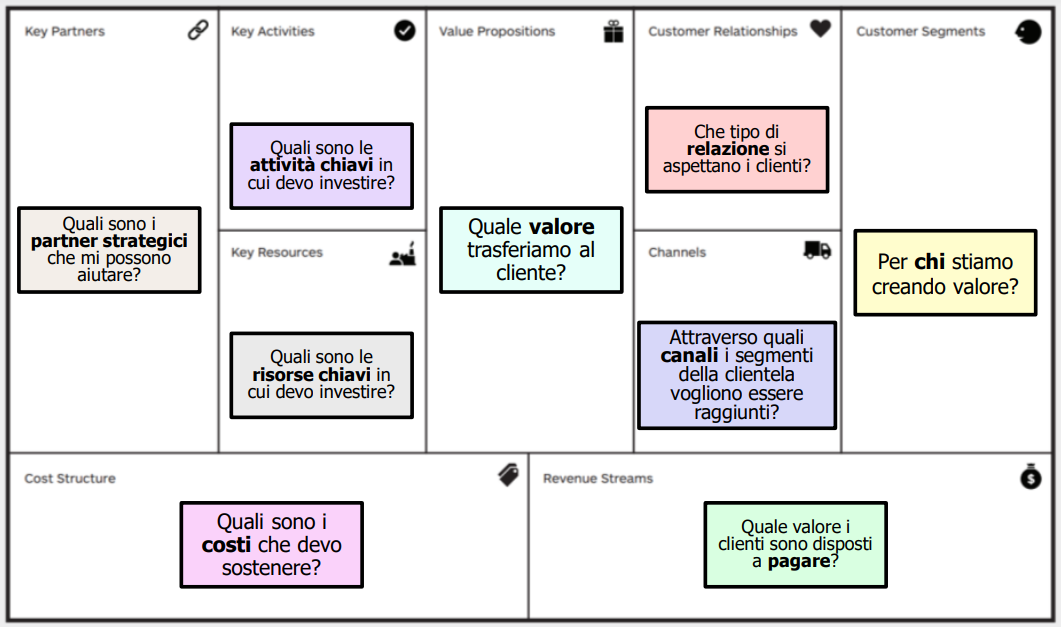
**MODULO 2**

**BUSINESS MODEL E BUSINESS MODEL CANVAS** *24-03-22*

Per Business model si intende la logica con cui un’impresa **crea**, **distribuisce** e **cattura valore**. Serve un modo per descrivere in maniera concreta questa logica, e lo strumento che viene utilizzato è il **business model canvas,** ideato da Alexander Osterwalder. Si tratta di una tela bianca organizzata in 9 riquadri, dove ogni riquadro dà risposta a una di queste 9 domande:

* **Per chi stiamo creando valore?** Cioè quali sono i clienti principali cui ci rivolgiamo?
* **Quale valore trasferiamo al cliente?** Cioè cosa spinge i clienti ad acquistare il nostro prodotto e non invece un prodotto simile ma di un’altra impresa
* **Come raggiungo i clienti per portare loro la nostra proposta di valore?**
* **Che relazione c’è con i clienti?**
* **Cosa pagano i clienti?**
* **Quali sono le risorse chiave dell’impresa?**
* **Quali sono le attività chiave dell’impresa?**
* **Quali sono i partner chiave dell’impresa?**
* **Quali sono i costi più importanti da sostenere?**



Analizziamo ora ogni riquadro.

**CUSTOMER SEGMENTS: PER CHI STIAMO CREANDO VALORE?**

Raramente un’azienda vuole raggiungere tutti i clienti, ma si concentra solo su una parte di questi. Quello che fa l’azienda è allora raggruppare i clienti in **segmenti** in base ad esigenze, comportamenti o caratteristiche comuni (ad esempio, un’azienda che produce vestiti può raggruppare i clienti in “bambini”, “giovani”, “adulti”. I clienti di ogni segmento sono accomunati dall’avere età simile). L’azienda poi deciderà a quali segmenti rivolgersi e quali, invece, trascurare.

In base ai segmenti di clienti cui un’impresa si rivolge, un’impresa si rivolgerà a mercati diversi:

* **Mercato di massa:** l’impresa non fa distinzione tra i segmenti di clientela rivolgendosi a tutti i clienti allo stesso modo (es. i supermercati si rivolgono a tutti i clienti con gli stessi prodotti);
* **Mercato di nicchia:** l’impresa si rivolge ad un segmento di clientela che ha esigenze molto specifiche (es. Lelli Kelly si rivolge alle bambine che hanno età tra i 3-6 anni);
* **Mercato segmentato:** l’impresa si rivolge a segmenti di clientela diversi, ma che hanno esigenze molto simili (es. Spotify si rivolge sia a segmenti di clienti “poveri”, offrendo Spotify gratis, ma anche a segmenti di clientela più ricchi, offrendo Spotify Premium);
* **Mercato diversificato:** l’impresa si rivolge a segmenti di clientela diversi con esigenze molto diverse (es. Amazon si rivolge sia ai consumatori, attraverso il servizio di e-commerce, ma anche alle aziende, ad esempio attraverso AWS, che mette a disposizione server e strumenti di cloud).

