



Corso in Global Management

Docente FULVIO GIAN MARIA MIRAGLIA

Modulo

*Da idea imprenditoriale a modello di business competitivo:
applicazione del Business Model Canvas*

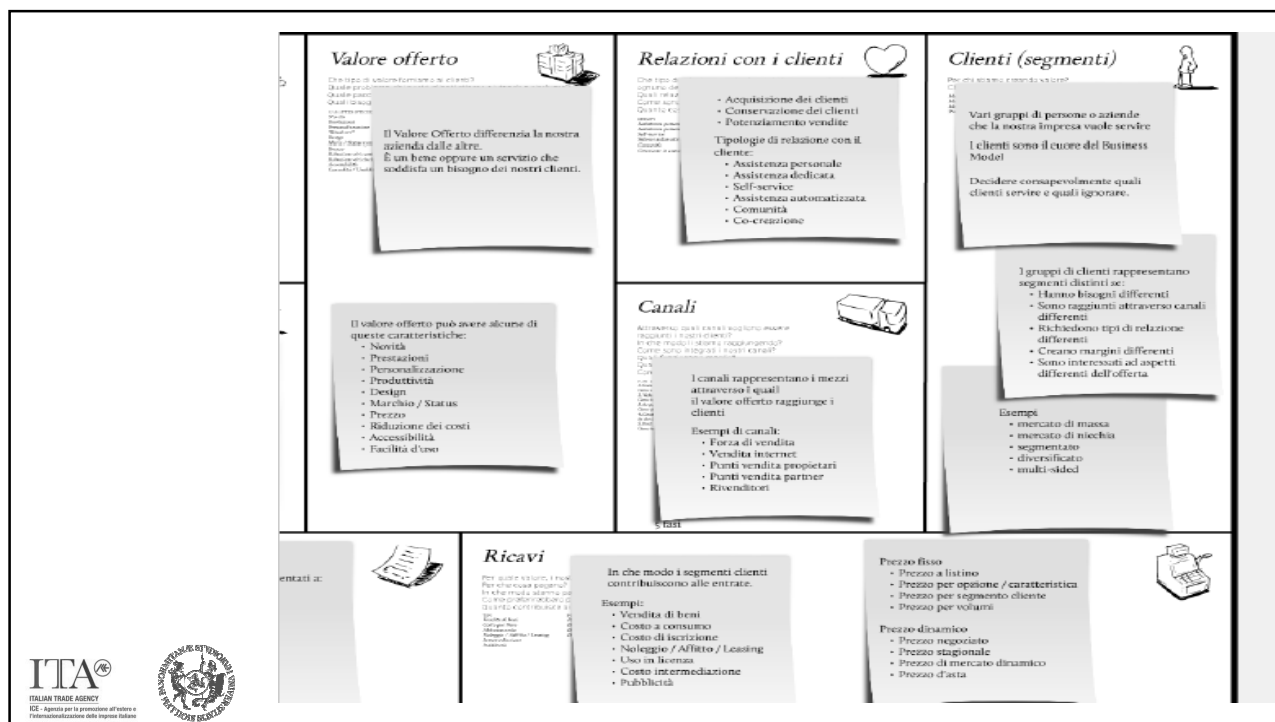
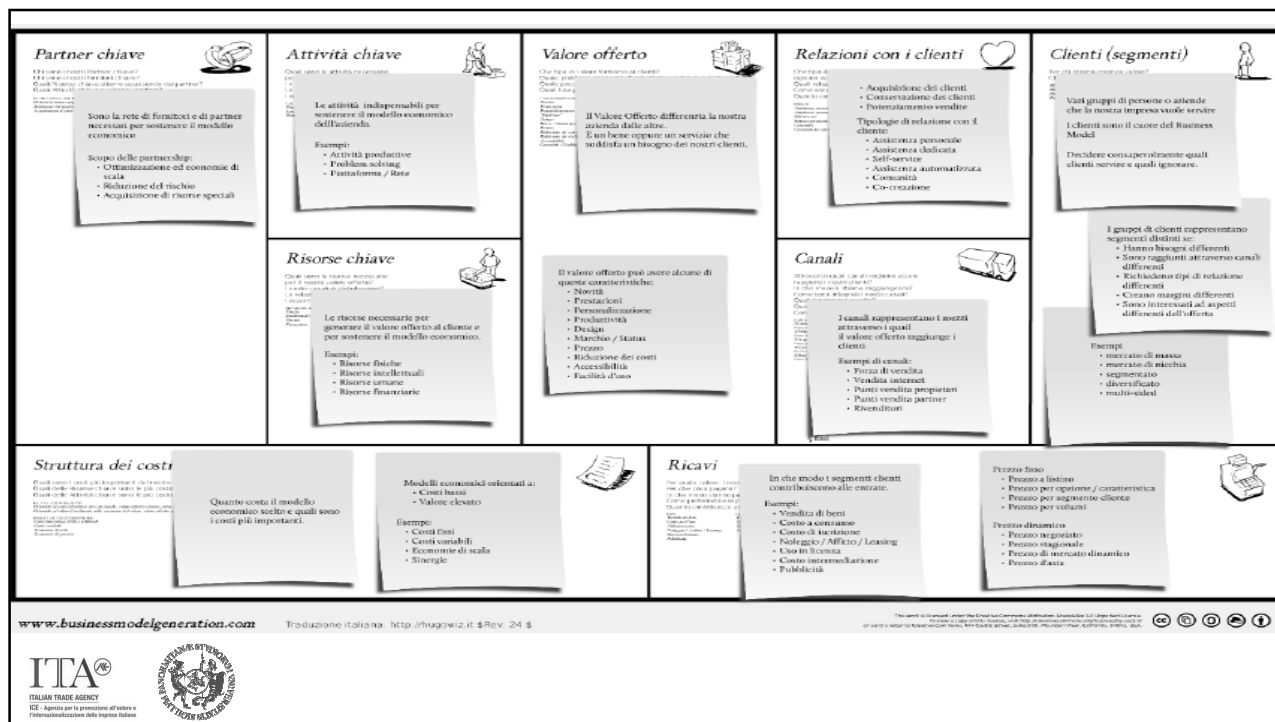


