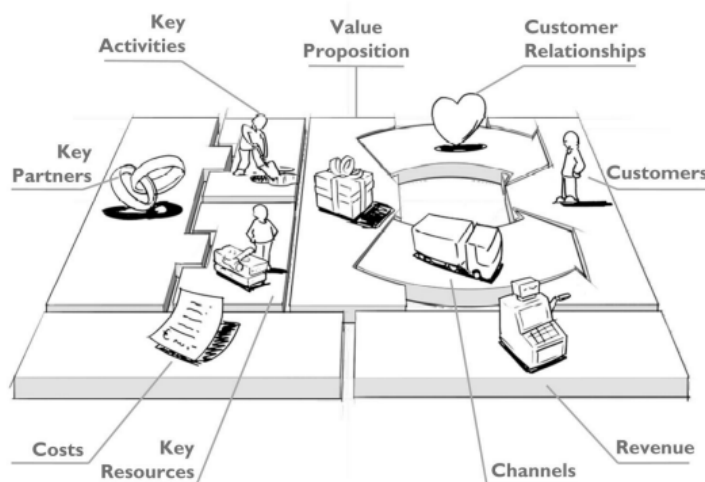


Business Model Canvas

Vuole essere una traccia, una **guida che accompagna la definizione del business model**, garantendo che nessun elemento chiave venga dimenticato.



Customer Segments

La Customer Segmentation o segmentazione del database di clienti, consiste nel **raggruppare gli utenti in segmenti specifici secondo caratteristiche ed interessi comuni per finalità di marketing**.

Benefici

Scelta del miglior canale di comunicazione a seconda del pubblico di riferimento, entrata di traffico qualificato sul proprio sito, definizione delle strategie di prezzo e miglioramento del servizio clienti.

Un'azienda può raggruppare la sua clientela in diverse tipologie attraverso tre principali criteri:

- **necessità**, che si dividono a loro volta in **bisogni** (che prevedono la pianificazione nel tempo) e **problemi**/urgenze (tali per cui si fa meno attenzione al prezzo);
- **Comportamenti/abitudini**;
- Altri fattori.

È importante definire il giusto **target di riferimento** (uno o più) per il proprio modello di business e prendere decisioni coerenti in base a quale categoria si vuole avvicinare e quale si vuole ignorare. Una volta che queste decisioni sono state prese, si può strutturare in maniera più ristretta e precisa il business model attorno alle specifiche necessità dei propri clienti.

I gruppi generati possono essere ulteriormente segmentati se:

- le loro esigenze richiedono e giustificano un'offerta distinta (è possibile infatti segmentare anche il tipo di offerta);
- Tendono ad utilizzare differenti canali di distribuzione;
- Richiedono un tipo di approccio differente;
- Hanno sostanzialmente una diversa marginalità di profitto;
- Sono disposti a pagare per diversi aspetti dell'offerta (es. pacchetti deluxe).

Esempi di Customer Segments:

- **Mercato di massa** (non si fa una vera distinzione tra categorie di clienti);
- **Mercato di nicchia** (si prende un target specifico e di fiducia, come Ferrari);
- **Piattaforme multi-sided** (ad esempio banche fisiche e on-line);
- **Mercato diversificato** (ad esempio Amazon, che si basa sulla novità e sul soddisfare necessità e problemi di natura molto diversa tra loro).

Value Proposition

È la **proposta di valore che un'azienda fa al mercato**, espressa in termini di vantaggi percepiti, tangibili o meno, che i consumatori possono ottenere dall'acquisto della soluzione proposta sul mercato.

Determina essenzialmente **la ragione per cui il cliente sceglie un'azienda invece che un'altra**. Le ragioni sono principalmente due: l'azienda ha risolto il problema del cliente oppure ha soddisfatto correttamente la sua necessità.

Ogni Value Proposition consiste nel **selezionare un pacchetto di prodotti e/o servizi che va incontro alle richieste di uno specifico Customer Segment**.

Secondo questa visione, il Value Proposition è **un'aggregazione, o un bundle, di benefits** che l'azienda offre ai clienti.