Si può vedere quindi che per soddisfare i bisogni di segmenti distinti c’è bisogno di offerte distinte (es. per i clienti poveri che hanno bisogno di ascoltare musica, Spotify offre loro Spotify free; per i clienti più ricchi che hanno bisogno di ascoltare musica senza pubblicità, Spotify offre loro Spotify premium. Stessa azienda, ma offerte distinte).

I segmenti di clientela si possono classificare in base a variabili:

* **Demografiche:** età, sesso, in quale zona vivono…
* **Psicografiche:** qual è il loro orientamento politico; che musica ascoltano…
* **Comportamentali:** se fanno sport, se non guardano la TV, se mangiano fuori o meno…

C’è però un’altra variabile che è importante considerare, che è il **job-to-be-done:** si classificano i segmenti di clientela in base ai problemi che questi clienti devono affrontare. Prendiamo ad esempio Arduino: classificando i segmenti di clientela in base al job-to-be-done, possiamo distinguere da una parte chi ha bisogno di sensori per costruire dei prodotti; dall’altra coloro che invece hanno bisogno di insegnare a costruire prodotti usando i sensori. Ecco che quindi Arduino ha due offerte distinte per risolvere i problemi di questi segmenti: da un lato offre i sensori necessari per costruire prodotti; dall’altro un kit attraverso cui gli insegnanti possono insegnare agli altri a costruire prodotti usando sensori.

Consideriamo i segmenti di clientela cui si rivolge Miu Fish (locale che fa sushi a Pisa). Questi sono principalmente due:

* i clienti che mangiano al ristorante;
* i clienti che invece ordinano a casa.

**VALUE PROPOSITION: QUALE VALORE TRASFERIAMO AL CLIENTE?**

Per ciascun segmento di clientela, le proposte di valore sono i motivi per cui quello specifico segmento di clientela sceglie un prodotto della nostra impresa e non invece un prodotto simile ma di un’altra impresa.

Trovare le proposte di valore per ogni segmento di clientela potrebbe essere difficile. Per aiutarsi, si può creare la cosiddetta **empathy map,** affiancandola al cosiddetto **value proposition canvas.**

**L’empathy map** è una mappa dove, per il segmento di clientela considerato, si cerca di rispondere alle seguenti domande:

* Cosa desidera?
* Cosa fa?
* Cosa non lo fa dormire la notte?

Una volta risposto a queste domande, si crea il **value proposition canvas**, dove, tenendo conto di quanto emerso dalla creazione dell’empathy map, si mettono in evidenza i generatori di vantaggi, prodotti e servizi e riduttori di difficoltà offerti dalla nostra azienda verso il segmento di clientela considerato.

Consideriamo ad esempio l’azienda Linkedin e creiamo l’empathy map del segmento di clientela “studente di Ingegneria Informatica”:

* Cosa desidera? Vuole un lavoro ben pagato; un lavoro con prospettive di crescita e un lavoro pertinente al suo percorso di studi;
* Cosa fa? Ha inviato il curriculum a molte aziende, ma ancora nessuno l’ha contattato; sta cercando opportunità di lavoro anche fuori dall’Italia;
* Cosa non lo fa dormire la notte? Non sa cosa gli piacerebbe fare dopo la laurea; ha paura di non riuscire a trovare un buon lavoro.

Affianchiamo a questo il value proposition canvas, mettendo in evidenza i generatori di vantaggi, prodotti e servizi e riduttori di difficoltà offerti da Linkedin verso gli studenti di Ingegneria Informatica:

* Generatori di vantaggi
  + “Vuole un lavoro ben pagato” ==> Linkedin offre la possibilità di cercare offerte di lavoro con filtro in base allo stipendio;
  + “Vuole un lavoro con prospettive di crescita” ==> Linkedin mostra una descrizione delle aziende che offrono il lavoro;
  + “Vuole un lavoro pertinente al suo percorso di studi” ==> Linkedin mostra per ogni lavoro la descrizione delle competenze richieste;
* Prodotti e servizi
  + “Ha inviato il curriculum a molte aziende, ma ancora nessuno l’ha contattato, sta cercando opportunità di lavoro anche fuori dall’Italia ” ==> Linkedin è un social network, dunque è facile sia cercare lavoro, ma anche che sia un’azienda stessa a contattare lo studente quando cercherà lavoro. E’ facile inoltre cercare sia in Italia, che fuori dall’Italia, con un semplice click.
* Riduttori di difficoltà
  + “Non sa cosa gli piacerebbe fare dopo la laurea” ==> Con Linkedin è facile vedere tutte le offerte di lavoro possibili, scegliendo poi quella che attira di più;
  + “Ha paura di non riuscire a trovare un buon lavoro” ==> Linkedin offre la possibilità di mostrare i corsi che si son fatti e le certificazioni conseguite, aumentando così la possibilità di ottenere un lavoro migliore.

In questo modo, vengono messi in evidenza tutti i value proposition dell’azienda Linkedin nei confronti del segmento di clienti “studenti di Ingegneria informatica”.

Nel caso di Miu Fish:

* Per i clienti che mangiano al ristorante, la value proposition potrebbe essere “condividere il tuo sushi con le persone che ami”;
* Per i clienti che mangiano a casa, la value proposition potrebbe essere “ordinare il tuo sushi con un click”.