Che cos'è un business model?


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

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






clienti



one dei clienti
 zione dei clienti
 nento vendite
 relazione con il
 za personale
 za dedicata
 rice
 za automatizzata
 tà
 zione

Clienti (segmenti)





Per chi stiamo creando valore?

Ci
 Me
 Me
 Me
 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.

tà
 zione





ere
 ?
 ntano i mezzi
 raggiunge 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

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




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



Valore offerto

Che tipo di valore forniamo ai clienti?
Quale problema dei nostri clienti stiamo aiutando a risolvere?
Quale pacco?
Quali bisogni?

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




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


Relazioni


Che tipo di relazione costruiamo con ognuno dei nostri clienti?
 Quali relazioni costruiamo?
 Come sono costruite?
 Quanto costano?

ESEMPLI
 Assistenza personalizzata
 Assistenza personalizzata
 Self-service
 Sistemi automatici
 Comunità
 Creazione in comune



ITALIAN TRADE AGENCY
ICE - Agenzia per la promozione 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
raggiunti i nostri
In che modo li s
Come sono inte
Quali funzio
Qua
Corr

FASI E
1. Cons
Come a
2. Valu
Come f
3. Acq
Come p
4. Cons
In che a
5. Post
Come f



ITALIAN TRADE AGENCY
SCE - Agenzia per la promozione 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?


FASI E
1. Cons
Come a
2. Valu
Come f
3. Acq
Come p
4. Cons
In che a
5. Post
Come f

**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





ITALIAN TRADE AGENCY
SCE - Agenzia per la promozione all'estero e
l'internazionalizzazione delle imprese italiane



Relazioni con i clienti

Che tipo di relazione ha ognuno dei clienti?
Quali relazioni ha ognuno dei clienti?
Come sono le relazioni con i clienti?
Quanto costa la relazione con i clienti?

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



Clienti

Per chi stiamo lavorando?
Chi sono i clienti?
Me
Me
Me
Me
Psi

Vari gruppi di clienti
che la nostra azienda serve

I clienti e i loro modelli
di comportamento

Decide i clienti
che cosa comprare



ITALIAN TRADE AGENCY
S.p.A. - Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane



REPUBBLICA ITALIANA

Ricavi

Per quale valore, i nostri clienti pagano?
Per che cosa pagano?
In che modo stanno pagando?
Come preferirebbero pagare?
Quanto contribuisce ai ricavi?

TIPICI
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

Per chi stiamo lavorando?
Chi sono i clienti?
Me
Me
Me
Me
Psi


Vari gruppi di clienti
che la nostra azienda serve

I clienti e i loro modelli
di comportamento

Decide i clienti
che cosa comprare



ITALIAN TRADE AGENCY
S.p.A. - Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane




REPUBBLICA ITALIANA



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
Intellettuale (o)
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 per sostenere il modello economico dell'azienda?


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

Esempi:

- Attività produttive
- Problem solving
- Piattaforma / Rete



ITA
ITALIAN TRADE AGENCY
SCE - Agenzia per la promozione 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 svolgono i partner?

MOTIVAZIONE PER I
Ottimizzazione e riduzione del rischio
Acquisizione di partner


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
SCE - Agenzia per la promozione 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 più alto, ...)

ESEMPLI DI CARATTERISTICHE:
Costi fissi (salari, affitti, utilities)

