnership, joint venture, cooperazione e alleanze tra diverse società.

Ogni azienda deve chiedersi se e come può sfruttare il proprio modello di business collaborando con altre società. Questo include la domanda su cosa un'azienda vuole fare da sola e cosa vuole fare con i partner. Comprende anche la questione di sfruttare la propria proposta di valore combinandola con la proposta di valore dei partner strategici.

Domande chiave:

- Con quali partner e fornitori lavoriamo?
- A quali risorse chiave si riferiscono?
- A quali proposizioni di valore, canali o relazioni contribuiscono?

Costs

La struttura dei costi è il risultato diretto di tutti gli altri elementi costitutivi del modello di business. Idealmente, i costi dovrebbero essere riconducibili a ciascun blocco del modello di business.

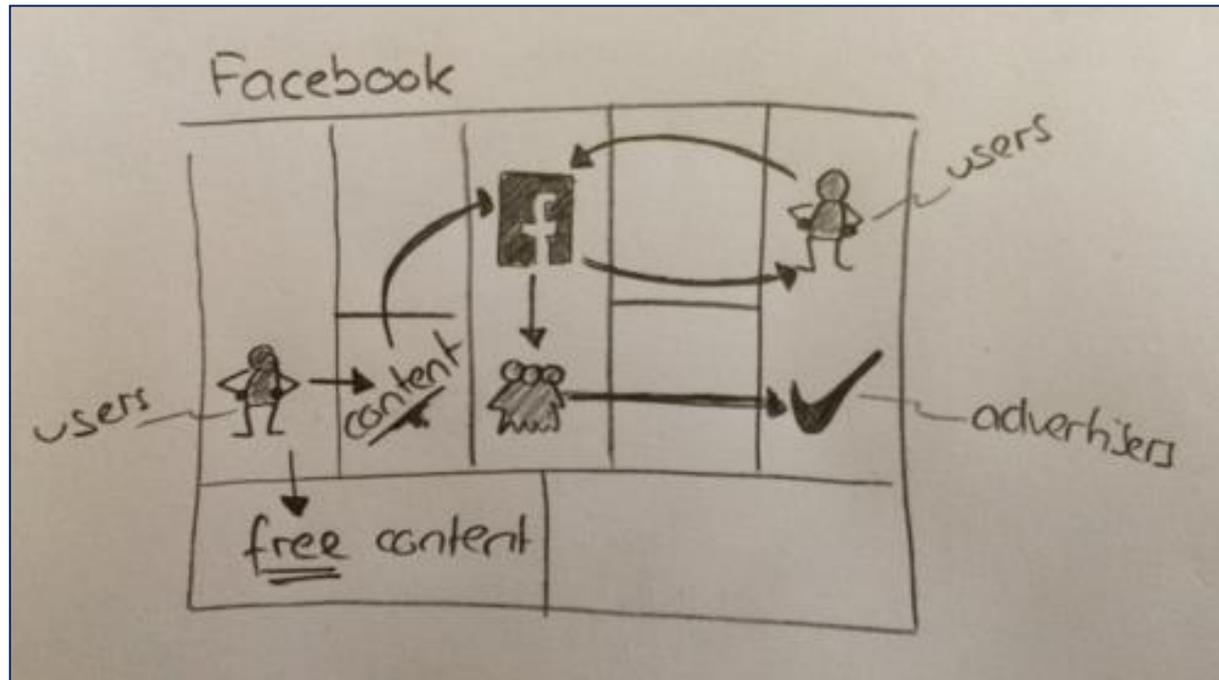
Domande chiave:

- Quali sono le voci di costo più importanti nel nostro modello di business?
- Le voci di costo possono essere facilmente collegate a uno specifico building block del modello di business?
- I costi possono essere calcolati per ogni segmento di clienti?