**CHANNELS: COME RAGGIUNGO I CLIENTI PER PORTARE LORO LA NOSTRA PROPOSTA DI VALORE?**

I canali sono i modi con cui raggiungiamo ogni segmento di clientela per portare la nostra proposta di valore. Ogni canale guida i clienti in 5 fasi distinte (tutte o solo alcune, se ad esempio è solo un canale di comunicazione):

* **Consapevolezza:** il canale dà al cliente consapevolezza del prodotto offerto da noi;
* **Valutazione:** il canale mostra un catalogo dei prodotti offerti, con una possibilità di valutazione;
* **Acquisto:** il canale dà la possibilità al cliente di acquistare il prodotto;
* **Distribuzione:** il canale dà la possibilità di distribuire il prodotto al cliente in qualche modo;
* **Post vendita:** il canale offre servizi di supporto post-vendita.

Nel caso di Miu Fish, alcuni canali possono essere:

* Il ristorante stesso;
* L’app di Just Eat per prenotare da casa;
* La pagina Facebook di Miu Fish;

**CUSTOMER RELATIONSHIPS: CHE RELAZIONE C’E’ CON I CLIENTI?**

La customer relationship descrive il tipo di relazione che l’azienda crea con ogni segmento di clientela. La customer relationship è importante per:

* Acquisire clienti (quindi prenderne di nuovi);
* Fidelizzarli (fare in modo che il cliente si affezioni ai nostri prodotti, in modo che possa tornare e acquistarli di nuovo);
* Incrementare la vendita per cliente (far sì che lo stesso cliente la prossima volta acquisti più prodotti).

Le customer relationship possono essere varie. Si possono classificare in base a delle variabili.

Dal punto di vista dell’intensità della relazione, abbiamo agli estremi:

* **Relazione indiretta:** cliente si relaziona solo con intermediari;
* **Relazione diretta:** cliente si relaziona solo con l’azienda;

Ovviamente la relazione è spesso nel mezzo. Considerando ad esempio la Stabilo, quando noi compriamo degli evidenziatori, non ci rivolgiamo direttamente con l’azienda, ma di solito con il personale della copisteria o del supermercato, dunque con intermediari. La relazione della Stabilo con il segmento di clientela costituito dai consumatori è dunque tendenzialmente indiretta. Considerando invece Gramigna, è un ristopub a conduzione familiare, dunque quando andiamo a comprare una birra, ci rivolgiamo al personale del ristopub, che è quasi sempre una persona che fa parte dell’azienda stessa. La relazione di Gramigna con il segmento di clientela costituito dai clienti che mangiano al ristorante è dunque tendenzialmente diretta.

Dal punto di vista della frequenza della relazione, abbiamo agli estremi:

* **Relazione di breve termine:** il cliente si relaziona con l’azienda o con intermediari solo quando avviene la transazione;
* **Relazione di lungo termine:** il cliente si relaziona con l’azienda o con intermediari non solo quando avviene la transazione, ma anche in altre occasioni.

Anche qui, la relazione è spesso nel mezzo. Considerando ad esempio la BIC, quando acquistiamo una penna, noi ci rivolgiamo agli intermediari (il personale della copisteria o del supermercato) solo per effettuare la transazione, e poi basta. La relazione della BIC con il segmento di clientela costituito dai consumatori è dunque tendenzialmente a breve termine. Considerando invece un’azienda che vende auto, se vogliamo acquistare un’auto, noi avremo relazioni con quest’azienda o con intermediari (es. una concessionaria) non solo quando vogliamo effettuare la transazione, ma anche prima, per informarci su quale auto comprare, e dopo, per vari servizi post-vendita, come ad esempio la manutenzione. La relazione dell’azienda che vende auto con il segmento di clientela costituito dai consumatori è dunque tendenzialmente a lungo termine.

Dal punto di vista dell’intimità della relazione, abbiamo agli estremi:

* **Relazione personale**: il cliente si relaziona direttamente con altre persone;
* **Relazione automatica:** il cliente si relaziona con una macchina.

Considerando ad esempio Amazon, se io voglio comprare qualcosa dal sito di e-commerce, lo faccio appunto attraverso il sito, in modo automatico, senza relazionarmi con altre persone. La relazione di Amazon con il segmento di clientela costituito dai consumatori è dunque tendenzialmente automatica. Se invece devo andare da uno psicologo, mi relaziono direttamente con la persona. La relazione dello psicologo con il segmento di clientela costituito da chi ha bisogno di un consulto psicologico è dunque tendenzialmente personale.

Nel caso di Miu Fish:

* Col cliente che va al ristorante, si instaura principalmente una relazione diretta e personale, con il cameriere;
* Col cliente che ordina da casa, si instaura principalmente una relazione automatica, attraverso l’app per ordinare.

**REVENUE STREAMS: COSA PAGANO I NOSTRI CLIENTI?**

I flussi di ricavi indicano, per ogni segmento di clientela, le fonti di ricavo dell’azienda.