Costi variabili

Economie di scala

Economie di gamma

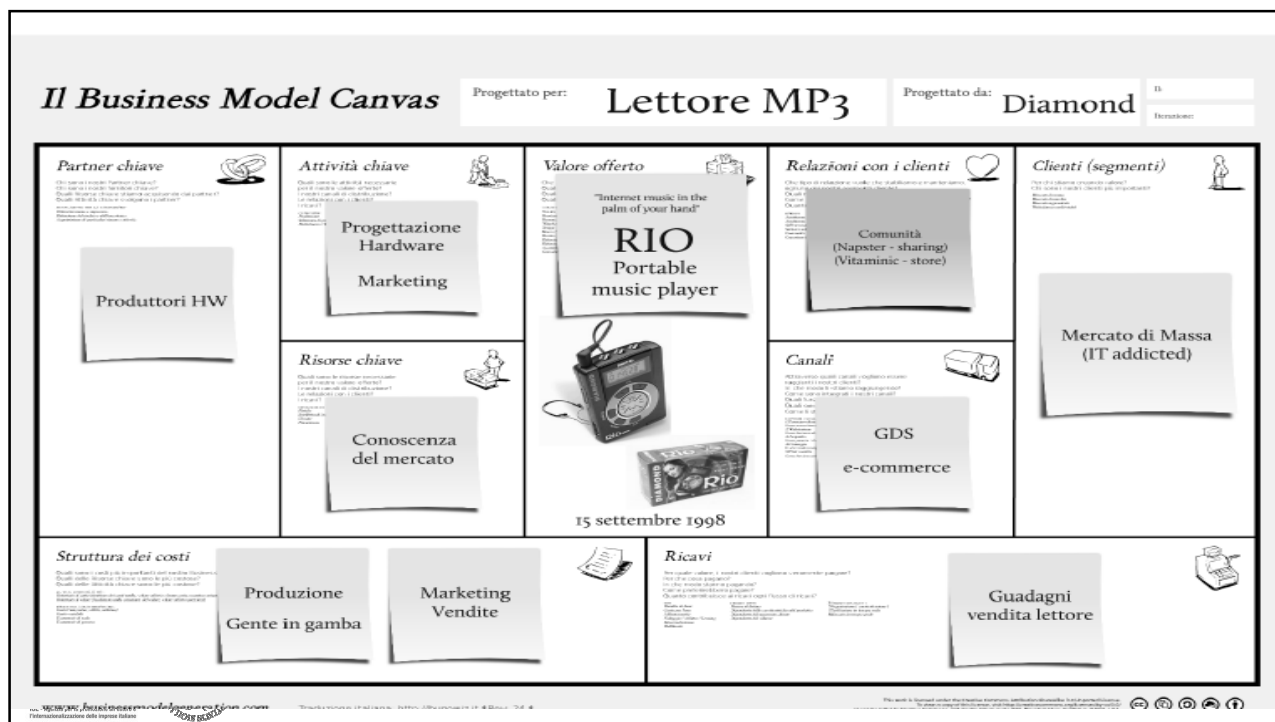
Quanto costa il modello
economico scelto e quali sono
i costi più importanti.

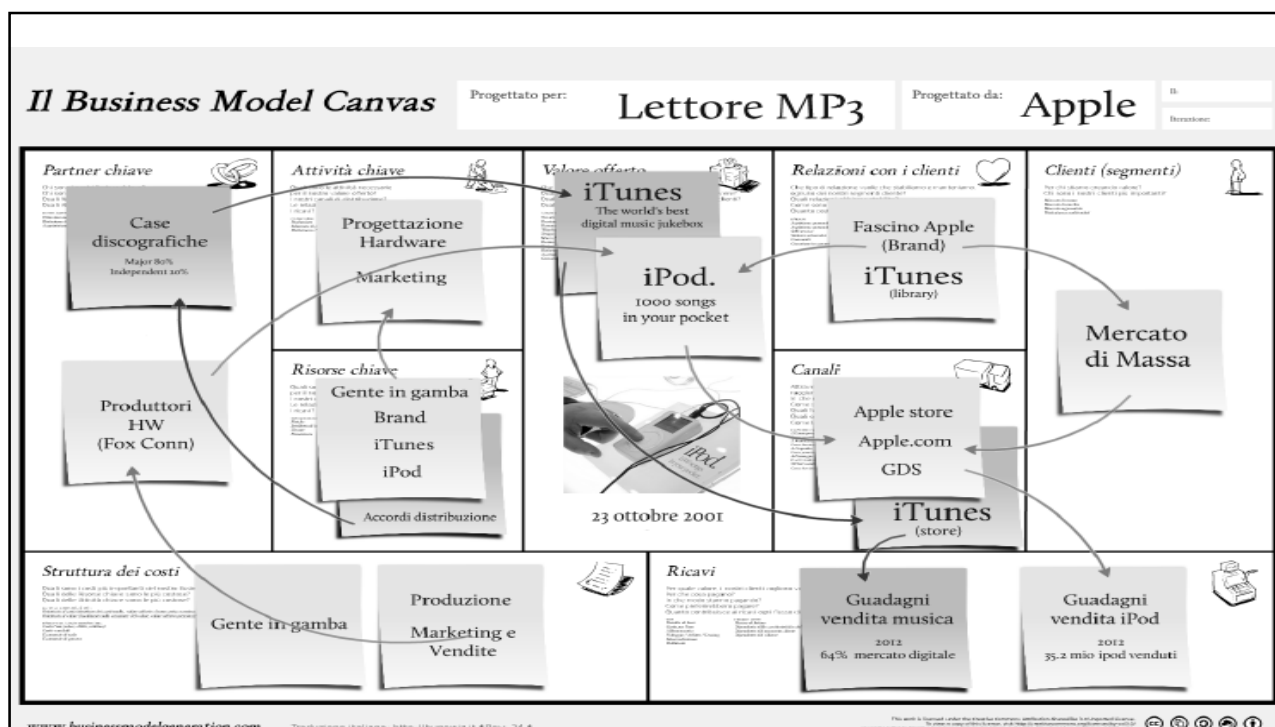
Modelli economici orientati a:

- 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

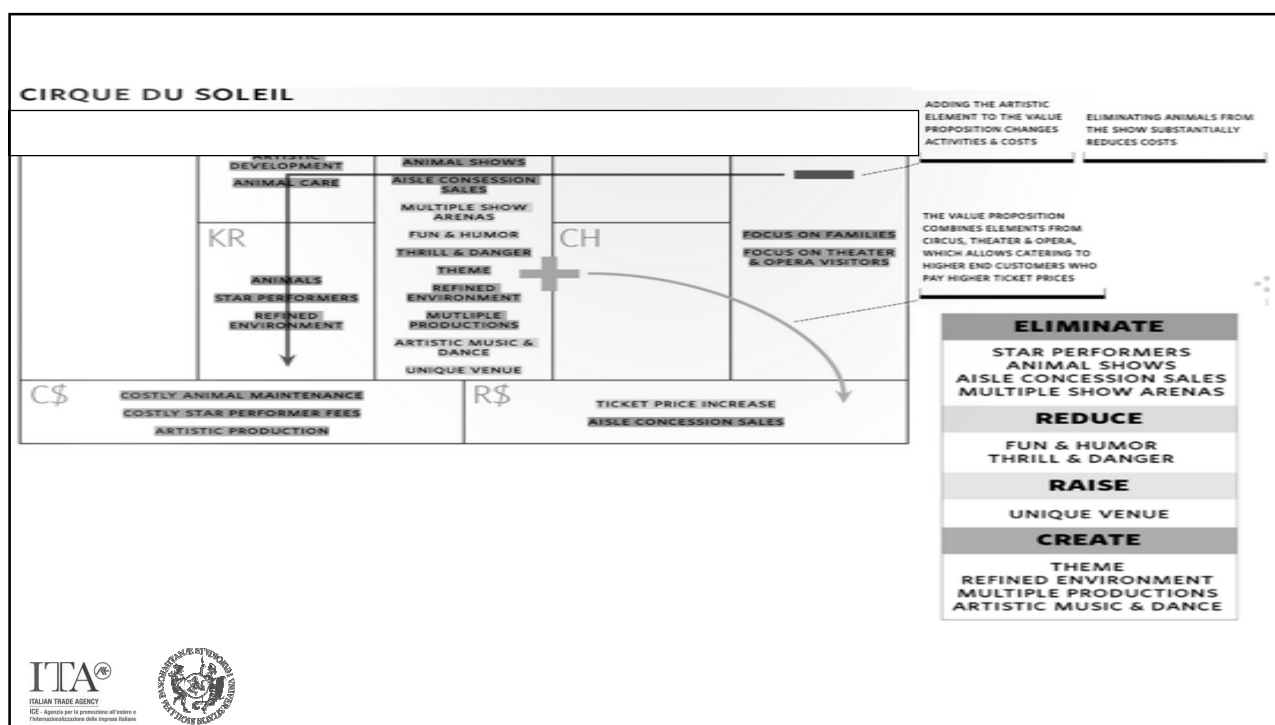
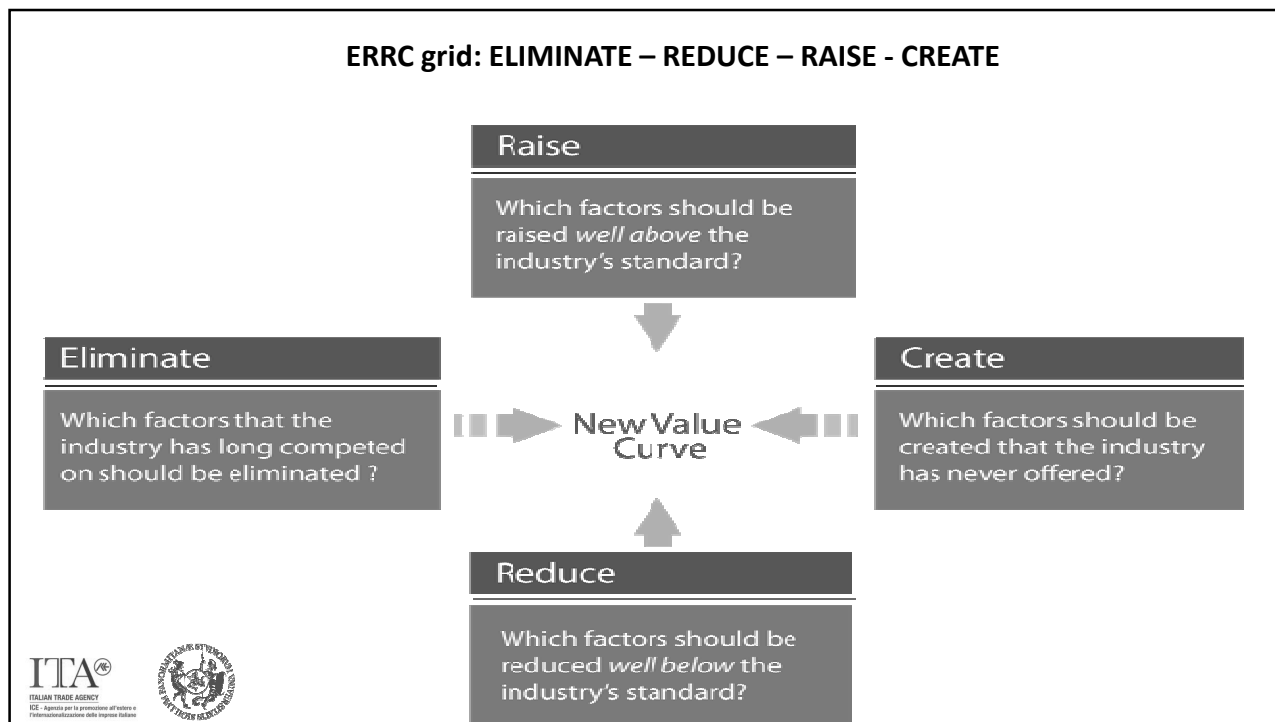
Concentrandosi sui **non-clienti** e andare **oltre la domanda esistente**, per massimizzare la dimensione dell'Oceano Blu

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"**



ERRC grid: ELIMINATE – REDUCE – RAISE - CREATE



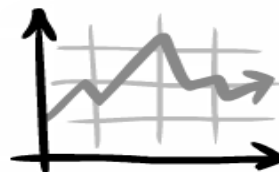
How Nespresso innovated its business model?

- 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

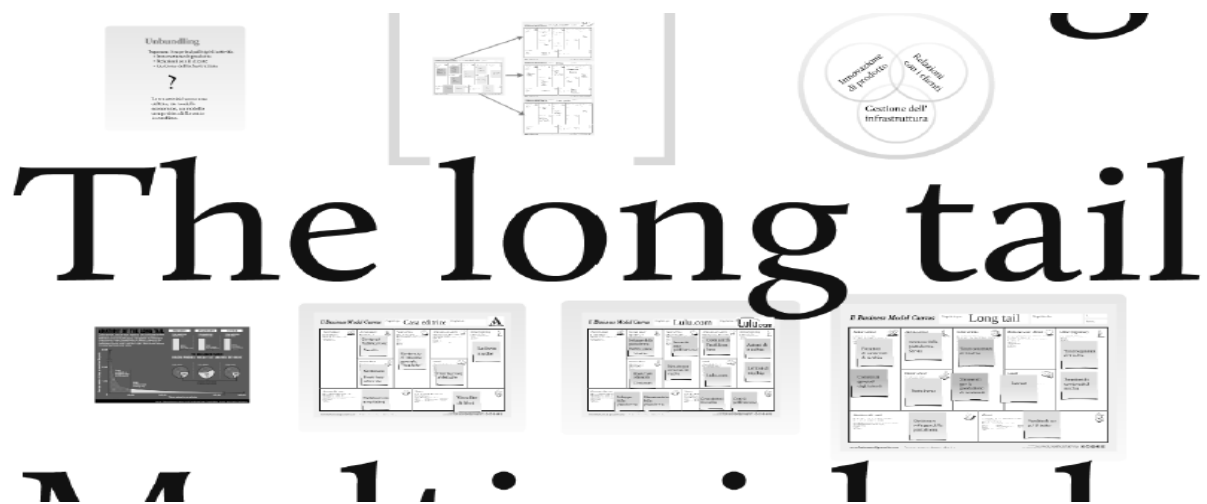
Key Partners Coffee machine maker Coffee bean growers	Key Activities Key Resources Joint Venture Pod patents	Value Propositions 	Customer Relationships Channels Joint venture with coffee machine manufacturer	Customer Segments Offices Restaurants
Cost Structure 		Revenue Streams Revenue from machines		

Nespresso original business model

Key Partners Machine makers Coffee bean growers	Key Activities Pod production Marketing Key Resources Pod factory Pod patents Retail shops	Value Propositions 	Customer Relationships Nespresso Club Channels Nespresso.com, high end shops Machines sold everywhere	Customer Segments Households Offices
Cost Structure Coffee beans Pod production Marketing and sales		Revenue Streams Small revenues from machines Big revenues from pods		

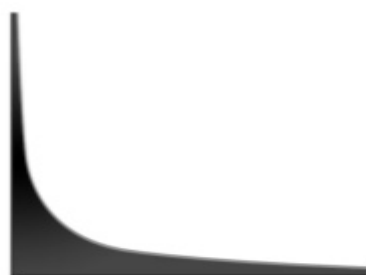
Business model pattern:
è uno schema che descrive
una categoria, un tipo di
Business Model