Business Model Canvas

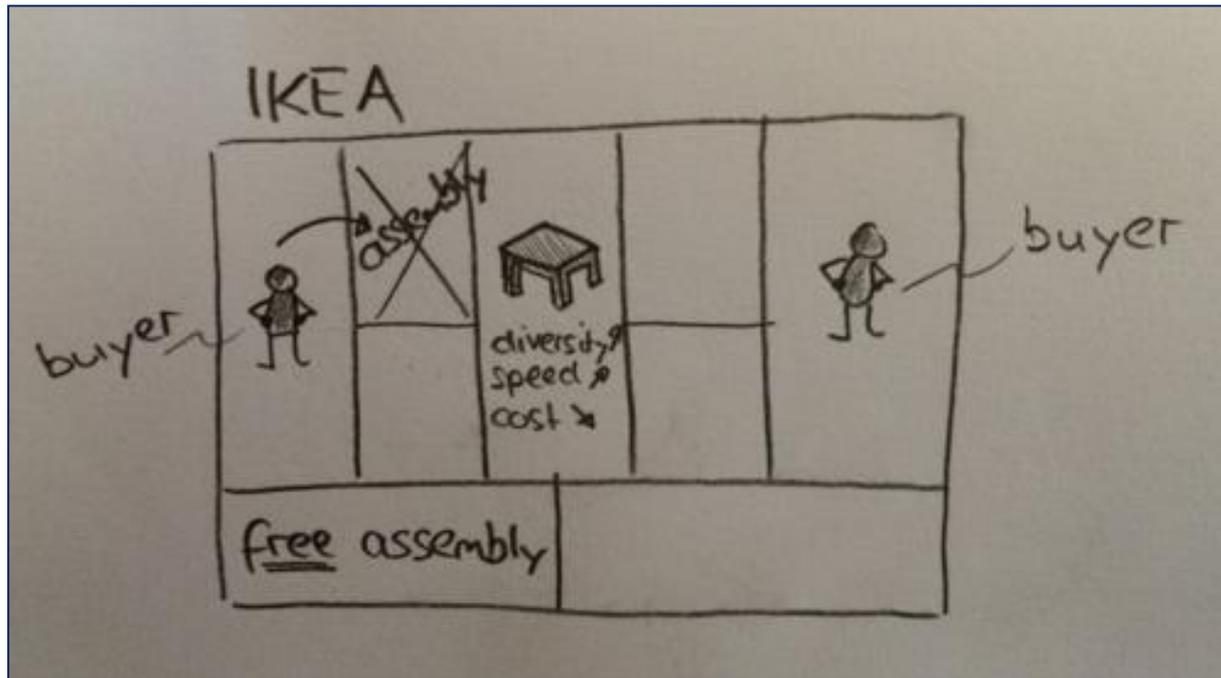


Il Canvas di Facebook



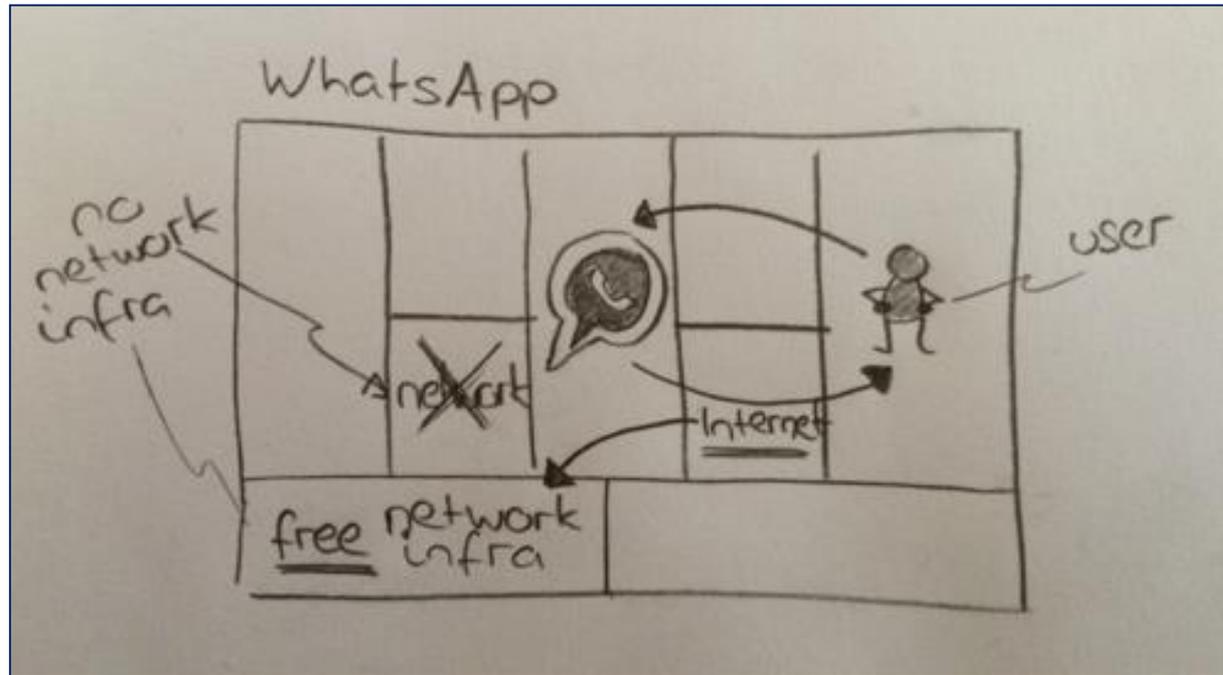
Alla base del modello di business di Facebook c'è la piattaforma che permette agli utenti di condividere messaggi, foto e altro ancora. Naturalmente ciò che lega gli utenti a Facebook non è la piattaforma, ma gli aggiornamenti dei loro «amici» ed il contenuto che altri utenti pubblicano. La cosa sorprendente è che la creazione di questo contenuto non costa un centesimo Facebook.

Il Canvas di IKEA



Centinaia di migliaia di clienti IKEA assemblano i loro scaffali, tavoli e altri mobili a casa dopo l'acquisto in grandi scatole. Questo era impensabile prima che IKEA lo rendesse popolare, perché tutti eravamo abituati a vedere l'operazione di montaggio eseguita direttamente dai produttori. Il motivo per cui i clienti sono disposti a fare il lavoro è perché il modello di IKEA di mobili in scatola offre una scelta più ampia, la consegna immediata, e tutto ad un costo inferiore.

Il Canvas di WhatsApp



Contrariamente al messaggio di testo (SMS) tradizionale, WhatsApp non gestisce un'infrastruttura di rete che offre ai propri utenti di messaggistica. Quando è stata acquistata da Facebook, era una società di software molto piccola con 60 dipendenti e più di 400 milioni di utenti. Tale scala è giustificata dal fatto che WhatsApp usa Internet come un'infrastruttura portante «gratis» per il suo servizio. In altre parole, il lavoro costoso per WhatsApp lo fanno i fornitori di rete.