Possiamo avere vari flussi di ricavo:

* **Vendita di beni**: il ricavo è generato dalla vendita dei diritti di proprietà di un prodotto fisico. Ad esempio, quando andiamo a comprare un’auto, acquistiamo la proprietà dell’auto, in cambio ovviamente di un corrispettivo. Alla fine avremo sia la proprietà, sia il diritto d’uso dell’auto;
* **Canone d’uso**: il ricavo è generato dall’uso di un particolare servizio. Più un servizio viene utilizzato, più un cliente paga. Ad esempio, quando prendiamo un taxi, più usiamo il servizio taxi, più paghiamo.
* **Quote di iscrizione**: il ricavo è generato dalla vendita di un accesso continuo a un servizio. Ad esempio, quando paghiamo l’abbonamento per una rivista di automobili, paghiamo l’accesso continuo a poter leggere tale rivista.
* **Prestito/noleggio:** il ricavo è generato dalla cessione del diritto esclusivo d’uso di un particolare bene per un determinato periodo di tempo. Ad esempio, quando noleggiamo un auto, paghiamo e abbiamo il diritto esclusivo d’uso per l’auto. E’ differente dalla vendita dall’auto, dove abbiamo sia la proprietà, che il diritto d’uso dell’auto, così come è differente dal canone d’uso, dove non avevamo né proprietà, né diritto d’uso del taxi, ma semplicemente pagavamo per usufruire del servizio taxi offerto dall’azienda proprietaria del taxi.
* **Licenza:** il ricavo è generato dalla concessione di usare una proprietà intellettuale protetta. Ad esempio, il brevetto è una proprietà intellettuale protetta. Se noi siamo un’azienda che produce motori di auto e brevettiamo un motore, possiamo concedere ad un’altra azienda di usare questo brevetto, in cambio di un corrispettivo, ottenendo così un ricavo. Il brevetto ovviamente resta di mia proprietà, all’altra azienda diamo solo il concesso di uso di tale brevetto.
* **Commissioni di intermediazione:** il ricavo è generato dal servizio di intermediazione svolto a favore di due o più parti.
* **Pubblicità:** il ricavo è generato facendo pubblicità ad un particolare prodotto o servizio. Un esempio sono le macchine della F1: se vediamo la macchina della Ferrari, questa è piena di loghi di vari aziende, che hanno pagato Ferrari proprio affinché mostrasse sulle sue auto i loghi di queste aziende.
* **Free**: il prodotto/servizio è fornito gratis al segmento di clientela. Un esempio di azienda che non fa pagare il proprio servizio è Google, che offre a tutti la possibilità di usare gratuitamente servizi come il suo browser, Google Meet, Google traduttore…

Ma questo significa che non ha ricavi? Assolutamente no. Di solito un’azienda non si concentra su un unico segmento di clientela, ma su più segmenti. Ad esempio, Google tra i suoi segmenti di clientela ha gli Advisor, cioè aziende che pagano Google affinché questa mostri nei suoi servizi pubblicità di queste aziende. Quindi da un lato è vero che Google non ricava nulla da chi usa i suoi servizi, ma dall’altro ricava dagli Advisor, che pagano sapendo che ci sono tanti utenti che usano i servizi di Google.

I ricavi si possono generare poi attraverso diverse modalità di pricing. Possiamo infatti avere:

* **Prezzo fisso;**
* **Prezzo variabile.**

**Prezzo fisso**

**Listino prezzi**: si hanno prezzi fissi per singoli prodotti, servizi o altre proposte di valore offerto. Un esempio è il menu di un ristorante, dove i prezzi per le portate sono quelli scritti e sono fissi per tutti.

**Dipendente dalle caratteristiche del prodotto**: il prezzo dipende dal numero o dalla qualità delle caratteristiche del valore offerto. Un esempio è quando si compra una macchina, che si possono aggiungere i vari optional, e se ne aggiungo uno pago un certo prezzo fisso, se ne aggiungo un altro pago un altro prezzo fisso, ma comunque se io compro una macchina con certi optional e un altro compra la mia stessa macchina con stessi optional, pagheremo lo stesso prezzo.

**Dipendente dal segmento di clientela**: il prezzo dipende dal tipo e dalle caratteristiche di un segmento di clientela. Ad esempio è quando vai ad un museo, c’è il prezzo fisso per tutti gli adulti, il prezzo fisso per tutti i bambini…

**Dipendente dal volume:** dipende dalla quantità acquistata. Ad esempio, quando si compra all’ingrosso, c’è un prezzo fisso quando si compra una certa quantità, un altro prezzo fisso quando compri un’altra quantità…

**Prezzo variabile**

**Trattativa (o contrattazione):** il prezzo viene negoziato. Ad esempio, se io compro un certo bene, e un altro compra il mio stesso bene, potremmo aver pagato un prezzo diverso, in base a come è andata la contrattazione.

**Gestione della redditività:** il prezzo dipende dall’offerta disponibile e dal momento dell’acquisto. Di solito si usa per risorse non immagazzinabili come le stanze d’albergo o i posti sugli aerei, es Ryanair. Ad esempio, se io prenoto un volo per Natale oggi, e un altro invece lo prenota a inizio dicembre, anche se è lo stesso volo, pagheremo sicuramente un prezzo diverso, perché ora c’è più offerta; a inizio dicembre invece no, in più è proprio vicino Natale (e quindi ci sarà anche più domanda: domanda e offerta sono sempre correlati), quindi i prezzi saranno maggiori.