Pattern = Schema

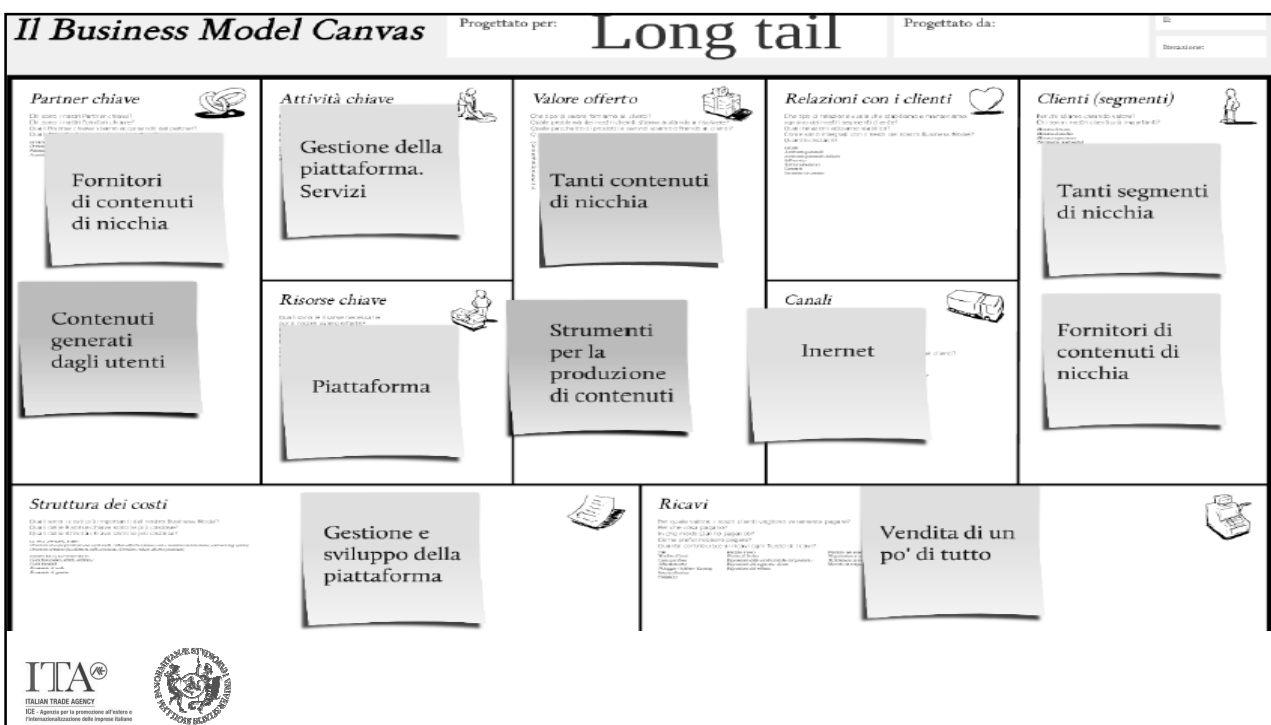




The Long Tail



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
SCE - Agenzia per la promozione all'estero e
l'internazionalizzazione delle imprese italiane



