



Corso in Global Management
Docente **FULVIO GIAN MARIA MIRAGLIA**
Modulo
*Da idea imprenditoriale a modello di business competitivo:
applicazione del Business Model Canvas*



Che cos'è un business model?

Un Business Model descrive il modo in cui un'organizzazione crea, diffonde e raccoglie valore

(en: Business Model => it: Modello Economico)



Partner chiave

Questa sezione è dedicata a chi ci aiuta a creare valore per i nostri clienti. Chi sono i fornitori e i partner?

Sono la rete di fornitori e di partner necessaria per sostenere il modello economico.

Esempi:

- Diversificazione ed economie di scala
- Riduzione del rischio
- Acquisizione di risorse speciali

Attività chiave

Questa sezione è dedicata a chi ci aiuta a creare valore per i nostri clienti.

Le attività indispensabili per sostenere il modello economico dell'azienda.

Esempi:

- Attività produttive
- Problemi solving
- Piattaforma / Rete

Valore offerto

Questa sezione è dedicata a chi ci aiuta a creare valore per i nostri clienti.

Il Valore Offerto differenzia la nostra azienda dalle altre. È un bene oppure un servizio che soddisfa un bisogno dei nostri clienti.

Relazioni con i clienti

Questa sezione è dedicata a chi ci aiuta a creare valore per i nostri clienti.

Acquisizione dei clienti

Potenziamento vendite

Tipologie di relazione con il cliente:

- Assistenza personale
- Self-service
- Assistenza automatizzata
- Comunità
- Co-creazione

Clienti (segmenti)

Questa sezione è dedicata a chi ci aiuta a creare valore per i nostri clienti.

Vari gruppi di persone o aziende che la nostra impresa vuole servire. I clienti sono il cuore del Business Model.

Decidere consapevolmente quali clienti servire e quali ignorare.

Struttura dei costi

Questa sezione è dedicata a chi ci aiuta a creare valore per i nostri clienti.

Quanto costa il modello economico scelto e quali sono i costi più importanti.

Esempi:

- Risorse fisiche
- Risorse intellettuali
- Risorse umane
- Risorse finanziarie

Risorse chiave

Questa sezione è dedicata a chi ci aiuta a creare valore per i nostri clienti.

Le risorse necessarie per garantire il valore offerto al cliente e per sostenere il modello economico.

Esempi:

- Risorse fisiche
- Risorse intellettuali
- Risorse umane
- Risorse finanziarie

Canali

Questa sezione è dedicata a chi ci aiuta a creare valore per i nostri clienti.

I canali rappresentano i mezzi attraverso i quali il valore offerto raggiunge i clienti.

Esempi di canali:

- Forza di vendita
- Vendita Internet
- Punti vendita propri
- Punti vendita partner
- Rivenditori

Ricavi

Questa sezione è dedicata a chi ci aiuta a creare valore per i nostri clienti.

In che modo i segmenti clienti contribuiscono alle entrate.

Esempi:

- Vendita di beni
- Vendita di servizi
- Consegna di forniture
- Noleggio / Affitto / Leasing
- Uso di licenze
- Costo di intermediazione
- Pubblicità

Prezzo fisso

Prezzo a listino

Prezzo per opzione / caratteristica

Prezzo per segmento cliente

Prezzo per volume

Prezzo dinamico

Prezzo negoziato

Prezzo stagionale

Prezzo di mercato dinamico

Prezzo d'asta

www.businessmodelgeneration.com

Traduzione italiana: <http://hugowiz.it> Rev. 24 \$

ITA®
ITALIAN TRADE AGENCY
ICE - Agenzia per le promozioni all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane

Valore offerto

Questa sezione è dedicata a chi ci aiuta a creare valore per i nostri clienti.

Il Valore Offerto differenzia la nostra azienda dalle altre. È un bene oppure un servizio che soddisfa un bisogno dei nostri clienti.

Relazioni con i clienti

Questa sezione è dedicata a chi ci aiuta a creare valore per i nostri clienti.

Acquisizione dei clienti

Conservazione dei clienti

Potenziamento vendite

Tipologie di relazione con il cliente:

- Assistenza personale
- Self-service
- Assistenza automatizzata
- Comunità
- Co-creazione

Clienti (segmenti)

Questa sezione è dedicata a chi ci aiuta a creare valore per i nostri clienti.

Vari gruppi di persone o aziende che la nostra impresa vuole servire. I clienti sono il cuore del Business Model.

Decidere consapevolmente quali clienti servire e quali ignorare.

Canali

Questa sezione è dedicata a chi ci aiuta a creare valore per i nostri clienti.

I canali rappresentano i mezzi attraverso i quali il valore offerto raggiunge i clienti.

Esempi di canali:

- Forza di vendita
- Vendita Internet
- Punti vendita propri
- Punti vendita partner
- Rivenditori

Ricavi

Questa sezione è dedicata a chi ci aiuta a creare valore per i nostri clienti.

In che modo i segmenti clienti contribuiscono alle entrate.

Esempi:

- Vendita di beni
- Costo a consumo
- Costo di iscrizione
- Noleggio / Affitto / Leasing
- Uso di licenze
- Costo intermediazione
- Pubblicità

Prezzo fisso

Prezzo a listino

Prezzo per opzione / caratteristica

Prezzo per segmento cliente

Prezzo per volume

Prezzo dinamico

Prezzo negoziato

Prezzo stagionale

Prezzo di mercato dinamico

Prezzo d'asta

ITA®
ITALIAN TRADE AGENCY
ICE - Agenzia per le promozioni all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane

clienti



zione dei clienti
zione dei clienti
mento vendite
relazione con il
za personale
za dedicata
ice
za automatizzata
tà
zione

Clienti (segmenti)

Per chi stiamo creando valore?

Cl

Mc

Mc

Più



Vari gruppi di persone o aziende
che la nostra impresa vuole servire

I clienti sono il cuore del Business
Model

Decidere consapevolmente quali
clienti servire e quali ignorare.

ITA®

ITALIAN TRADE AGENCY



tà
zione



ere

?

ntano i mezzi
aggiunge i

I gruppi di clienti rappresentano
segmenti distinti se:

- Hanno bisogni differenti
- Sono raggiunti attraverso canali differenti
- Richiedono tipi di relazione differenti
- Creano margini differenti
- Sono interessati ad aspetti differenti dell'offerta

Esempi
• mercato di massa

ITA®

ITALIAN TRADE AGENCY



ezzi
i
ri

differenti
• Creano margini differenti
• Sono interessati ad aspetti differenti dell'offerta

Esempi
• mercato di massa
• mercato di nicchia
• segmentato
• diversificato
• multi-sided

ITA®
ITALIAN TRADE AGENCY
ICE - Agenzia per le promozioni all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane

Valore offerto

Che tipo di valore forniamo ai clienti?
Quale problema risolviamo?
Quale pacchetto offriamo?
Quali bisogni soddisfai?