**Aste**: il prezzo è determinato dal risultato di offerte competitive. Ad esempio, se due beni identici fossero venduti a due aste diverse, è molto probabile che vengano venduti a due prezzi diversi, in base alle offerte che si sono verificate durante l’asta.

Nel caso di Miu Fish:

* Per i clienti che mangiano al ristorante, i flussi di ricavi sono la vendita di sushi + servizio;
* Per i clienti che mangiano a casa, i flussi di ricavi sono la vendita di sushi + trasporto.

**KEY RESOURCES: QUALI SONO LE RISORSE CHIAVE DELL’IMPRESA?**

Le risorse chiave indicano, per ogni segmento di clientela, quali sono le risorse fondamentali per creare, distribuire e catturare valore, senza le quali l’azienda non potrebbe esistere.

Possiamo avere vari tipi di risorse chiave:

**Risorse fisiche:** macchinari, edifici, veicoli, ma anche fattori di esercizio fondamentali per la produzione (es. il Silicio per Intel che produce CPU, senza il quale le CPU non si potrebbero produrre)…

**Risorse umane:** il personale;

**Risorse finanziarie:** contanti, credito. Queste risorse sono chiave ad esempio per le banche, altrimenti non potrebbero fare attività di investimento.

**Risorse intellettuali:** le competenze tecniche, manageriali e organizzative dell’azienda, i brevetti. Ad esempio, Qualcomm ha tra le risorse chiave proprio i brevetti, inquanto ha basato il proprio modello di business proprio attorno l’idea di brevettare i propri microchip, così da avere consistenti diritti di licenza.

**Marchio e segreti aziendali**: Ad esempio, Apple fa del proprio marchio la propria risorsa chiave: i clienti comprano un prodotto Apple proprio perché è di Apple, e quindi Apple investe molto sul proprio marchio. Oppure c’è Coca Cola, che fa della sua ricetta segreta della Coca cola la propria risorsa chiave.

Nel caso di Miu Fish:

* Per i clienti che mangiano al ristorante, le risorse chiave sono i camerieri;
* Per i clienti che mangiano a casa, le risorse chiave sono i fattorini e i motorini che guidano, i contenitori per cibi (per mantenere edibile il sushi);
* Per entrambi i segmenti di clientela, risorse chiave sono il pesce (ingrediente fondamentale per il sushi), gli chef.

**KEY ACTIVITIES: QUALI SONO LE ATTIVITÀ CHIAVE DELL’IMPRESA?**

Le attività chiave indicano, per ogni segmento di clientela, quali sono le attività fondamentali per creare, distribuire e catturare valore, senza le quali l’azienda non potrebbe esistere. Queste sono:

* **Attività necessarie** **per** **creare la value proposition**;
* **Attività necessarie** **per** **raggiungere i clienti**;
* **Attività necessarie** **per** **mantenere le relazioni con i clienti**;
* **Attività necessarie** **per generare ricavi**

Nel caso di Miu Fish:

* Per i clienti che mangiano al ristorante, un’attività chiave è gestire la sala;
* Per i clienti che mangiano a casa, un’attività chiave è gestire le consegne.
* Per entrambi i segmenti di clientela, un’attività chiave è preparare il pesce (NB: non “vendere il pesce”. Quella è una revenue stream: le key activities sono le attività necessarie, tra le varie cose, a generare ricavi).

*Nota per il progetto: spesso un’attività chiave è “Ricerca e sviluppo”.*

**KEY PARTNERS: QUALI SONO I PARTNER CHIAVE DELL’IMPRESA?**

I partner chiave sono quei partner fondamentali per creare, distribuire e catturare valore. Esempi di partnership chiave possono essere:

* **Alleanza strategiche fra aziende non-concorrenti:** questo tipo di partnership avviene soprattutto tra un’azienda e un fornitore: l’azienda fa la partnership così da avere i fattori come li vuole lei, e spesso anche a prezzo inferiore;
* **Cooperazione tra imprese concorrenti** **“Coopetition”:** questo tipo di partnership avviene di solito in quegli ambienti competitivi caratterizzati da incertezza, così da condividere costi e rischi. Ad esempio, quando è nata la tecnologia Blu-ray, tante aziende concorrenti nell’ambito tecnologico hanno collaborato affinché questa tecnologia prendesse piede sul mercato. Fatto ciò, queste aziende hanno ripreso a competere tra loro per vendere i propri prodotti, adesso in formato Blu-ray.
* **Creazione di un’impresa posseduta da due o più aziende che cooperano “Joint Venture”**: un esempio è Sony Ericsson, impresa creata e posseduta da Sony ed Ericsson.

Nel caso di Miu Fish:

* Potrebbe avere una partner con Just Eat, che si occupa delle consegne a casa;
* Non sappiamo se ha partner con qualche fornitore di pesce (NB: non è che un fornitore è automaticamente un partner. Una partnership è qualcosa di più rispetto a semplice fornitura).

**COST STRUCTURE: QUALI SONO I COSTI PIÙ IMPORTANTI DA SOSTENERE?**

La cost structure indica quali sono i costi più importanti da sostenere per mantenere in piedi l’azienda. Questi costi sono principalmente legati alle attività chiave e alle risorse chiave, e tengono conto anche dei segmenti di clientela cui ci si vuole rivolgere.