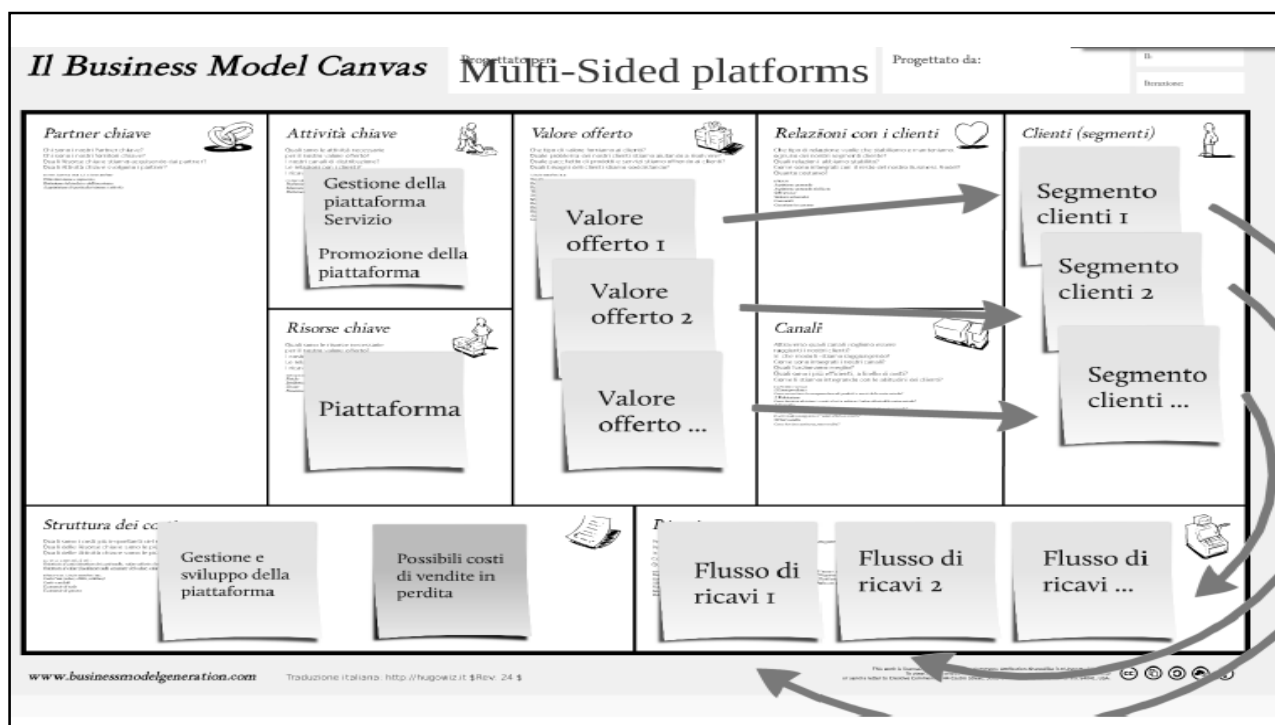
MULTISIDE PLATFORM

- 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
SCE - Agenzia per la promozione all'estero e
l'internazionalizzazione delle imprese italiane





uno dall'altro. Il valore della piattaforma dipende dal numero di clienti che attrae.

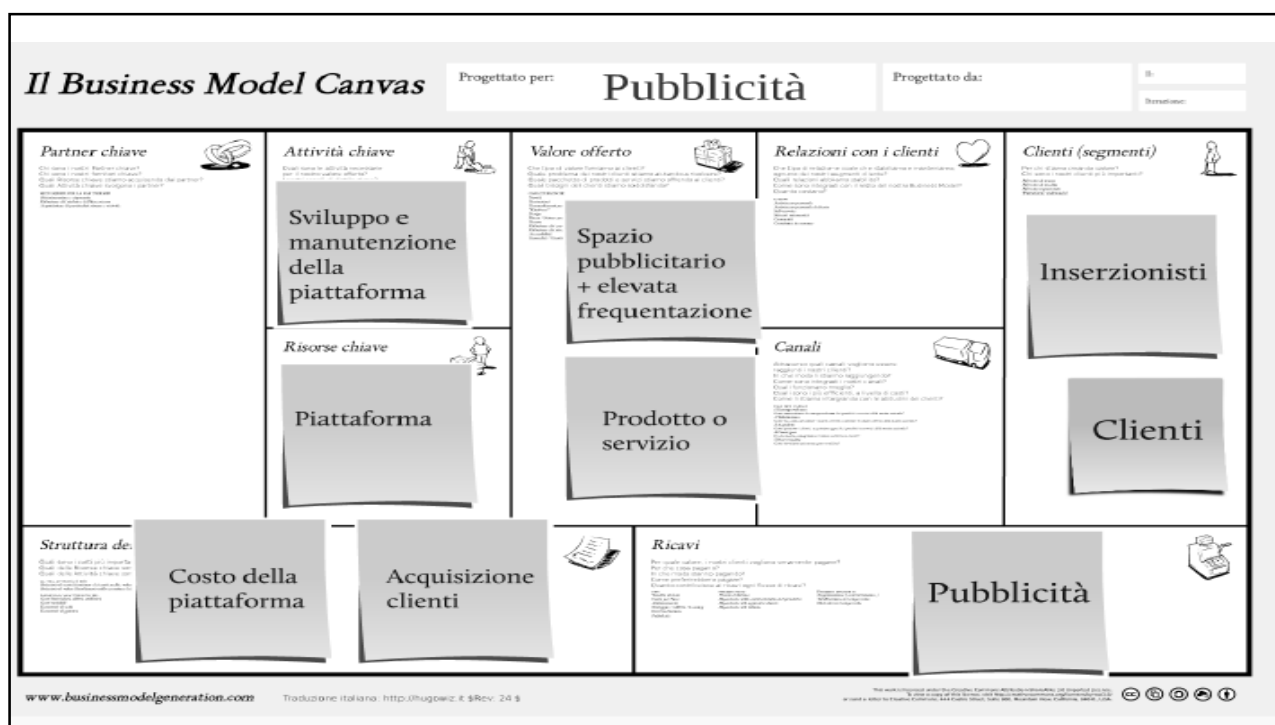
FREE

ITA
ITALIAN TRADE AGENCY
SCE - Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane

MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO
DIREZIONE GENERALE DELLO SVILUPPO ECONOMICO

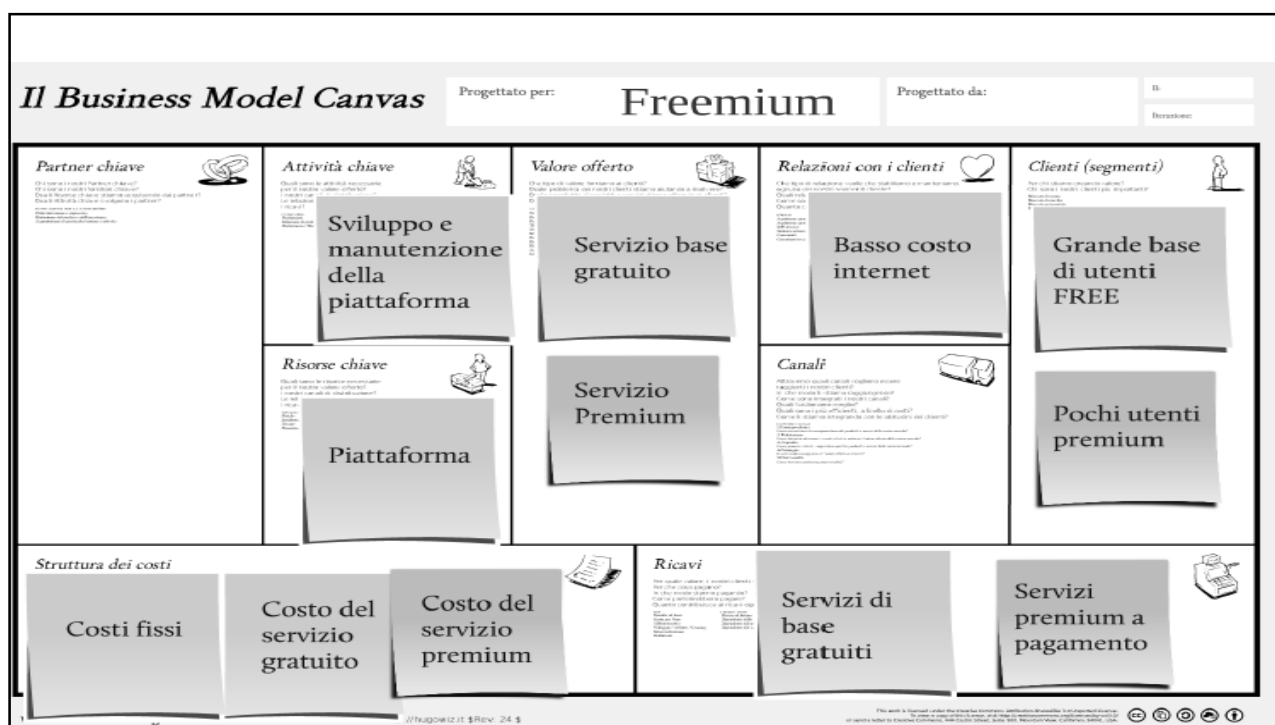
Pubblicità

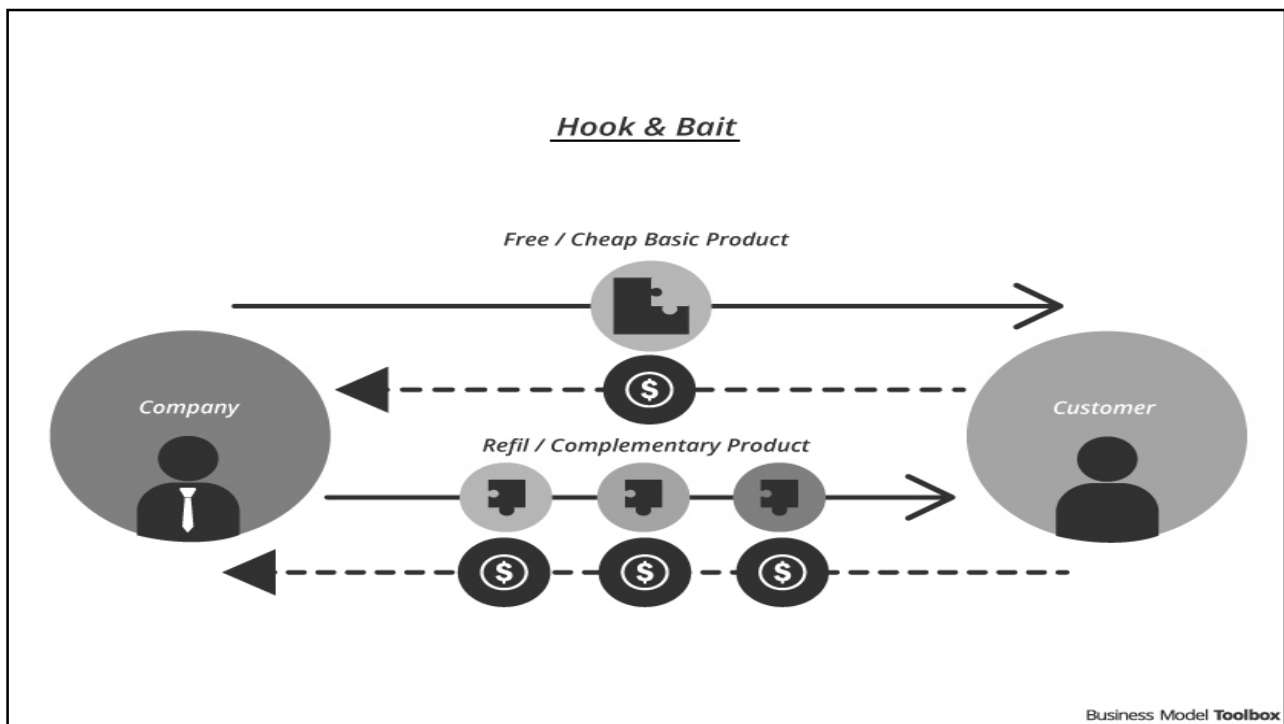
Freemium



Pubblicità

Freemium





Grazie

fgm.miraglia@gmail.com

f.miraglia@innova-eu.ne