CARATTERISTICHE
Novità
Prestazioni
Personalizzazione
"Risolvere"
Design
Marca / Status symbol
Prezzo
Riduzione dei costi
Riduzione dei rischi
Accessibilità
Comodità / Usabilità

Relazioni

Che tipo di relazioni creiamo con ognuno dei nostri clienti?
Quali relazioni sono più importanti?
Come sono le relazioni con i diversi clienti?
Quanto costano le relazioni?

ESEMPI
Assistenza personale
Assistenza personale
Self-service
Sistemi automatici
Comunità
Creazione in comunità

ITA®
ITALIAN TRADE AGENCY
ICE - Agenzia per le promozioni all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane



ente e
omico.

Il valore offerto può avere alcune di queste caratteristiche:

- Novità
- Prestazioni
- Personalizzazione
- Produttività
- Design
- Marchio / Status
- Prezzo
- Riduzione dei costi
- Accessibilità
- Facilità d'uso

Canali

Attraverso quali canali vogliono essere raggiunti i nostri clienti? In che modo li stiamo raggiungendo? Come sono integrati i nostri canali? Quali funzionano meglio?

Quale è il canale principale? Come sono integrati i canali? Come sono funzionati i canali?

Attraverso quali canali vogliono essere raggiunti i nostri clienti? In che modo li stiamo raggiungendo? Come sono integrati i nostri canali? Quali funzionano meglio?

Quale è il canale principale? Come sono integrati i canali? Come sono funzionati i canali?

ITA®
ITALIAN TRADE AGENCY
ICE - Agenzia per le promozioni all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane





Canali

Attraverso quali canali vogliono essere raggiunti i nostri clienti? In che modo li stiamo raggiungendo? Come sono integrati i nostri canali? Quali funzionano meglio?

Quale è il canale principale? Come sono integrati i canali? Come sono funzionati i canali?

Attraverso quali canali vogliono essere raggiunti i nostri clienti? In che modo li stiamo raggiungendo? Come sono integrati i nostri canali? Quali funzionano meglio?

Quale è il canale principale? Come sono integrati i canali? Come sono funzionati i canali?

I canali rappresentano i mezzi attraverso i quali il valore offerto raggiunge i clienti

Esempi di canali:

- Forza di vendita
- Vendita internet
- Punti vendita proprietari
- Punti vendita partner
- Rivenditori

5 fasi

ITA®
ITALIAN TRADE AGENCY
ICE - Agenzia per le promozioni all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane



Relazioni con i clienti

Che tipo di ognuno de Quali relaz Come sono Quanto co:

ESEMPI:
Assistenza person
Assistenza person
Self-service
Sistemi automatic
Comunità
Creazione in comu

- Acquisizione dei clienti
- Conservazione dei clienti
- Potenziamento vendite

Tipologie di relazione con il cliente:

- Assistenza personale
- Assistenza dedicata
- Self-service
- Assistenza automatizzata
- Comunità
- Co-creazione

Clienti

Per chi stiamo
Cl
Mc
Mc
Pazi

Vari gr
che la r

I client
Model

Decide
clienti



ITA®

ITALIAN TRADE AGENCY
ICE - Agenzia per le promozioni all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane



Ricavi

Per quale valore, i nost
Per che cosa pagano?
In che modo stanno pa
Come preferirebbero p
Quanto contribuisce ai

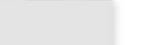
TIPI:
Vendita di beni
Costo per l'uso
Abbonamento
Noleggio / Affitto / Leasing
Intermediazione
Pubblicità

In che modo i segmenti clienti contribuiscono alle entrate.

Esempi:

- Vendita di beni
- Costo a consumo
- Costo di iscrizione
- Noleggio / Affitto / Leasing
- Uso in licenza
- Costo intermediazione
- Pubblicità

P
P



ITA®

ITALIAN TRADE AGENCY
ICE - Agenzia per le promozioni all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane



Prezzo fisso

- Prezzo a listino
- Prezzo per opzione / caratteristica
- Prezzo per segmento cliente
- Prezzo per volumi



Prezzo dinamico

- Prezzo negoziato
- Prezzo stagionale
- Prezzo di mercato dinamico
- Prezzo d'asta



Risorse chiave

Quali sono le risorse necessarie per il nostro valore offerto?

I nostri canali di distribuzione?

Le relazioni?

I ricavi?

TIPOLOGIE DI
RISORSE:
Fisiche
Intellettuali
Umane
Finanziarie



Le risorse necessarie per generare il valore offerto al cliente e per sostenere il modello economico.

Esempi:

- Risorse fisiche
- Risorse intellettuali
- Risorse umane
- Risorse finanziarie



Attività chiave



Quali sono le attività necessarie

pe
In
Le
I ri

CAT
Pro
Solu
Plat

Le attività indispensabili per
sostenere il modello economico
dell'azienda.

Esempi:

- Attività produttive
- Problem solving
- Piattaforma / Rete

ITA®
ITALIAN TRADE AGENCY
ICE - Agenzia per le promozioni all'estero e
l'internazionalizzazione delle imprese italiane



Partner chiave



Chi sono i nostri Partner chiave?

Chi sono i nostri fornitori chiave?

Quali Risorse chiave stiamo acquisendo dai partner?

Quali Attività chiave coinvolgono i partner?

MOTIVAZIONE PER I
Ottimizzazione e risi
Riduzione del rischio
Acquisizione di parti

Sono la rete di fornitori e di partner
necessari per sostenere il modello
economico

Scopo delle partnership:

- Ottimizzazione ed economie di scala
- Riduzione del rischio
- Acquisizione di risorse speciali

ITA®
ITALIAN TRADE AGENCY
ICE - Agenzia per le promozioni all'estero e
l'internazionalizzazione delle imprese italiane



Struttura dei costi

Quali sono i costi più importanti del nostro
Quali delle Risorse chiave sono le più costo
Quali delle Attività chiave sono le più costo

LA TUA ATTIVITÀ È PIÙ:
Orientata al costo (struttura dei costi snella, valore offerto a basso costo),
Orientata al valore (focalizzata sulla creazione del valore, valore offerto a alto costo)

ESEMPI DI CARATTERISTICHE:
Costi fissi (salari, affitti, utilities)
Costi variabili
Economie di scala
Economie di gamma

Quanto costa il modello
economico scelto e quali sono
i costi più importanti.