Sono 5 le domande a cui bisogna rispondere per ogni prodotto/servizio che si va a offrire:

1. Qual è lo scopo e quali le caratteristiche chiave?
 - La risposta definisce i confini del mercato in cui ci si vuole inserire e competere.
2. A chi è indirizzato il prodotto?
 - Aiuta a definire i diversi market segments serviti dall'azienda.
3. Quale necessità/problema si cerca di soddisfare/risolvere? È urgente per il cliente? Quanto si è disposti a pagare per tale servizio?
 - Si chiarisce il problema che il prodotto/servizio tenta di risolvere, o la necessità alla quale vuole andare incontro.
4. Come il prodotto raggiunge il cliente? Come il cliente viene a conoscenza del prodotto? Quale canale di distribuzione si vuole utilizzare?
 - Questo aiuta a definire in che modo il value proposition deve essere fornito.
5. A quanto vendere il prodotto/servizio?
 - Aiuta a definire un prezzo che fa scattare facilmente una decisione intuitiva da parte del cliente.



Il **valore creato** è la **differenza tra fra il prezzo massimo che l'acquirente di un dato bene o servizio è disposto a pagare e l'ammontare minimo a cui un fornitore è disposto a cedere un bene o un servizio**.

$$C < P < V$$

Abbiamo un effettivo value proposition solo se:

il **costo** (creazione, mantenimento e distribuzione del prodotto) è **minore del prezzo** (di vendita) che a sua volta è **minore del valore creato e percepito** dal cliente.

Costo e prezzo sono componenti oggettive, facilmente quantificabili, mentre il valore è un attributo più complesso e soggettivo, che può variare.

Vendere ad un prezzo minore dei costi sostenuti determina una posizione di vantaggio competitivo con l'effetto di bloccare la nuova concorrenza e creare quella che si definisce *barriera all'ingresso*.

Channels

Questo blocco descrive **come una società attira la propria clientela e comunica con essa** per creare il Value Proposition del prodotto/servizio.

I canali hanno specifiche funzioni, tra cui:

- **Sensibilizzare** i clienti;
- **Aiutare** i clienti a valutare il valore dell'azienda;
- **Convincere** i clienti ad acquistare uno specifico prodotto/servizio;
- Fornire una Value Proposition al consumatore;
- Provvedere al **supporto** dopo l'acquisto (es. assistenza clienti).

La scelta si articola tra **canali diretti** e **indiretti**, così come tra **owned channels** (es. una propria piattaforma creata internamente all'azienda) e **partner channels**.

Creare un giusto mix of Channels per soddisfare il modo in cui i clienti preferiscono essere raggiunti è un aspetto fondamentale per portare una proposta sul mercato.

Customer Relationships

Il blocco di costruzione del Customer Relationships descrive i **tipi di relazione che la società/azienda stabilisce con uno specifico segmento di consumatori**.

Queste relationships devono essere guidate dai seguenti punti chiave:

- **Acquisizione** del cliente;
- **Mantenimento** del cliente;
- Potenziamiento/aumento delle vendite (**upselling**).

Possiamo distinguere in maniera netta le categorie di Customer Relationships, che possono anche coesistere nel rapporto di una società con un particolare Customer Segment.

Alcuni tipi di Customer Relationships:

- **Personal Assistance**: si basa sull'interazione umana; il cliente può comunicare con una persona fisica che rappresenta l'azienda e che può fornire un supporto durante il processo di acquisto.
- **Dedicated personal assistance**: implica dedicare un "agente" ad un singolo cliente; questo può rappresentare un rapporto più personale ed intimo e normalmente si sviluppa nel tempo. (ad esempio servizi di private banking).
- **Self-Service**: l'azienda non ha un rapporto diretto col cliente, ma provvede soltanto a fornire al cliente gli strumenti necessari per l'utilizzo autonomo del prodotto/servizio.
- **Automated services**: fornisce una più sofisticata forma di self-service con processi automatizzati.
- **Communities**: sempre più spesso le aziende utilizzano le community di utenti per essere più coinvolti con i clienti/potenziali clienti e per facilitare i collegamenti tra i membri; in questo modo i membri possono aiutarsi a vicenda scambiando le proprie conoscenze e le loro esperienze; inoltre in questo modo l'azienda è in grado di comprendere meglio i propri clienti.
- **Co-creation**: sempre più aziende stanno andando oltre il tradizionale rapporto cliente-fornitore (Amazon.com invita i clienti a scrivere recensioni e quindi dare valore al prodotto per altri possibili acquirenti. Invece YouTube.com, invita i clienti a creare contenuti per il pubblico).

Revenue Streams

Questo blocco rappresenta il denaro che l'azienda genera da ciascun Customer Segment, ricordando che i costi devono essere sottratti dai ricavi per avere i guadagni.