Si possono distinguere principalmente due modelli di business che le imprese adottano:

* **Cost-driven:** se il segmento di clientela cui l’azienda si vuole rivolgere è molto sensibile al prezzo, la strategia vincente è abbassare il più possibile i costi, con compromessi sulla value proposition. Ad esempio, Ryanair si rivolge a chi vuole viaggiare in aereo spendendo il meno possibile, e quindi la strategia vincente è abbassare i costi il più possibile, perché tanto sa che i segmenti di clientela sono disposti ad accettare i compromessi sulla value proposition, come ad esempio minore spazio tra un sedile e l’altro.
* **Value-driven:** se il segmento di clientela che interessa all’azienda è molto sensibile al valore offerto, la strategia vincente è favorire la value proposition, anche a fronte di costi più alti. Ad esempio, Apple favorisce la value proposition, anche a fronte di costi più alti, perché sa che il proprio segmento di clientela cerca una grande value proposition, e sa che è disposta anche a pagare tanto per averla (e quindi così si possono recuperare i costi).

Nel caso di Miu Fish, i costi principali che rientrano nella cost structure sono:

* Il costo del pesce;
* Il costo del personale;
* Costi gestione sala (tenendo conto dei clienti che mangiano al ristorante);
* Costi gestione consegne (tenendo conto dei clienti che mangiano a casa).

Concludendo, si può osservare dunque come **tutto ruoti intorno ai customer segments:** i canali, le customer relationship, le value proposition… sono tutte pensate per ogni segmento di clientela (per uno specifico, oppure per tutti).

**Un’azienda potrebbe avere anche più business model**. In questo caso, se sono molto diversi tra loro, non conviene descriverli tutti insieme nello stesso business model canvas: il canvas diventerebbe troppo incasinato, rischiando così di non far capire bene come l’azienda effettivamente crea, distribuisce e cattura valore.

E’ meglio quindi **concentrarsi su un unico business model, e riempire i 9 riquadri con le informazioni relative a quel singolo business model**: i key partner per quel business model (non tutti i key partner dell’azienda); le key activities per quel business model (non tutte le attività chiave dell’azienda)…

**PATTERN DI MODELLI DI BUSINESS**  *06/04/22*

Si può osservare che modelli di business diversi presentano comunque caratteristiche simili. Possiamo allora individuare alcuni **pattern** di modelli di business. Ne affronteremo quattro:

* **Modelli basati su Piattaforme Multi-Sided;**
* **Modelli “Esca ed Amo”;**
* **Modelli “Freemium”;**
* **Modelli “Aperti”.**

**MODELLI BASATI SU PIATTAFORME MULTI-SIDED**

Le **piattaforme multi-sided** sono piattaforme (es. siti internet, app…) che fanno incontrare due o più segmenti di clientela distinti ma interdipendenti.

Queste piattaforme si basano sul cosiddetto **“effetto rete”**: il valore di queste piattaforme cresce all’aumentare del numero di persone che le usano. Consideriamo ad esempio Just Eat: questa piattaforma fa incontrare due segmenti di clientela distinti: chi vuole mangiare a casa e i ristoratori. E’ evidente che, all’aumentare delle persone che usano Just Eat, aumenta il valore della piattaforma.

Per alimentare questo effetto rete, un modo è **sovvenzionare** un segmento di clientela: si fa pagare poco o nulla ad un certo segmento di clientela. In questo modo, viene attirato il segmento di clientela sovvenzionato, ma anche il segmento di clientela che si trova “dall’altro lato” della piattaforma. Consideriamo sempre Just Eat: chi ordina cibo usando Just Eat non paga niente verso Just Eat, quindi paga lo stesso prezzo che avrebbe pagato andando direttamente al ristorante. Allora conviene a queste persone ordinare da casa: rimangono a casa e non pagano qualcosa in più per ordinare. Sovvenzionando i clienti che ordinano da casa, succede che sempre più persone decidono di usare Just Eat per ordinare da casa, e a questo punto anche i ristoratori decidono di usare Just Eat, per vendere i loro prodotti anche a queste persone.

Notare però che, basandosi solo su chi ordina da casa, Just Eat fallirebbe immediatamente, poiché la fonte di ricavi da questo segmento di clientela è “Free”, cioè non riceve niente. Ecco che, per le piattaforme   
multi-sided, è necessario che ci sia almeno un’altra fonte di ricavi. Nel caso di Just Eat, deriva dai ristoratori, che pagano affinché il loro ristorante compaia tra i possibili ristoranti da cui si può ordinare usando l’app.

I business model canvas dei modelli di business basati su piattaforme multi-sided presentano allora queste caratteristiche comuni:

* Si hanno almeno due segmenti di clientela diversi ma interdipendenti tra loro;
* Uno dei due può essere sovvenzionato, per cui il ricavo proveniente da quel segmento può essere poco o nullo. E’ fondamentale allora il flusso di ricavo relativo all’altro segmento di clientela.
* Tra le risorse chiave c’è sempre la piattaforma, e tra le attività chiave c’è la gestione e manutenzione della piattaforma;
* Tra i costi principali ci sono i costi di gestione della piattaforma + un possibile costo di sovvenzione, dovuto al fatto che un segmento di clientela paga poco o nulla.

**MODELLI “ESCA ED AMO”**

I **modelli “esca ed amo”** sono caratterizzati da un’offerta iniziale interessante (esca) che incoraggia continui futuri acquisti di prodotti o servizi correlati (amo).

L’idea quindi è che l’offerta iniziale è a basso costo o gratuita, perché tanto poi i ricavi deriveranno da continui acquisti futuri. Un esempio è la Gillette: l’esca è il manico del rasoio, che viene venduto ad un prezzo abbastanza basso, spesso inferiore al costo che è stato necessario per produrlo (quindi vengono vendute in perdita). I reali ricavi deriveranno poi dalla vendita frequente di lamette, che rappresentano l’amo.

C’è pero un problema: la Gillette deve assicurarsi che i clienti comprino solo le lamette di Gillette, non di altre aziende, altrimenti rischierebbe di andare in perdita (perché dalla vendita dei manici non guadagna nulla). Un’impresa che ha un modello di business “esca ed amo” deve allora assicurarsi il cosiddetto **lock-in**, cioè deve assicurarsi che i clienti siano costretti ad acquistare i prodotti “amo” di quell’azienda, e non di altre. Nel caso di Gillette, ha fatto ciò brevettando le lamette, in modo che non ci possa essere un’altra azienda che venda lamette.

I business model canvas dei modelli di business “esca ed amo” presentano allora queste caratteristiche comuni:

* Il segmento di clientela può essere unico e genera ricavi comprando sia l’esca (una volta), che l’amo (più volte).
* Si hanno due proposte di valore differenti, relative rispettivamente all’esca e all’amo;
* Tra le risorse chiave abbiamo il marchio forte e i brevetti per poter assicurarsi il lock-in.
* Tra le attività chiave si ha la distribuzione dei prodotti, soprattutto del prodotto “amo”, che è fonte di ricavi più sostanziosa;
* Tra i costi principali ci sono i costi di distribuzione dei prodotti, soprattutto del prodotto “amo” + un eventuale costo di sovvenzione, dovuto al fatto che si vende il prodotto “amo” in perdita.

**MODELLI “FREEMIUM”**

I **modelli “freemium”** sono caratterizzati dall’offrire gratuitamente una versione di base di un prodotto/servizio, proponendo poi una versione a pagamento di tale bene/servizio.

Il prodotto/servizio offerto gratuitamente ha spesso delle limitazioni rispetto a quello a pagamento. Queste possono essere:

* Funzionalità limitate: LinkedIn per esempio offre meno funzionalità all’utente free rispetto all’utente pagante;
* Capacità limitate: Dropbox ad esempio offre una capacità di memoria limitata all’utente free;
* Tempo di utilizzo limitato: considerando ad esempio le app per telefono, l’utente free deve spesso guardare delle pubblicità tra un’operazione e l’altra, quindi utilizzerà l’applicazione complessivamente per meno tempo rispetto all’utente pagante;
* Supporto limitato: considerando ad esempio “Comodo Cybersecurity”, questa impresa fornisce supporto tecnico prioritario ed in tempo reale solo agli utenti paganti, non agli utenti free;
* Accesso limitato: considerando ad esempio l’Xbox, permette di giocare online solo a chi paga l’abbonamento, non all’utente free.

I business model canvas dei modelli di business “freemium” presentano allora queste caratteristiche comuni:

* Si hanno almeno due segmenti di clientela diversi: uno pagante e l’altro free.
* Il segmento di clientela free è sovvenzionato: non paga nulla, dunque il ricavo proveniente da questo segmento è nullo. E’ fondamentale allora il flusso di ricavo relativo al segmento di clientela pagante.
* Tra le risorse chiave c’è sempre la piattaforma usata dall’azienda, e tra le attività chiave c’è la gestione e manutenzione di tale piattaforma;
* La relazione con i clienti è automatizzata, perché si presuppone un elevato numero di utenti, soprattutto free, e avere una relazione automatizzata minimizza i costi, mentre se fosse personale si avrebbe un costo molto elevato.
* Tra i costi principali ci sono i costi di gestione della piattaforma + il costo di sovvenzione, dovuto al fatto che c’è il segmento di clientela “free” che non paga nulla.

**MODELLI “APERTI”**

Un’azienda può ricorrere ad un **modello di business aperto:** la creazione, distribuzione e cattura del valore dipende principalmente dalla collaborazione sistematica con partner esterni.

Distinguiamo due tipi di modelli aperti:

* **Modello “inside-out”:** principalmente la conoscenza interna (che sta dentro l’azienda) viene portata all’esterno, ad esempio sotto forma di brevetti, e così l’azienda ricava da persone esterne che comprano la licenza per poter usare tali brevetti.
* **Modello “outside-in”:** principalmente la conoscenza esterna (che sta fuori dall’azienda) viene portata dentro, ad esempio comprando le licenze per poter usare i brevetti delle aziende esterne. In questo modo, l’azienda usa tecnologie all’avanguardia, e in più risparmia ad esempio sull’attività di “ricerca e sviluppo”, poiché le conoscenze vengono direttamente prese dall’esterno.

I business model canvas dei modelli di business “inside-out” presentano allora queste caratteristiche comuni:

* Uno dei segmenti di clientela è rappresentato dalle aziende esterne interessate ad acquisire la conoscenza interna dell’azienda;
* Tra le attività chiave c’è la ricerca e sviluppo, e tra le risorse chiave il risultato della ricerca e sviluppo, ad esempio i brevetti;
* Tra le fonti di ricavi c’è la vendita della conoscenza interna, sottoforma ad esempio di vendita delle licenze dei brevetti.

I business model canvas dei modelli di business “outside-in” presentano allora queste caratteristiche comuni:

* Tra le attività chiave c’è l’esplorazione dei mercati per ottenere la conoscenza esterna, e tra le risorse chiave ci devono essere delle risorse che permettano di accedere con facilità a tale conoscenza;
* Tra i costi principali ci sono i costi per ottenere le conoscenze esterne, ad esempio i costi dovuti all’acquisto delle licenze dei brevetti;
* Tra i partner chiave ci sono le aziende che forniscono la conoscenza esterna all’azienda, come brevetti.

Anche in questo caso **non è detto che un certo modello di business rientri in uno solo di questi 4 pattern, ma potrebbe benissimo avere caratteristiche comuni a più pattern**.

Vediamo ora, dato un business model di un’azienda, **cosa consultare per trovare tutte le informazioni relative ad ogni riquadro del business model canvas:**

**Customer segments**

* **La pagina dell’azienda;**
* **I profili dell’azienda sui vari social network** (Facebook, Instagram, LinkedIn);
* **Report aziendali** (relazioni fatte dagli amministratori in cui si racconta cosa ha fatto l’impresa in quell’anno e cosa vorrà fare nei prossimi anni. Nel caso di Sorgenia, lo troviamo insieme al bilancio).

**Value proposition**

* **La pagina dell’azienda**. In particolare, le aziende hanno nel loro sito una sezione chiamata “Mission” o simili, dove una “mission” è una sorta obiettivo che l’impresa si pone a lungo termine;
* **Descrizioni dei prodotti** (ricordiamo che la value proposition è il valore che un prodotto di una certa azienda ha in più rispetto ai prodotti delle altre aziende. Guardando allora le descrizioni dei prodotti potrebbe trasparire questo valore in più);
* **Recensioni** (attraverso le quali i clienti ci possono dire quale valore in più hanno riscontrato nel prodotto di una certa azienda rispetto ai prodotti delle altre aziende).

**Channels & Customer Relationship**

* **I profili dell’azienda sui vari social network** (e gli stessi social network sono sia canali, sia mezzi attraverso cui avviene la relazione con i clienti, visto che c’è spesso il supporto via social network);
* **Report aziendali.**

**Key activities**

* **La pagina dell’azienda**, di solito c’è una sezione del sito che parla delle attività chiave dell’azienda;
* **Bilancio**;
* **Report aziendali.**

**Key Resources**

* **Social Network o Job Posting** (cioè siti, come LinkedIn e Indeed, dove vengono messe le offerte di lavoro delle varie aziende. Questi siti sono utili per avere delle info sulle risorse chiave su cui punta l’azienda, perché se ad esempio leggiamo tante volte che l’azienda cerca persone esperte in “Software development”, capiamo che una risorsa fondamentale è il software developer);
* **Bilancio;**
* **Report aziendali.**

**Key partners**

* **La pagina dell’azienda** (di solito c’è una sezione del sito dedicata ai partner);

**Report aziendali;**

* **I profili dell’azienda sui vari social network** (ad esempio, post dove l’azienda pubblicizza prodotti di partner)
* **Bilancio.** In particolare, si vede se l’azienda da noi considerata possiede azioni di altre aziende a fine strategico, e cioè allo scopo di avere un’influenza su tali aziende. Queste azioni compaiono in B III nello SP, e le aziende le cui azioni si trovano in questa sezione vanno considerate dei partner.

In C III invece abbiamo le azioni di altre aziende possedute a fine speculativo, dunque al solo scopo poi di rivendere le azioni quando varranno di più. Le aziende le cui azioni si trovano in questa sezione non vanno considerate dei partner.

Ovviamente l’azienda da noi considerata può fare partnership con altre aziende senza per forza possedere azioni di queste, quindi nel bilancio possiamo trovare solo alcune partnership; per trovare le altre, si deve cercare in altre fonti.

Molte informazioni si possono trovare sul **sito AIDA**. Per usarlo, innanzitutto si deve conoscere la partita IVA dell’impresa da noi considerata (detto anche VAT number), che di solito si trova in fondo al sito dell’impresa. Si va poi su “AIDA unipi”, mettiamo la partita IVA dell’impresa e possiamo trovare varie informazioni, come le cariche sociali, il bilancio, e più in dettaglio le partecipazioni, quindi se la nostra azienda possiede azioni di un’altra (sia a fine strategico, sia a solo scopo speculativo. Bisognerà quindi consultare il bilancio per capire se una certa azienda andrà poi considerata partner o meno, + altre fonti, visto che possono esistere partnership senza che ci siano partecipazioni).

Per usare il sito occorre o essere connessi alla rete UNIPI, oppure usare UnipiVPN (che va lento ammerda, quindi mi sa AIDA a meno che non stia direttamente al polo non si usa manco per il cazzo).