Modelli economici orientati a:

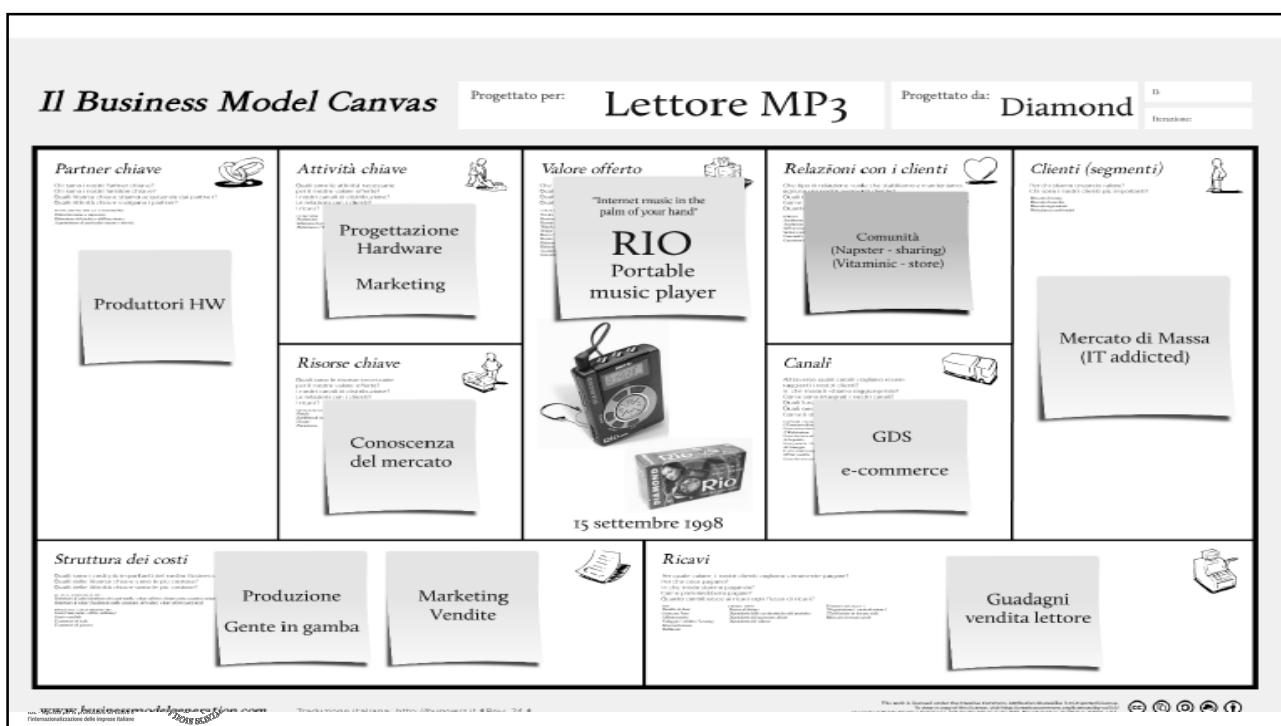
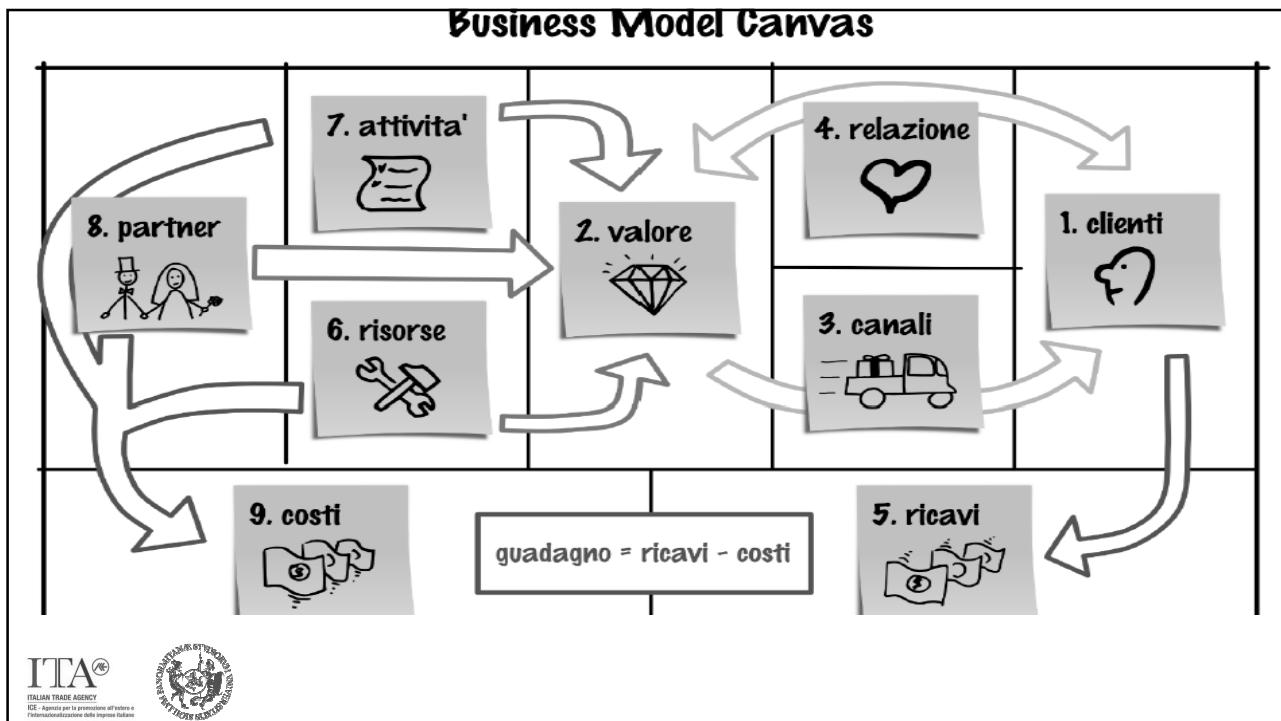
- Costi bassi
- Valore elevato