Un modello di business può avere due tipi di Revenue Streams:

- Uno in cui i ricavi della transazione derivano dal pagamento di un cliente occasionale.
- Un altro in cui abbiamo entrate ricorrenti derivanti da pagamenti in corso volti a generare un Value Proposition oppure fornire un supporto post-acquisto.

Un'azienda deve chiedersi *"per quale valore ogni Customer Segment è veramente disposto a pagare?"*.

Rispondere correttamente a questa domanda consente all'azienda di generarne uno o più flussi di entrate da ciascun Customer Segment.

Ogni flusso può avere diversi meccanismi di determinazione dei prezzi.

Key questions

- Per quale valore i nostri clienti sono realmente disposti a pagare?
- Per cosa pagano attualmente?
- Come stanno pagando?
- Come invece preferrebbero pagare?
- Quanto contribuisce ogni flusso di entrate ai ricavi complessivi?

Esistono diversi modi per generare flussi di entrate.

Alcuni esempi:

- **Vendita di beni**
- **Tassa di utilizzo**
- **Commissioni di abbonamento**
- **Prestito / affitto / leasing**
- **Licenze**
- **Commissioni di intermediazione**
- **Pubblicità (adv)**

Pricing Mechanisms

Ciascun flusso di entrate potrebbe avere meccanismi di tariffazione diversi.

Il tipo di Pricing Mechanism scelto può fare una grande differenza in termini di ricavi generati.

Esistono due tipi principali di meccanismo di tariffazione: **fissa** e **dinamica**.

Menù con prezzi fissi (Fixed Menu Pricing)	Prezzi dinamici (dipendenti dalle condizioni del mercato)
<i>Prezzo di listino</i>	<i>Negoziazione / contrattazione</i>
<i>Dipendente dalle caratteristiche del prodotto</i>	<i>Gestione del rendimento</i> - il prezzo dipende dalla disponibilità e dal momento di acquisto
<i>Dipendente dal Customer Segment</i>	<i>Mercato in tempo reale</i> - prezzo stabilito dinamicamente sulla base della domanda e dell'offerta
<i>Dipendente dalla quantità acquistata</i>	<i>Aste</i>

Cost Structure

Questo blocco descrive i costi più importanti sostenuti per generare un particolare Business Model.

Le aziende creano alleanze per ottimizzare i propri modelli, ridurre i rischi e acquistare risorse. Tali costi possono essere calcolati in modo relativamente semplice dopo la definizione di **risorse chiave, attività chiave, partnership chiave**.

Key questions

- Quali sono i costi più importanti inerenti al nostro business model?
- Quali sono le risorse chiave più costose?
- Quali sono le attività chiave più costose?

Pertanto può essere utile distinguere tra due ampie classi di Cost Structure:

Cost-driven (*guidato dai costi*) - si concentrano sul minimizzare i costi ove possibile.

Questo approccio mira a creare e mantenere la struttura dei costi più snella possibile, utilizzando Value Proposition a basso costo, massima automazione e outsourcing (= affidare all'esterno lo svolgimento di un processo produttivo).

Value-driven (*guidato dal valore*)

Alcune aziende sono meno interessate alle implicazioni di costo di un particolare design del modello, e si concentrano invece sul creazione del valore. Value Proposition premium e ad alto grado di servizio personalizzato di solito caratterizzano questi modelli di business. (un esempio sono gli Hotel di lusso)

Le Cost Structures possono avere le seguenti caratteristiche:

- Costi fissi
- Costi variabili
- Economie di scopo/diversificazione (risparmio derivante dalla produzione congiunta di prodotti diversi o con il perseguimento di obiettivi diversi con i medesimi fattori produttivi)

Metodo della break even analysis o del punto di pareggio

Consiste nell'individuazione della quantità di prodotto che è necessario vendere per realizzare il pareggio dei costi e dei ricavi connessi a uno specifico progetto.

$$\text{Ricavi totali} = \text{Costi totali}$$

Margine di contribuzione

Precisazioni:

Finché $\text{prezzo} > \text{costi variabili}$ conviene vendere

Dovendo scegliere tra due prodotti A e B conviene scegliere il prodotto con *margin di contribuzione superiore*

Key Resources

Questo blocco descrive le più importanti risorse richieste affinché un business model funzioni. Queste risorse consentono a un'impresa di creare e offrire una Value Proposition, raggiungere i mercati, mantenere relazioni con i Customer Segments e avere dei ricavi.

Ci sono 4 macro-categorie di risorse chiave, e dipendono dal tipo di business model:

- Fisiche
- Finanziarie
- Intellettuali
- Umane

Queste possono essere inoltre di proprietà oppure in prestito/affitto, o ancora acquistate da Key Partners.

Key questions

- Quali risorse chiave fanno sì che vengano richieste le nostre Value Propositions?
- I nostri canali di distribuzione?
- Quali sono i rapporti con i clienti?
- E i flussi di entrate?

Risorse fisiche: beni fisici come impianti di produzione, edifici, veicoli, macchine, sistemi, sistemi di punti vendita e reti di distribuzione.

Risorse intangibili: risorse intellettuali come marchi, proprietà conoscenze, brevetti e diritti d'autore, partnership e database dei clienti sono componenti sempre più importanti per un solido modello di business; sono difficili da sviluppare ma quando hanno successo possono offrire un valore sostanziale.

Risorse umane: le persone sono particolarmente importanti in alcuni modelli di business (Novartis, ad esempio, fa molto affidamento sulle risorse umane: il suo modello di business si basa su un esercito di scienziati esperti e una capacità di vendita qualificata).

Risorse finanziarie: alcuni modelli di business richiedono risorse finanziarie e/o garanzie finanziarie, quali contanti, linee di credito o un pool di stock option per l'assunzione di dipendenti chiave.

Key Activities

Questo blocco descrive le attività più importanti che un'azienda deve compiere per operare con successo e fare in modo che il suo modello di business funzioni.

Ogni business model necessita di un certo numero di key Activities.

Come per le risorse chiave, ogni Key Activity è tenuta a creare e offrire una Value Proposition, raggiungere i mercati, mantenere le relazioni con i clienti e incrementare le entrate.

Le attività chiave da compiere sono differenti e dipendono dal tipo di business model:

- **Produzione:** progettazione, realizzazione e consegna un prodotto in quantità sostanziali e/o di qualità superiore. L'attività produttiva domina la modelli di business delle imprese manifatturiere.
- **Problem solving:** ideazione di nuove soluzioni ai problemi dei singoli clienti. Per le operazioni di consulenze, per gli ospedali ed altri servizi, ci si affida solitamente ad attività di problem solving. I loro modelli di business richiedono attività come la gestione delle conoscenze e una formazione continua.
- **Platform / Network:** riguarda modelli di business progettati con una piattaforma che funge da Key Resource; Networks, piattaforme di matchmaking, software e persino i brand possono fungere da platform.

(Il modello di business di eBay richiede che l'azienda sviluppi e mantenga costantemente la sua piattaforma. Il modello di business di Visa richiede attività relative alla piattaforma per le transazioni con carta di credito Visa® per commercianti, clienti privati e banche.

Il modello di business di Microsoft richiede la gestione dell'interfaccia tra il software di altri fornitori e del sistema operativo Windows®.)

Key Partnerships

Questo blocco descrive la rete di fornitori e partner che servono a creare il modello di business.

Le aziende stringono partnership per molte ragioni, e stanno diventando una pietra miliare di molti business models.

Possiamo distinguere quattro diversi tipi di partnership:

- **Alleanza strategica** tra non-competitors;
- **Coopetition** - collaborazione tra imprese concorrenti, nella speranza di risultati reciprocamente vantaggiosi;
- **Joint ventures** (associazione temporanea di imprese) per lo sviluppo di nuovi business;
- **Rapporti acquirente-fornitore** per garantire forniture affidabili.

Può essere utile distinguerne tre motivazioni per la creazione di partnerships.

Ottimizzazione ed economia di scala:

La forma più elementare di partnership o rapporto acquirente-fornitore è progettato per ottimizzare l'allocazione di risorse e attività. È illogico che un'azienda possa possedere tutte le risorse o eseguire ogni attività da solo.

Riduzione del rischio e dell'incertezza:

Le partnership possono aiutare a ridurre i rischi in un contesto competitivo caratterizzato dall'incertezza. Non è insolito per i competitors formare un'alleanza strategica in una zona del mercato mentre si gareggia in un'altra.

Acquisizione di particolari risorse e attività:

Poche aziende possiedono tutte le risorse o eseguono tutte le attività descritte dai loro modelli di business. Piuttosto, fanno affidamento su altre imprese per fornire particolari risorse o eseguire determinati attività.