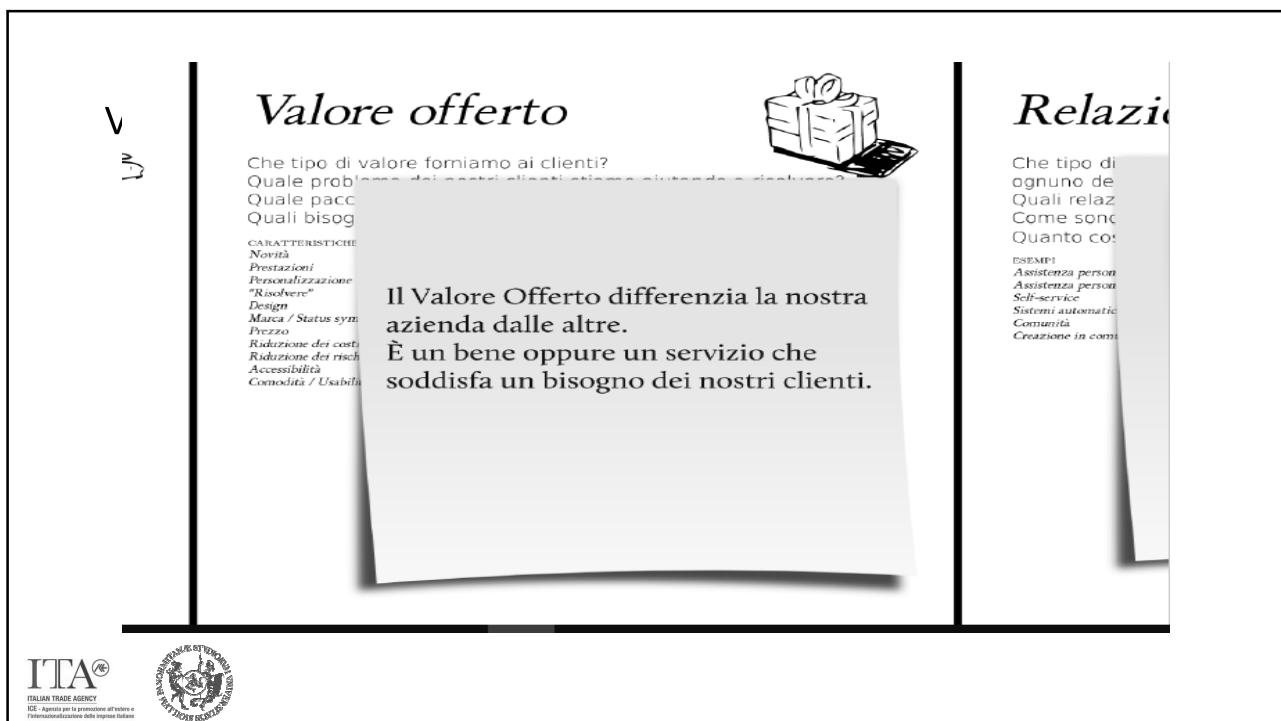
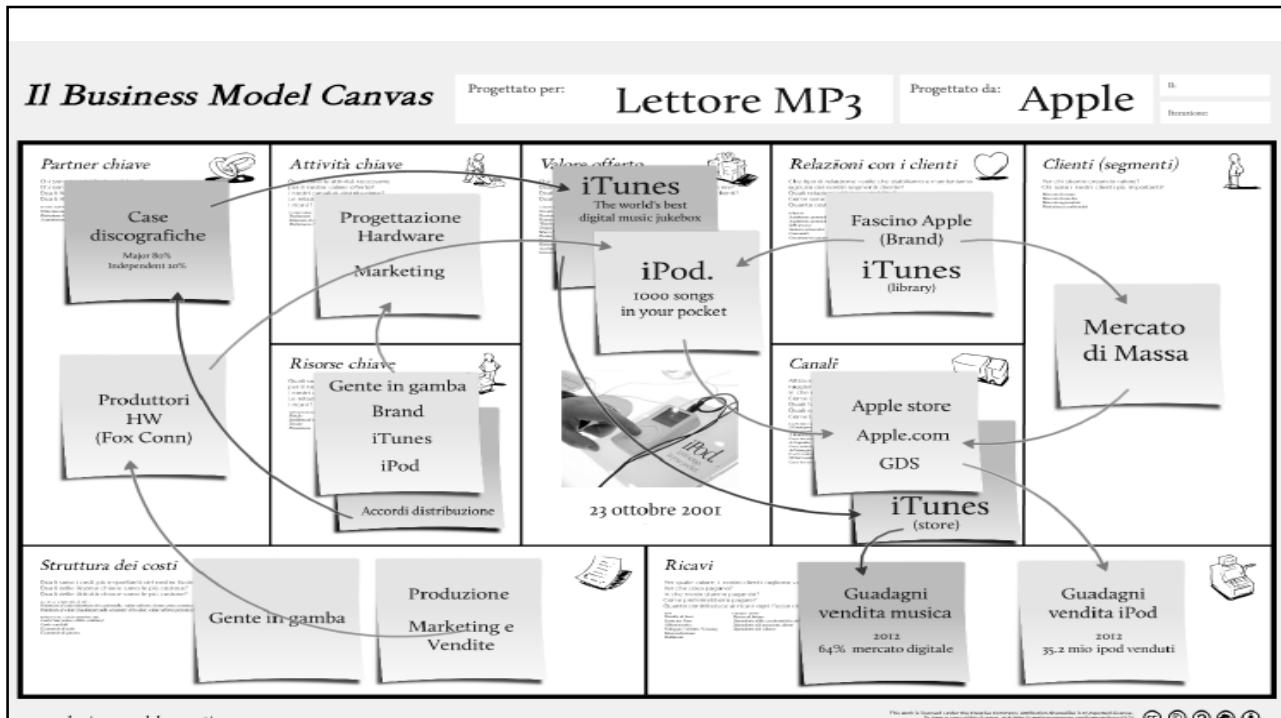


Esempi:

- Costi fissi
- Costi variabili
- Economie di scala
- Sinergie







BLUE OCEAN STRATEGY

La strategia Oceano Blu (Blue Ocean Strategy), è un libro pubblicato nel 2005 e scritto da W. Chan Kim e Renée Mauborgne, professori all'INSEAD e co-direttori dell'Istituto INSEAD Strategia Oceano Blu.

RED OCEANS represent all the industries in existence today – the known market space. In the red oceans, industry boundaries are defined and accepted, and the competitive rules of the game are known. Here companies try to outperform their rivals to grab a greater share of product or service demand. As the market space gets crowded, prospects for profits and growth are reduced.

The competition turns the ocean bloody; hence, the term "red oceans".

BLUE OCEANS, in contrast, denote all the industries not in existence today – the unknown market space, untainted by competition. In blue oceans, demand is created rather than fought over. There is plenty opportunity for growth that is both profitable and rapid. In blue oceans, competition is irrelevant because the rules of the game are waiting to be set.

Blue ocean is an analogy to describe the wider, deeper potential of market space that is not yet explored.



INNOVAZIONE DI VALORE

Creando spazi di business completamente nuovi che ancora non esistono ed evitando così totalmente la concorrenza, sviluppando un insieme di azioni e decisioni manageriali orientate alla creazione e all'offerta di nuovi prodotti/servizi

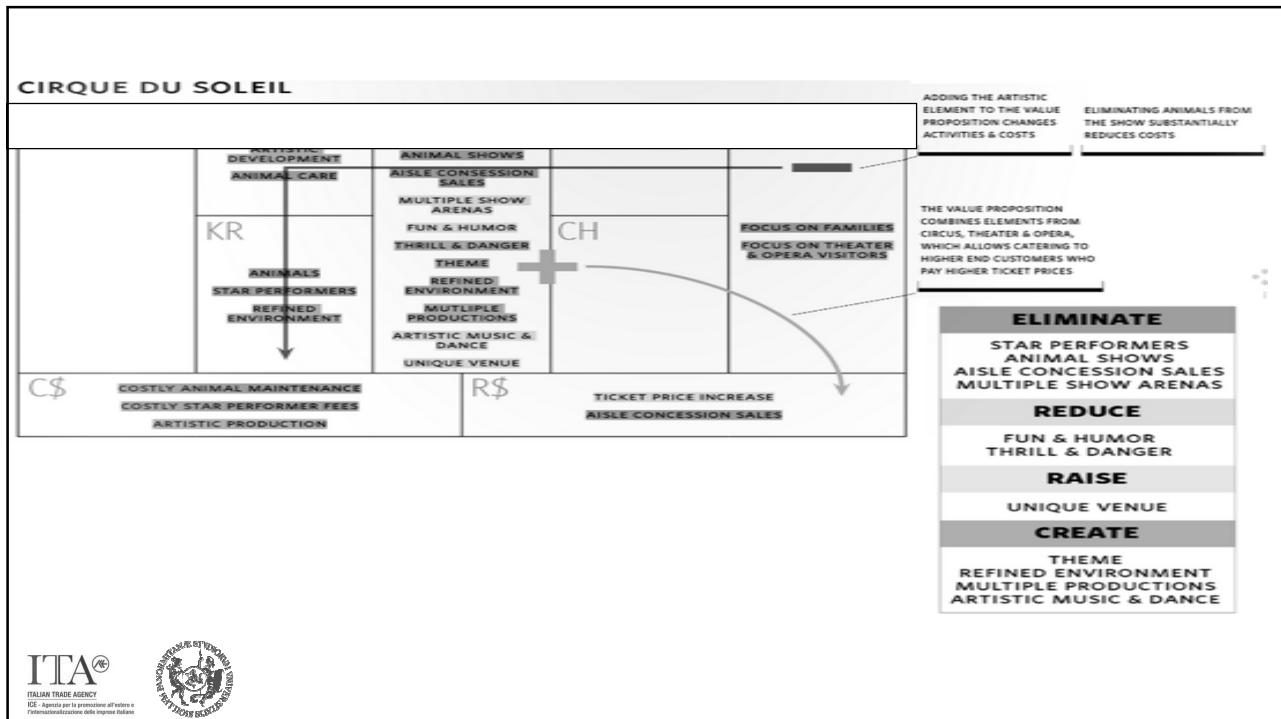
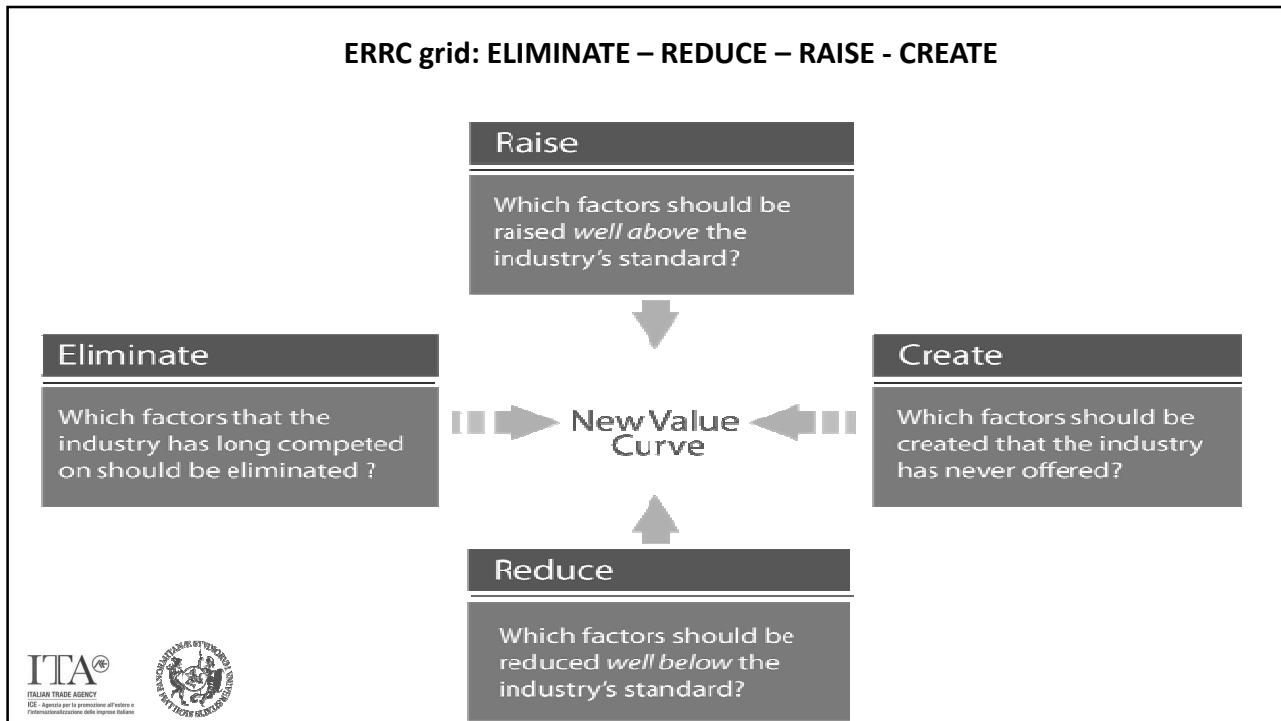
Spostando il focus dal "battere" la concorrenza, all'obiettivo di **neutralizzarla** offrendo ai clienti/acquirenti un **aumento significativo del valore**, ponendo la stessa enfasi sia sul valore che sull'innovazione

Concentrandosi sui **non-clienti** e andare **oltre la domanda esistente**, per massimizzare la dimensione dell'Oceano Blu

Evitando di cadere nella trappola della competizione, mantenendo **sempre al centro il cliente e non la concorrenza**

Ponendosi costantemente la domanda fondamentale "**come creare una curva del valore innovativa?**" utilizzando lo **schema "eliminate – reduce – raise - create"**





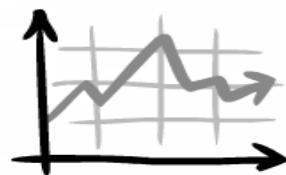
How Nespresso innovated its business model?

- Originally, Nespresso system patent filed in 1976.
- It focused on restaurants and offices as market segments in 1982.
- Main revenue source was coffee machines made by joint venture.
- New CEO changed the strategy, new business model was introduced.
- Average 35% growth and \$1.9 billion sales yearly achieved in 2008



How Nespresso innovated its business model?

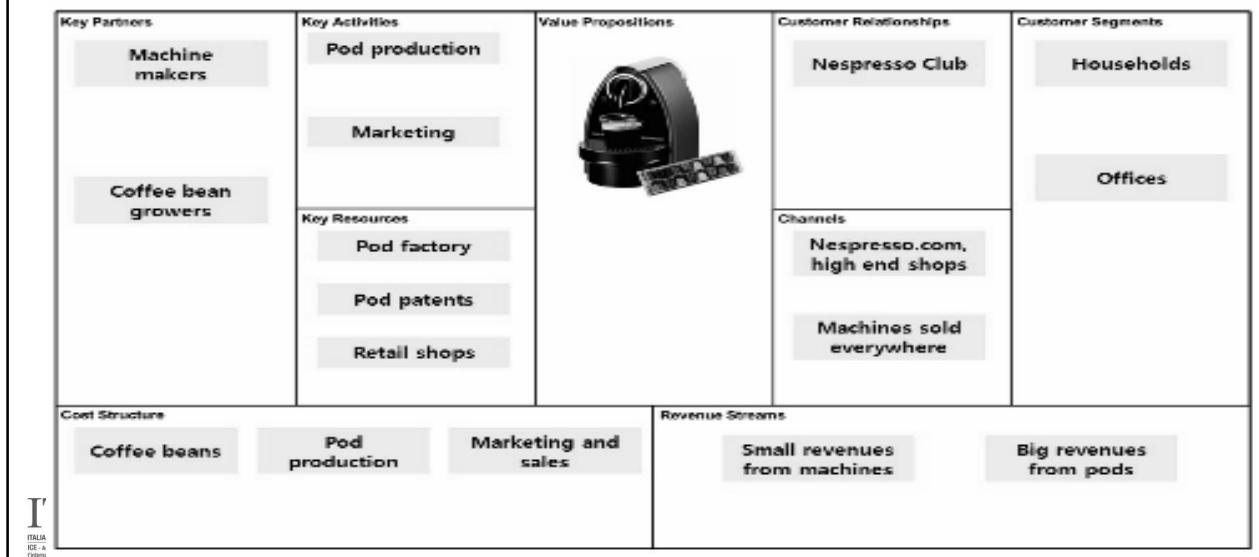
- Now, Nespresso is multi-billion dollar product line
- With original business model, Nespresso nearly went bankrupt in 1980s.
- It was the same product, the same technology.



Nespresso original business model



Nespresso original business model



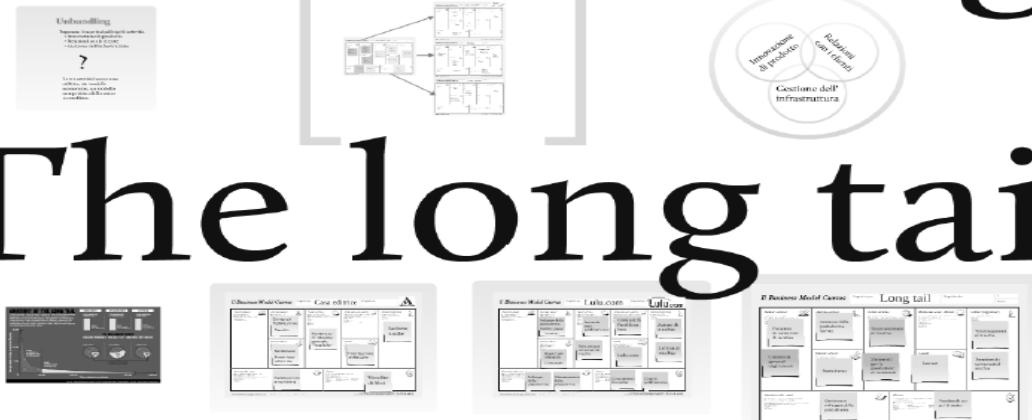
**Business model pattern:
è uno schema che descrive
una categoria, un tipo di
Business Model**

Pattern = Schema

ITA®
ITALIAN TRADE AGENCY
ICE - Agenzia per le promozioni all'estero e
l'internazionalizzazione delle imprese italiane

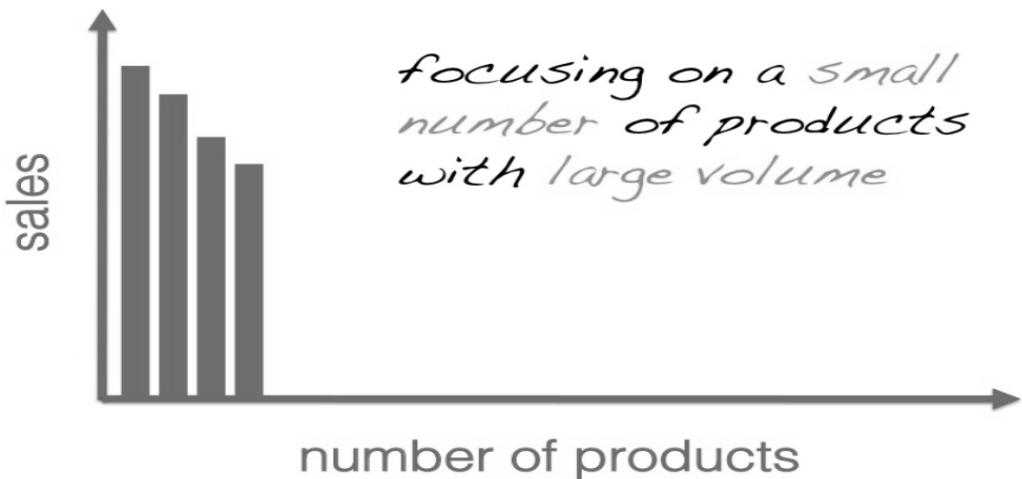


The long tail



ITA®
ITALIAN TRADE AGENCY
ICE - Agenzia per le promozioni all'estero e
l'internazionalizzazione delle imprese italiane

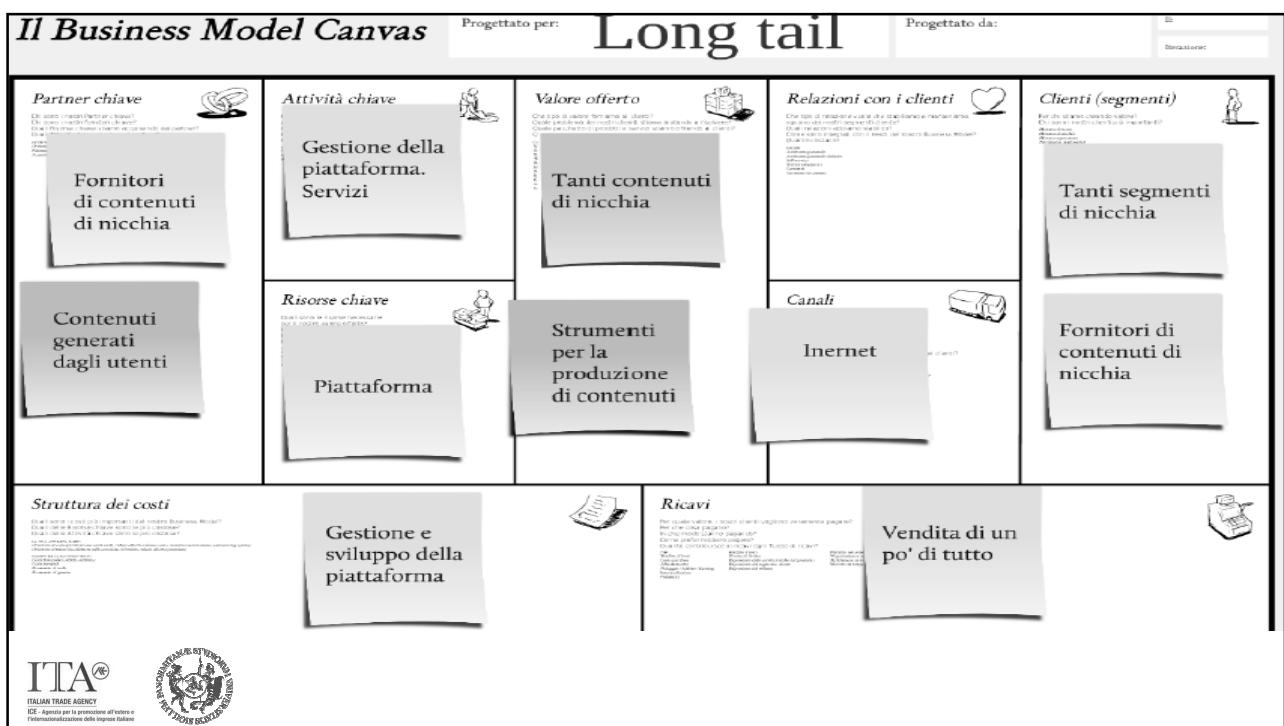




The Long Tail



The hits now compete with an infinite number of niche markets, of any size. And consumers are increasingly favoring the one with the most choice. The era of one-size-fits-all is ending, and in its place is something new, a market of multitudes.
(Anderson 2006)



the long tail



Multi-sided platform



FREE



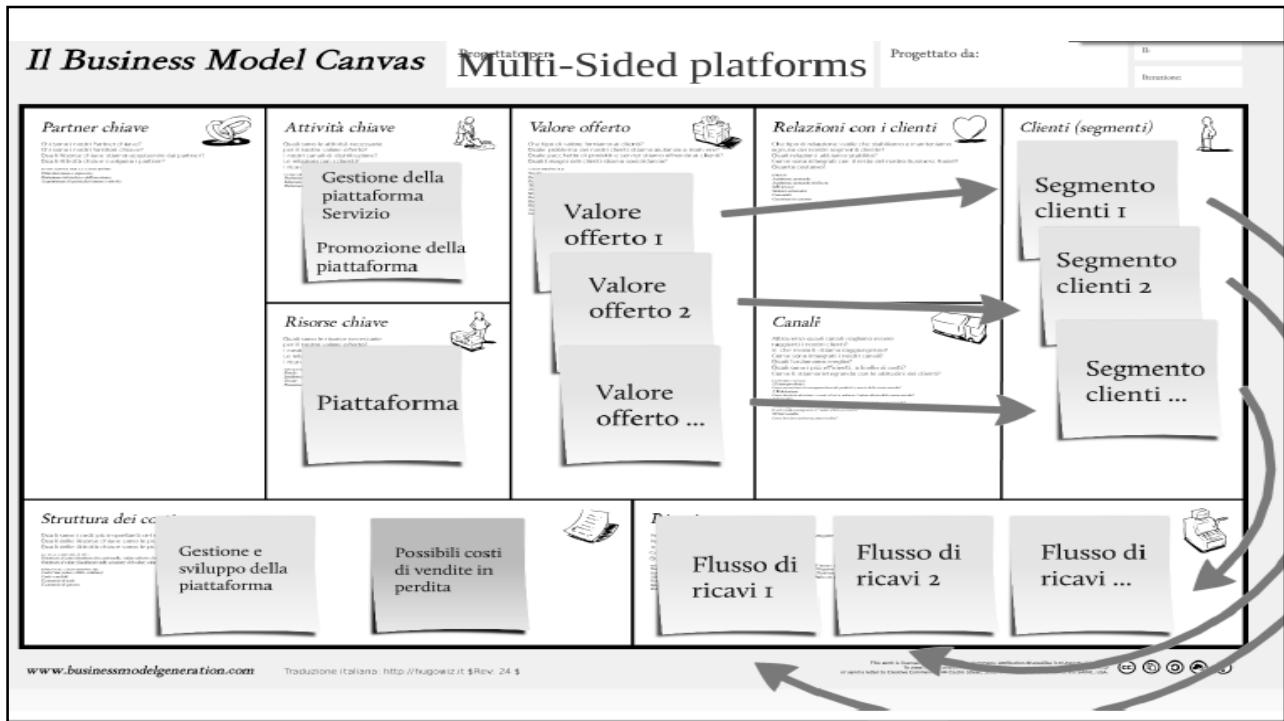
ITA®
ITALIAN TRADE AGENCY
ICE - Agenzia per le promozioni all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane

MULTISIDE PLATFORM

- Bring together 2 or more distinct but interdependent groups of customers
- Creates value by facilitating interactions between the different groups
- The existence of one group without the other makes no profit

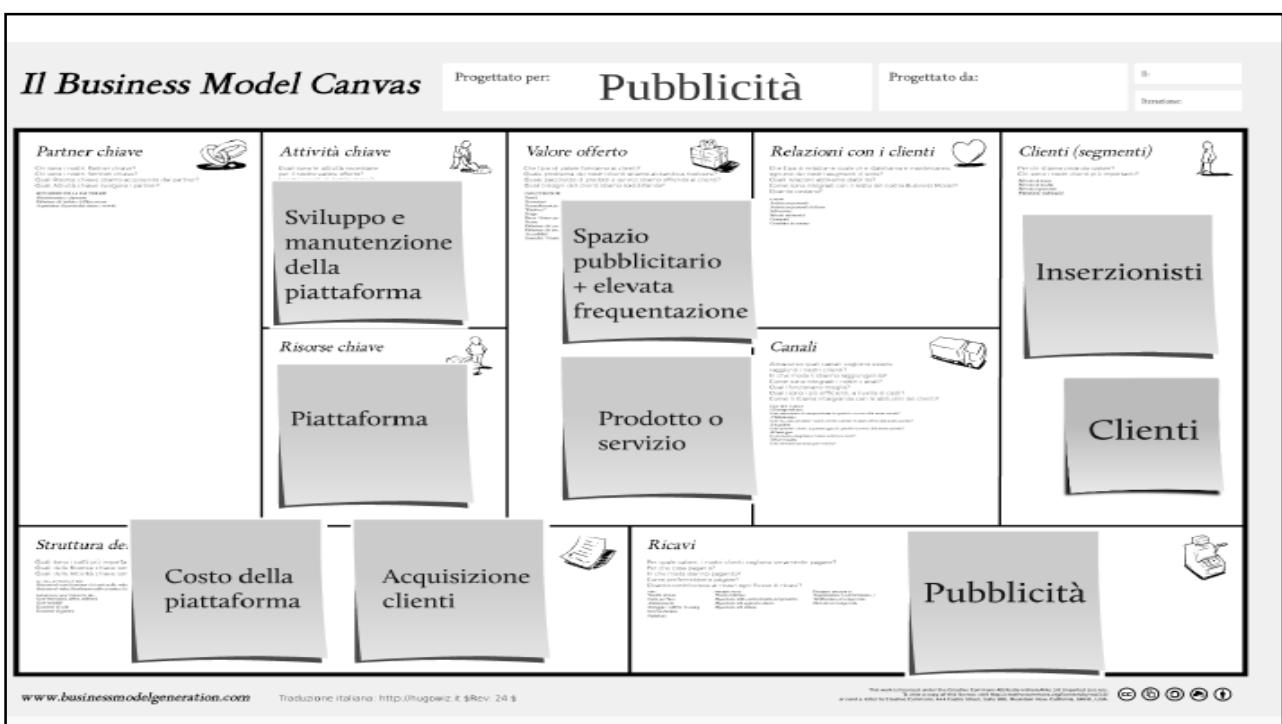


ITA®
ITALIAN TRADE AGENCY
ICE - Agenzia per le promozioni all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane



Pubblicità

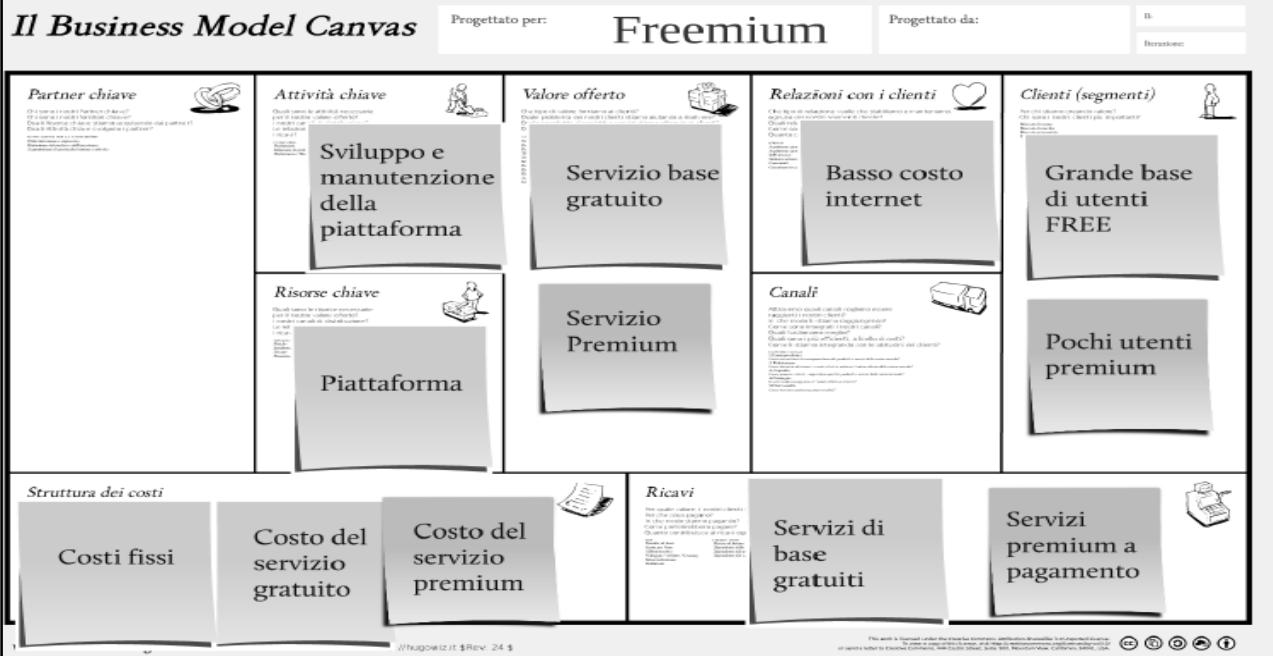
Economia



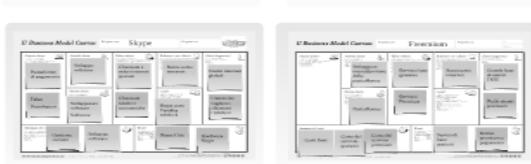
Puddicita

Freemium

ITA®
ITALIAN TRADE AGENCY
ICE - Agenzia per le promozioni all'estero e
l'internazionalizzazione delle imprese italiane



Freemium



Esca e amo



1

•

Il Business Model Canvas

Progettato per:

Bait & Hook

Progettato da:



