

Progettazione e innovazione del modello di business

Introduzione

Un modello di business descrive la logica di come un'organizzazione crea, fornisce e acquisisce valore. Il punto di partenza per qualsiasi buona discussione, incontro o workshop sull'innovazione del modello di business dovrebbe essere una comprensione condivisa di cosa esso sia effettivamente. Abbiamo bisogno di un concetto di modello di business che tutti comprendano: uno che faciliti la descrizione e la discussione. Bisogna partire dallo stesso punto e parlare della stessa cosa. La sfida è che il concetto deve essere semplice, pertinente e intuitivamente comprensibile, senza semplificare eccessivamente le complessità del funzionamento delle imprese. Il modello di business è come un modello per una strategia da implementare attraverso strutture organizzative, processi e sistemi.

Un modello di business può essere meglio descritto attraverso nove elementi costitutivi di base che mostrano la logica di come un'azienda intende fare soldi. I nove blocchi coprono le quattro aree principali di un'azienda: **clienti, offerta, infrastruttura e redditività finanziaria.**

Questo concetto su cui abbiamo basato il corso (per gentile concessione di Strategyzer), consente di descrivere e pensare attraverso il modello di business della propria organizzazione, dei concorrenti o di qualsiasi altra impresa. Può diventare un linguaggio condiviso che consente di descrivere e manipolare facilmente i modelli di business per creare nuove alternative strategiche. Senza un linguaggio così condiviso è difficile sfidare sistematicamente le ipotesi sul proprio modello di business e innovare con successo.

I 9 elementi costitutivi

1. Segmenti di clientela

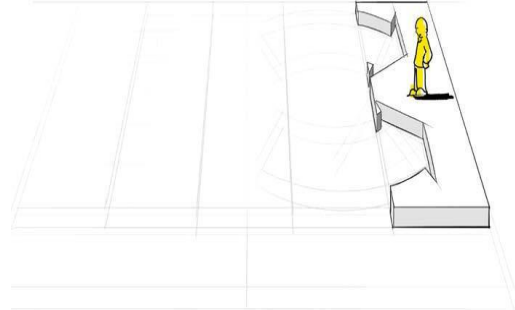
Il Customer Segments Building Block definisce i diversi gruppi di persone o organizzazioni che un'azienda mira a raggiungere e servire

I clienti costituiscono il cuore di qualsiasi modello di business. Senza clienti (redditizi), nessuna azienda può sopravvivere a lungo. Al fine di soddisfare meglio i clienti, un'azienda può raggrupparli in segmenti distinti con esigenze comuni, comportamenti comuni o altri attributi. Un modello di business può definire uno o più segmenti di clienti grandi o piccoli. Un'organizzazione deve prendere una decisione consapevole su quali segmenti servire e quali segmenti ignorare. Una volta presa questa decisione, un

modello di business può essere attentamente progettato attorno a una forte comprensione delle esigenze specifiche dei clienti.

I gruppi di clienti rappresentano segmenti separati se:

- *Le loro esigenze richiedono e giustificano un'offerta distinta*
- *Sono raggiunti attraverso diversi canali di distribuzione*
- *Richiedono diversi tipi di relazioni*
- *Hanno redditività sostanzialmente diverse*
- *Sono disposti a pagare per diversi aspetti dell'offerta*



Per chi creiamo valore? Chi sono i nostri clienti più importanti?

Esistono diversi tipi di segmenti di clienti. Ecco alcuni esempi:

Mercato di massa

I modelli di business focalizzati sui mercati di massa non distinguono tra i diversi segmenti di clientela. Le proposte di valore, i canali di distribuzione e le relazioni con i clienti si concentrano tutti su un ampio gruppo di clienti con esigenze e problemi sostanzialmente simili. Questo tipo di modello di business si trova spesso nel settore dell'elettronica di consumo.

Mercato di nicchia

I modelli di business rivolti a mercati di nicchia si rivolgono a segmenti di clienti specifici e specializzati. Le proposte di valore, i canali di distribuzione e le relazioni con i clienti sono tutti adattati alle esigenze specifiche di un mercato di nicchia. Tali modelli di business si trovano spesso nelle relazioni fornitore-acquirente. Ad esempio, molti produttori di componenti per auto dipendono fortemente dagli acquisti delle principali case automobilistiche.

Business Segmentato

Alcuni modelli di business distinguono segmenti di mercato con esigenze e problemi leggermente diversi. Il ramo retail di una banca come Credit Suisse, ad esempio, può distinguere tra un ampio gruppo di clienti, ciascuno in possesso di attività fino a US \$ 100.000, e un gruppo più piccolo di clienti facoltosi, ognuno dei quali supera US \$

500.000. Entrambi i segmenti hanno esigenze e problemi simili ma diversi. Ciò ha implicazioni per gli altri elementi costitutivi del modello di business di Credit Suisse, come la Value Proposition, i canali di distribuzione, le relazioni con i clienti e i flussi di ricavi. Si consideri Micro Precision Systems, specializzata nella fornitura di soluzioni di progettazione e produzione micromeccaniche affidate a una società esterna. Serve tre diversi segmenti di clienti - l'industria orologiera, l'industria medica e il settore dell'automazione industriale - e offre a ciascuna proposte di valore leggermente diverse.

Business Diversificato

Un'organizzazione con un modello di business diversificato per i clienti serve due segmenti di clienti non correlati che hanno esigenze e problemi molto diversi. Ad esempio, nel 2006 Amazon.com ha deciso di diversificare la propria attività di vendita al dettaglio vendendo servizi di "cloud computing": spazio di archiviazione online e utilizzo di server on-demand. Così, ha iniziato a soddisfare un segmento di clienti completamente diverso - le società Web - con una proposta di valore completamente diversa. La logica strategica alla base di questa diversificazione può essere trovata nella potente infrastruttura IT .com Amazon, che può essere condivisa dalle sue operazioni di vendita al dettaglio e dalla nuova unità di servizio di cloud computing.

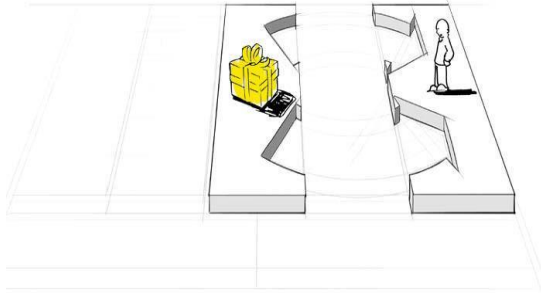
Piattaforme multilaterali (o mercati multilaterali)

Alcune organizzazioni servono due o più segmenti di clienti interdipendenti. Una società di carte di credito, ad esempio, ha bisogno di una vasta base di titolari di carte di credito e una grande base di commercianti che accettano tali carte di credito. Allo stesso modo, un'azienda che offre un giornale gratuito ha bisogno di una vasta base di lettori per attirare gli inserzionisti. D'altra parte, ha anche bisogno di inserzionisti per finanziare la produzione e la distribuzione. Entrambi i segmenti sono necessari per far funzionare il modello di business.

2. Proposte di valore

Il Value Propositions Building Block descrive il pacchetto di prodotti e servizi che creano valore per uno specifico segmento di clienti

La Value Proposition è il motivo per cui i clienti si rivolgono a un'azienda piuttosto che ad un'altra. Risolve un problema del cliente o soddisfa una sua esigenza. Ogni proposta di valore consiste in un pacchetto selezionato di prodotti e/o servizi che



soddisfano le esigenze di uno specifico segmento di clienti. In questo senso, la Value Proposition è un'aggregazione, o pacchetto, di benefici che un'azienda offre ai clienti.

Alcune Value Proposition possono essere innovative e rappresentare un'offerta nuova o dirompente. Altri possono essere simili alle offerte di mercato esistenti, ma con funzionalità e attributi aggiunti.

Quale valore offriamo al cliente? Quale dei problemi dei nostri clienti stiamo aiutando a risolvere? Quali esigenze dei clienti soddisfiamo? Quali pacchetti di prodotti e servizi offriamo a ciascun segmento di clientela?

Una proposta di valore crea valore per un segmento di clienti attraverso un mix distinto di elementi che soddisfano le esigenze di quel segmento. I valori possono essere quantitativi (ad es. prezzo, velocità del servizio) o qualitativi (ad es. design, esperienza del cliente). Gli elementi del seguente elenco non esaustivo possono contribuire alla creazione di valore per il cliente.

Novità

Alcune proposte di valore soddisfano una serie completamente nuova di esigenze che i clienti in precedenza non percepivano perché non esisteva un'offerta simile. Questo è spesso, ma non sempre, legato alla tecnologia. I telefoni cellulari, ad esempio, hanno creato un'industria completamente nuova intorno alle telecomunicazioni mobili. D'altra parte, prodotti come i fondi di investimento etici hanno poco a che fare con le nuove tecnologie.

Prestazione

Migliorare le prestazioni del prodotto o del servizio è stato tradizionalmente un modo comune per creare valore. Il settore PC ha tradizionalmente fatto affidamento su questo fattore portando sul mercato macchine più potenti. Ma il miglioramento delle prestazioni ha i suoi limiti. Negli ultimi anni, ad esempio, PC più veloci, più spazio di archiviazione su disco e grafica migliore non sono riusciti a produrre una corrispondente crescita della domanda dei clienti.

Personalizzazione

Adattare prodotti e servizi alle esigenze specifiche dei singoli clienti o segmenti di clienti crea valore. Negli ultimi anni, i concetti di personalizzazione di massa e co-

creazione del cliente hanno acquisito importanza. Questo approccio consente prodotti e servizi personalizzati, pur sfruttando le economie di scala.

"Portare a termine il lavoro"

Il valore può essere creato semplicemente aiutando un cliente a svolgere determinati lavori. Rolls-Royce lo capisce molto bene: i suoi clienti delle compagnie aeree si affidano interamente a Rolls-Royce per produrre e riparare i loro motori a reazione. Questa disposizione consente ai clienti di concentrarsi sulla gestione delle loro compagnie aeree. In cambio, le compagnie aeree pagano a Rolls-Royce una tassa per ogni ora di funzionamento di un motore.

Disegno

Il design è un elemento importante ma difficile da misurare. Un prodotto può distinguersi per il design superiore. Nei settori della moda e dell'elettronica di consumo, il design può essere una parte particolarmente importante della Value Proposition.

Marchio/stato

I clienti possono trovare valore nel semplice atto di utilizzare e mostrare un marchio specifico. Indossare un orologio Rolex significa ricchezza, per esempio. All'altra estremità dello spettro, gli skateboarder possono indossare gli ultimi marchi "underground" per mostrare che sono "in".

Prezzo

Offrire un valore simile a un prezzo inferiore è un modo comune per soddisfare le esigenze dei segmenti di clienti sensibili al prezzo. Ma le Value Proposition a basso prezzo hanno importanti implicazioni per il resto di un modello di business. Compagnie aeree senza fronzoli, come Southwest, easyJet e Ryanair hanno progettato interi modelli di business appositamente per consentire viaggi aerei a basso costo. Un altro esempio di Value Proposition basata sul prezzo può essere visto nella Nano, una nuova auto progettata e prodotta dal conglomerato indiano Tata. Il suo prezzo sorprendentemente basso rende l'automobile accessibile a un segmento completamente nuovo della popolazione indiana. Sempre più spesso, le offerte gratuite stanno iniziando a permeare vari settori. Le offerte gratuite vanno da quotidiani gratuiti a e-mail gratuite, servizi di telefonia mobile gratuiti e altro ancora

Riduzione dei costi

Aiutare i clienti a ridurre i costi è un modo importante per creare valore. Salesforce.com, ad esempio, vende un'applicazione di gestione delle relazioni con i

clienti (CRM) ospiti. Ciò solleva gli acquirenti dalle spese e dai problemi di dover acquistare, installare e gestire autonomamente il software CRM.

Riduzione del rischio

I clienti apprezzano la riduzione dei rischi in cui incorrono quando acquistano prodotti o servizi. Per un acquirente di auto usate, una garanzia di assistenza di un anno riduce il rischio di guasti e riparazioni post-acquisto. Una garanzia a livello di servizio riduce parzialmente il rischio assunto da un acquirente di servizi IT esternalizzati.

Accessibilità

Rendere disponibili prodotti e servizi ai clienti che in precedenza non vi avevano accesso è un altro modo per creare valore. Ciò può derivare dall'innovazione del modello di business, dalle nuove tecnologie o da una combinazione di entrambi. NetJets, ad esempio, ha reso popolare il concetto di proprietà frazionata di jet privati. Utilizzando un modello di business innovativo, NetJets offre a privati e aziende l'accesso a jet privati, un servizio precedentemente inaccessibile alla maggior parte dei clienti. I fondi comuni di investimento forniscono un altro esempio di creazione di valore attraverso una maggiore accessibilità. Questo prodotto finanziario innovativo ha permesso anche a coloro che hanno un patrimonio modesto di costruire portafogli di investimento diversificati.

Convenienza/usabilità

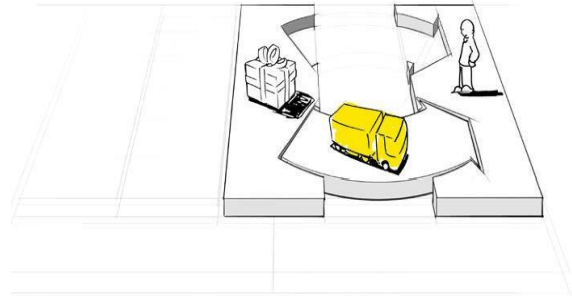
Rendere le cose più convenienti o più facili da usare può creare un valore sostanziale. Con iPod e iTunes, Apple ha offerto ai clienti una comodità senza precedenti nella ricerca, nell'acquisto, nel download e nell'ascolto di musica digitale. Ora domina il mercato.

3. Canali

Il Channels Building Block descrive come un'azienda comunica e raggiunge i propri segmenti di clienti per fornire una proposta di valore

I canali di comunicazione, distribuzione e vendita comprendono l'interfaccia di un'azienda con i clienti. I canali sono punti di contatto con i clienti che svolgono un ruolo importante nell'esperienza del cliente. I canali svolgono diverse funzioni, tra cui:

- *Sensibilizzare i clienti sui prodotti e servizi di un'azienda*
- *Aiutare i clienti a valutare la Value Proposition di un'azienda*
- *Consentire ai clienti di acquistare prodotti e servizi specifici*
- *Fornire una proposta di valore ai clienti*
- *Fornire assistenza ai clienti post-acquisto*



Attraverso quali canali vogliono essere raggiunti i nostri segmenti di clientela? Come li stiamo raggiungendo ora? Come sono integrati i nostri canali? Quali funzionano meglio? Quali sono i più convenienti? Come li stiamo integrando con le routine dei clienti?

Trovare il giusto mix di canali per soddisfare il modo in cui i clienti vogliono essere raggiunti è fondamentale per portare una proposta di valore sul mercato. Un'organizzazione può scegliere se raggiungere i propri clienti attraverso i propri canali, attraverso i canali dei partner o attraverso una combinazione di entrambi. I canali di proprietà possono essere diretti, ad esempio una forza vendita interna o un sito Web, oppure possono essere indiretti, ad esempio negozi al dettaglio di proprietà o gestiti dall'organizzazione. I canali dei partner sono indiretti e coprono un'intera gamma di opzioni, ad esempio la distribuzione all'ingrosso, la vendita al dettaglio o i siti Web di proprietà dei partner.

I canali dei partner portano a margini più bassi, ma consentono a un'organizzazione di espandere la propria portata e beneficiare dei punti di forza dei partner. I canali di proprietà e in particolare quelli diretti hanno margini più elevati, ma possono essere costosi da mettere in atto e da gestire. Il trucco è trovare il giusto equilibrio tra i diversi tipi di canali, integrarli in modo da creare una grande esperienza del cliente e massimizzare i ricavi.

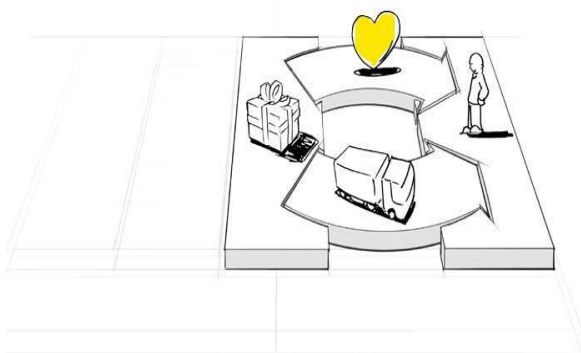
Channel Types		Channel Phases				
Own	Direct					
	Sales force					
	Web sales					
Partner	Indirect					
	Own stores	1. Awareness How do we raise awareness about our company's products and services?	2. Evaluation How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?	3. Purchase How do we allow customers to purchase specific products and services?	4. Delivery How do we deliver a Value Proposition to customers?	5. After sales How do we provide post-purchase customer support?
	Partner stores					
	Wholesaler					

4. Relazioni con i clienti

Il Customer Relationships Building Block descrive i tipi di relazioni che un'azienda stabilisce con specifici segmenti di clienti

Un'azienda dovrebbe chiarire il tipo di relazione che vuole stabilire con ciascun segmento di clientela. Le relazioni possono variare da personali ad automatizzate. Le relazioni con i clienti possono essere guidate dalle seguenti motivazioni:

- *Acquisizione clienti*
- *Fidelizzazione*
- *Aumento delle vendite (upselling)*



All'inizio, ad esempio, le relazioni con i clienti degli operatori di rete mobile erano guidate da strategie di acquisizione aggressive che coinvolgevano telefoni cellulari gratuiti. Quando il mercato è diventato saturo, gli operatori sono passati a concentrarsi sulla fidelizzazione dei clienti e sull'aumento del fatturato medio per cliente. Le relazioni con i clienti richieste dal modello di business di un'azienda influenzano profondamente

l'esperienza complessiva del cliente.

Che tipo di relazione ciascuno dei nostri segmenti di clienti si aspetta che stabiliamo e manteniamo con loro? Quali abbiamo stabilito? Quanto sono costosi? Come si integrano con il resto del nostro modello di business?

Possiamo distinguere tra diverse categorie di relazioni con i clienti, che possono coesistere nella relazione di un'azienda con un particolare segmento di clienti:

Assistenza personale

Questa relazione si basa sull'interazione umana. Il cliente può comunicare con un vero rappresentante del cliente per ottenere aiuto durante il processo di vendita o dopo che l'acquisto è completo. Ciò può avvenire in loco presso il punto vendita, tramite call center, e-mail o altri mezzi.

Assistenza personale dedicata

Questa relazione comporta la dedica di un rappresentante del cliente specificamente a un singolo cliente. Rappresenta il tipo di relazione più profonda e intima e normalmente si sviluppa per un lungo periodo di tempo. Nei servizi bancari privati, ad esempio, i banchieri dedicati servono individui con un patrimonio netto elevato. Relazioni simili possono essere trovate in altre aziende sotto forma di key account manager che mantengono relazioni personali con clienti importanti.

Self-service

In questo tipo di relazione, un'azienda non mantiene alcun rapporto diretto con i clienti. Fornisce tutti i mezzi necessari ai clienti per aiutare se stessi.

Servizi automatizzati

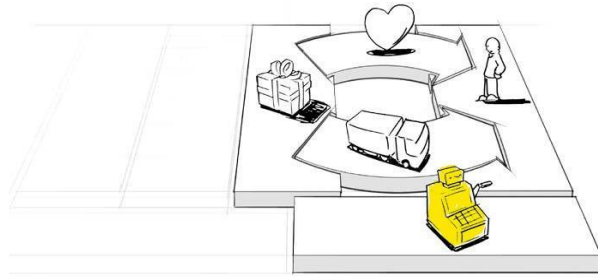
Questo tipo di relazione combina una forma più sofisticata di self-service del cliente con processi automatizzati. Ad esempio, i profili online personali offrono ai clienti l'accesso a servizi personalizzati. I servizi automatizzati possono riconoscere i singoli clienti e le loro caratteristiche e offrire informazioni relative a ordini o transazioni. Al loro meglio, i servizi automatizzati possono stimolare una relazione personale (ad esempio offrendo consigli su libri o film).

Comunità

Sempre più spesso, le aziende utilizzano le comunità di utenti per essere più coinvolte con i clienti / potenziali clienti e per facilitare le connessioni tra i membri della comunità. Molte aziende mantengono comunità online che consentono agli utenti di scambiare conoscenze e risolvere i problemi reciproci. Le community possono anche aiutare le aziende a comprendere meglio i propri clienti. Il gigante farmaceutico GlaxoSmithKline ha lanciato una comunità online privata quando ha introdotto *alli*, un nuovo prodotto per la perdita di peso senza prescrizione medica. GlaxoSmithKline voleva aumentare la sua comprensione delle sfide affrontate dagli adulti in sovrappeso e quindi imparare a gestire meglio le aspettative dei clienti.

Co-creazione

Sempre più aziende stanno andando oltre la tradizionale relazione cliente-fornitore per co-creare valore con i clienti. Amazon.com invita i clienti a scrivere recensioni e quindi creare valore per gli altri amanti dei libri. Alcune aziende coinvolgono i clienti per assistere nella progettazione di prodotti nuovi e innovativi. Altri, come YouTube.com, sollecitano i clienti a creare contenuti per il consumo pubblico.



5. Flussi di entrate

Il Revenue Streams Building Block rappresenta la liquidità che un'azienda genera da ciascun segmento di clienti (i costi devono essere sottratti dai ricavi per creare guadagni)

Se i clienti costituiscono il cuore di un modello di business, i flussi di entrate sono le sue arterie. Un'azienda deve chiedersi: per quale valore ogni segmento di clientela è veramente disposto a pagare? Rispondere con successo a questa domanda consente all'azienda di generare uno o più flussi di entrate da ciascun segmento di clientela. Ogni flusso di entrate può avere meccanismi di determinazione dei prezzi diversi, come prezzi di listino fissi, contrattazione, vendita all'asta, dipendente dal mercato, dal volume o dalla gestione del rendimento.

Un modello di business può coinvolgere due diversi tipi di flussi di entrate:

- *Ricavi delle transazioni derivanti dai pagamenti una tantum dei clienti*
- *Ricavi ricorrenti derivanti da pagamenti in corso per fornire una proposta di valore ai clienti o fornire post-acquisto*

Assistenza clienti

Per quale valore sono realmente disposti a pagare i nostri clienti? Per cosa pagano attualmente? Come stanno pagando attualmente? Come preferirebbero pagare? In che misura ogni flusso di entrate contribuisce ai ricavi complessivi?

Esistono diversi modi per generare flussi di entrate:

Vendita di asset

Il flusso di entrate più ampiamente compreso deriva dalla vendita dei diritti di proprietà di un prodotto fisico. Amazon.com vende libri, musica, elettronica di consumo e altro online. Fiat vende automobili, che gli acquirenti sono liberi di guidare, rivendere o addirittura distruggere.

Tassa di utilizzo

Questo flusso di entrate è generato dall'uso di un particolare servizio. Più un servizio viene utilizzato, più il cliente paga. Un operatore di telecomunicazioni può addebitare ai clienti il numero di minuti trascorsi al telefono. Un hotel addebita ai clienti il numero di notti in cui vengono utilizzate le camere. Un servizio di consegna pacchi addebita ai clienti la consegna di un pacco da una località all'altra.

Quote di abbonamento

Questo flusso di entrate viene generato dalla vendita dell'accesso continuo a un servizio. Una palestra vende ai suoi membri abbonamenti mensili o annuali in cambio dell'accesso alle sue strutture sportive. World of Warcraft Online, un gioco per computer basato sul Web, consente agli utenti di giocare al suo gioco online in cambio di una quota di abbonamento mensile. Il servizio Nokia Comes with Music offre agli utenti l'accesso a una libreria musicale a pagamento.

Prestito/Affitto/Leasing

Questo flusso di entrate viene creato concedendo temporaneamente a qualcuno il diritto esclusivo di utilizzare una determinata risorsa per un periodo fisso in cambio di una commissione. Per il prestatore questo fornisce il vantaggio di entrate ricorrenti. Gli affittuari o i locatari, d'altra parte, godono dei vantaggi di sostenere le spese solo per un periodo di tempo limitato piuttosto che sostenere l'intero costo della proprietà. Zipcar.com fornisce una buona illustrazione. L'azienda consente ai clienti di noleggiare auto a ore nelle città nordamericane. Il servizio .com Zipcar ha portato molte persone a decidere di noleggiare piuttosto che acquistare automobili.

Licenze

Questo flusso di entrate viene generato concedendo ai clienti l'autorizzazione a utilizzare la proprietà intellettuale protetta in cambio di costi di licenza. Le licenze consentono ai titolari dei diritti di generare entrate dalla loro proprietà senza dover fabbricare un prodotto o commercializzare un servizio. Le licenze sono comuni nel settore dei media, dove i proprietari di contenuti mantengono il copyright mentre vendono licenze d'uso a terzi. Allo stesso modo, nei settori tecnologici i titolari di

brevetti concedono ad altre società il diritto di utilizzare una tecnologia brevettata in cambio di un canone di licenza.

Commissioni di intermediazione

Questo flusso di entrate deriva da servizi di intermediazione eseguiti per conto di due o più parti. I fornitori di carte di credito, ad esempio, guadagnano entrate prendendo una percentuale del valore di ogni transazione di vendita eseguita tra commercianti di carte di credito e clienti. I broker e gli agenti immobiliari guadagnano una commissione ogni volta che abbinano con successo un acquirente e un venditore.

Pubblicità

Questo flusso di entrate deriva dalle commissioni per la pubblicità di un particolare prodotto, servizio o marchio. Tradizionalmente, l'industria dei media e gli organizzatori di eventi facevano molto affidamento sui ricavi della pubblicità. Negli ultimi anni altri settori, tra cui software e servizi, hanno iniziato a fare più affidamento sui ricavi pubblicitari.

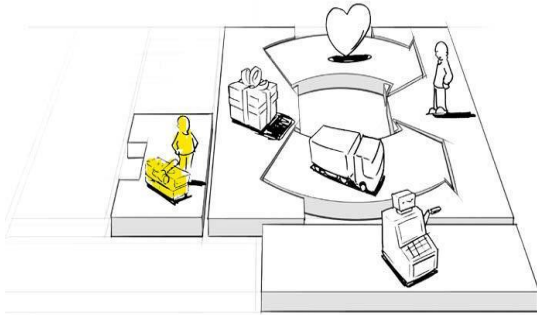
Ogni flusso di entrate potrebbe avere meccanismi di determinazione dei prezzi diversi. Il tipo di meccanismo di pricing scelto può fare una grande differenza in termini di ricavi generati. Esistono due tipi principali di meccanismo di determinazione dei prezzi: prezzi fissi e dinamici.

Pricing Mechanisms

Fixed "Menu" Pricing Predefined prices are based on static variables		Dynamic Pricing Prices change based on market conditions	
<i>List price</i>	Fixed prices for individual products, services, or other Value Propositions	<i>Negotiation (bargaining)</i>	Price negotiated between two or more partners depending on negotiation power and/or negotiation skills
<i>Product feature dependent</i>	Price depends on the number or quality of Value Proposition features	<i>Yield management</i>	Price depends on inventory and time of purchase (normally used for perishable resources such as hotel rooms or airline seats)
<i>Customer segment dependent</i>	Price depends on the type and characteristic of a Customer Segment	<i>Real-time-market</i>	Price is established dynamically based on supply and demand
<i>Volume dependent</i>	Price as a function of the quantity purchased	<i>Auctions</i>	Price determined by outcome of competitive bidding

6. Risorse chiave

Il Key Resources Building Block describe le risorse più importanti necessarie per far funzionare un modello di business



Ogni modello di business richiede risorse chiave. Queste risorse consentono a un'azienda di creare e offrire una proposta di valore, raggiungere i mercati, mantenere relazioni con i segmenti di clienti e guadagnare ricavi. Sono necessarie diverse risorse chiave a seconda del tipo di modello di business. Un produttore di microchip richiede impianti di produzione ad alta intensità di capitale, mentre un progettista di microchip si concentra maggiormente sulle

risorse umane. Le risorse chiave possono essere fisiche, finanziarie, intellettuali o umane.

Le risorse chiave possono essere di proprietà o affittate dalla società o acquisite da partner chiave.

Quali risorse chiave richiedono le nostre proposte di valore? I nostri canali di distribuzione? Relazioni con i clienti? Flussi di entrate?

Le risorse chiave possono essere classificate come segue:

Fisico

Questa categoria include beni fisici come impianti di produzione, edifici, veicoli, macchine, sistemi, sistemi POS e reti di distribuzione. Rivenditori come Wal-Mart e Amazon.com fanno molto affidamento sulle risorse fisiche, che sono spesso ad alta intensità di capitale. Il primo ha un'enorme rete globale di negozi e relative infrastrutture logistiche. Quest'ultimo ha una vasta infrastruttura IT, magazzino e logistica.

Intellettuale

Risorse intellettuali come marchi, conoscenze proprietarie, brevetti e diritti d'autore, partnership e database dei clienti sono componenti sempre più importanti di un modello di business forte. Le risorse intellettuali sono difficili da sviluppare, ma se create con successo possono offrire un valore sostanziale. Le aziende di beni di consumo come Nike e Sony fanno molto affidamento sul marchio come risorsa chiave. Microsoft e SAP dipendono dal software e dalla relativa proprietà intellettuale sviluppata nel corso di molti anni. Qualcomm, progettista e fornitore di chipset per

dispositivi mobili a banda larga, ha costruito il suo modello di business attorno a progetti di microchip brevettati che fanno guadagnare all'azienda notevoli costi di licenza.

Umano

Ogni impresa richiede risorse umane, ma le persone sono particolarmente importanti in alcuni modelli di business. Ad esempio, le risorse umane sono cruciali nelle industrie creative e ad alta intensità di conoscenza. Un'azienda farmaceutica come Novartis, ad esempio, fa molto affidamento sulle risorse umane: il suo modello di business si basa su un esercito di scienziati esperti e una forza vendita ampia e qualificata.

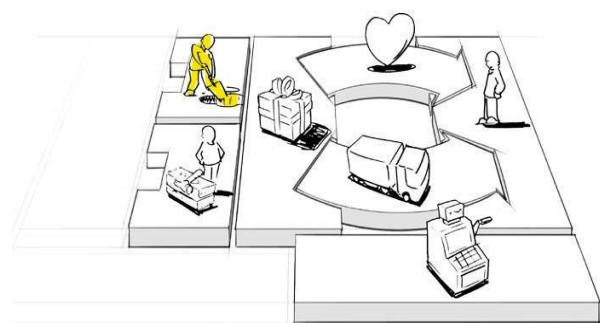
Finanziario

Alcuni modelli di business richiedono risorse finanziarie e/o garanzie finanziarie, come contanti, linee di credito o un pool di stock option per l'assunzione di dipendenti chiave. Ericsson, il produttore di telecomunicazioni, fornisce un esempio di leva finanziaria delle risorse all'interno di un modello di business. Ericsson può scegliere di prendere in prestito fondi da banche e mercati dei capitali; quindi, utilizzare una parte dei proventi per fornire finanziamenti ai fornitori ai clienti delle apparecchiature, garantendo così che gli ordini vengano effettuati con Ericsson piuttosto che con i concorrenti.

7. Attività chiave

Il Key Activities Building Block descrive le cose più importanti che un'azienda deve fare per far funzionare il proprio modello di business

Ogni modello di business richiede una serie di attività chiave. Queste sono le azioni più importanti che un'azienda deve intraprendere per operare con successo. Come le risorse chiave, sono tenuti a creare e offrire una proposta di valore, raggiungere i mercati, mantenere le relazioni con i clienti e guadagnare ricavi. E come le risorse chiave, le attività chiave differiscono a seconda del tipo di modello di business. Per il produttore di software Microsoft, le attività chiave includono lo sviluppo del software. Per il produttore di PC



Dell, le attività chiave includono la gestione della catena di fornitura. Per la consulenza McKinsey, le attività chiave includono la risoluzione dei problemi.

Quali attività chiave richiedono le nostre proposte di valore? I nostri canali di distribuzione? Relazioni con i clienti? Flussi di entrate?

Le attività chiave possono essere classificate come segue:

Produzione

Queste attività riguardano la progettazione, la realizzazione e la consegna di un prodotto in quantità sostanziali e / o di qualità superiore. L'attività produttiva domina i modelli di business delle imprese manifatturiere.

Risoluzione di problemi

Le attività chiave di questo tipo riguardano la ricerca di nuove soluzioni ai problemi dei singoli clienti. Le operazioni di società di consulenza, ospedali e altre organizzazioni di servizi sono in genere dominate da attività di risoluzione dei problemi. I loro modelli di business richiedono attività come la gestione della conoscenza e la formazione continua.

Piattaforma/rete

I modelli di business progettati con una piattaforma come risorsa chiave sono dominati dalle attività chiave relative alla piattaforma o alla rete. Reti, piattaforme di matchmaking, software e persino marchi possono funzionare come piattaforma. Il modello di business di eBay richiede che l'azienda sviluppi e mantenga continuamente la sua piattaforma: il sito Web in eBay.com. Il modello di business di Visa richiede attività relative alla sua piattaforma di transazioni con carta di credito Visa per commercianti, clienti e banche. Il modello di business di Microsoft richiede la gestione dell'interfaccia tra il software di altri fornitori e la sua piattaforma del sistema operativo Windows. Le attività chiave di questa categoria riguardano la gestione della piattaforma, l'approvvigionamento dei servizi e la promozione della piattaforma.

8. Partnership chiave

Il Key Partnerships Building Block descrive la rete di fornitori e partner che fanno funzionare il modello di business

Le aziende creano partnership per molte ragioni e le partnership stanno diventando una pietra miliare di molti modelli di business. Le aziende creano alleanze per

ottimizzare i loro modelli di business, ridurre i rischi o acquisire risorse. Possiamo distinguere tra quattro diversi tipi di partnership:

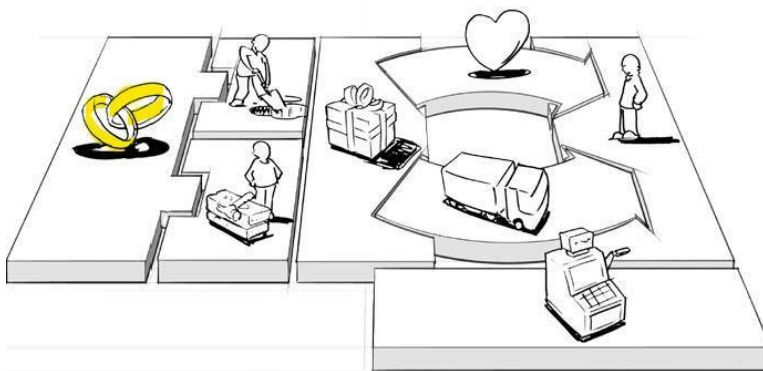
- *Alleanze strategiche tra non concorrenti*
- *Coopetition: partnership strategiche tra concorrenti*
- *Joint venture per lo sviluppo di nuove imprese*
- *Relazioni acquirente-fornitore per garantire forniture affidabili*

Chi sono i nostri partner chiave? Chi sono i nostri principali fornitori? Quali risorse chiave stiamo acquisendo dai partner? Quali attività chiave svolgono i partner?

Può essere utile distinguere tra tre motivazioni per la creazione di partenariati:

Ottimizzazione ed economia di scala

La forma più elementare di partnership o relazione acquirente-fornitore è progettata per ottimizzare l'assegnazione delle risorse e delle attività. È illogico per un'azienda possedere tutte le risorse o svolgere ogni attività da sola. Le partnership di ottimizzazione ed economia di scala sono solitamente formate per ridurre i costi e spesso comportano l'esternalizzazione o la condivisione dell'infrastruttura.



Riduzione del rischio e dell'incertezza

Le partnership possono contribuire a ridurre il rischio in un ambiente competitivo caratterizzato da incertezza. Non è insolito che i concorrenti formino un'alleanza strategica in un'area mentre competono in un'altra. Blu-ray, ad

esempio, è un formato di disco ottico sviluppato congiuntamente da un gruppo dei principali produttori mondiali di elettronica di consumo, personal computer e media. Il gruppo ha collaborato per portare la tecnologia Blu-ray sul mercato, ma i singoli membri competono nella vendita dei propri prodotti Blu-ray.

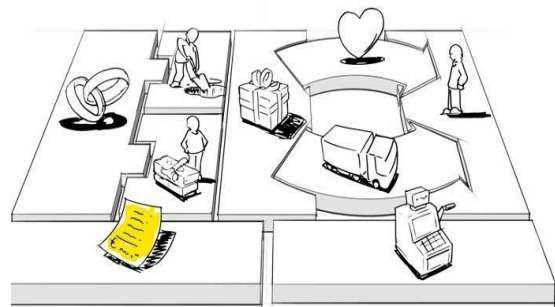
Acquisizione di particolari risorse e attività

Poche aziende possiedono tutte le risorse o svolgono tutte le attività descritte dai loro modelli di business. Piuttosto, estendono le proprie capacità affidandosi ad altre imprese per fornire particolari risorse o svolgere determinate attività. Tali partnership possono essere motivate dalla necessità di acquisire conoscenze, licenze o accesso ai clienti. Un produttore di telefoni cellulari, ad esempio, può concedere in licenza un sistema operativo per i suoi telefoni piuttosto che svilupparne uno internamente. Un assicuratore può scegliere di affidarsi a broker indipendenti per vendere le sue polizze piuttosto che sviluppare la propria forza vendita.

9. Struttura dei costi

La struttura dei costi descrive tutti i costi sostenuti per gestire un modello di business

Questo elemento descrive i costi più importanti sostenuti durante il funzionamento in base a un particolare modello di business. La creazione e la fornitura di valore, il mantenimento delle relazioni con i clienti e la generazione di entrate comportano tutti dei costi. Tali costi possono essere calcolati in modo relativamente semplice dopo aver definito le



risorse chiave, le attività chiave e le partnership chiave. Alcuni modelli di business, tuttavia, sono più orientati ai costi di altri. Le cosiddette compagnie aeree "senza fronzoli", ad esempio, hanno costruito modelli di business interamente attorno a strutture low cost.

Quali sono i costi più importanti inerenti al nostro modello di business? Quali risorse chiave sono più costose? Quali attività chiave sono più costose?

Naturalmente, i costi dovrebbero essere ridotti al minimo in ogni modello di business. Ma le strutture a basso costo sono più importanti per alcuni modelli di business che per altri. Pertanto, può essere utile distinguere tra due ampie classi di strutture di costo del modello di business: orientate ai costi e guidate dal valore (molti modelli di business rientrano tra questi due estremi):

Orientato ai costi

I modelli di business orientati ai costi si concentrano sulla riduzione al minimo dei costi ove possibile. Questo approccio mira a creare e mantenere la struttura dei costi più snella possibile, utilizzando proposte di valore a basso prezzo, massima automazione e outsourcing estensivo. Le compagnie aeree senza fronzoli, come Southwest, easyJet e Ryanair, rappresentano modelli di business orientati ai costi.

Orientato al valore

Alcune aziende sono meno interessate alle implicazioni di costo di un particolare modello di business e si concentrano invece sulla creazione di valore. Premium Value Propositions e un alto grado di servizio personalizzato di solito caratterizzano i modelli di business orientati al valore. Gli hotel di lusso, con le loro strutture sontuose e servizi esclusivi, rientrano in questa categoria.

Le strutture di costo possono avere le seguenti caratteristiche:

Costi fissi

Costi che rimangono gli stessi nonostante il volume di beni o servizi prodotti. Gli esempi includono stipendi, affitti e impianti di produzione fisici. Alcune aziende, come le aziende manifatturiere, sono caratterizzate da un'elevata percentuale di costi fissi.

Costi variabili

Costi che variano proporzionalmente al volume di beni o servizi prodotti. Alcune aziende, come i festival musicali, sono caratterizzate da un'alta percentuale di costi variabili.

Economie di scala

Vantaggi in termini di costi di cui un'azienda gode man mano che la sua produzione si espande. Le aziende più grandi, ad esempio, beneficiano di tassi di acquisto all'ingrosso più bassi. Questo e altri fattori causano una diminuzione del costo medio unitario con l'aumento della produzione.

Economie di scopo

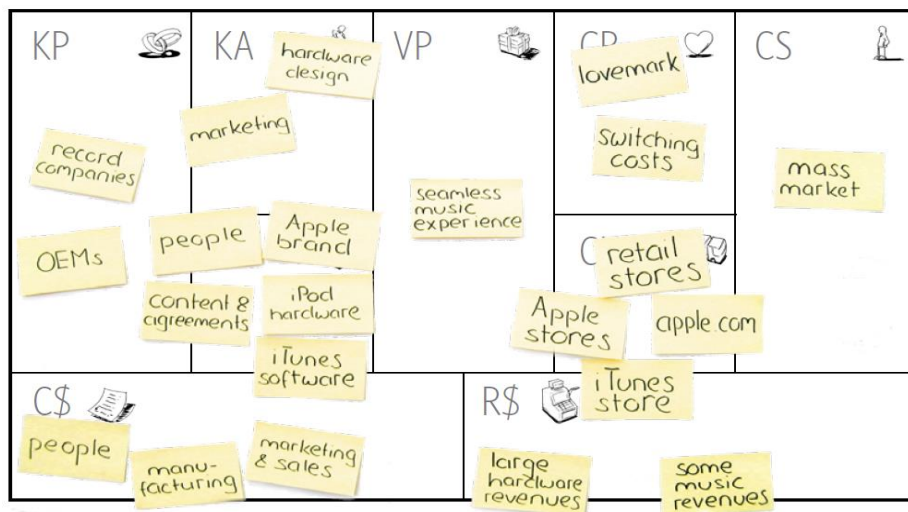
Vantaggi in termini di costi di cui un'azienda gode a causa di un ambito più ampio di operazioni. In una grande azienda, ad esempio, le stesse attività di marketing o canali di distribuzione possono supportare più prodotti.

Conclusione

Concludendo questa lezione guarda questo video per una breve panoramica di 2 minuti dei contenuti di apprendimento: <https://youtu.be/QoAOzMTLP5s>

Quindi, si deve utilizzare il modello nell'appendice (per gentile concessione di Strategyzer) per creare l'area di lavoro per il proprio modello di business. Il Business Model Canvas funziona meglio se stampato su una grande superficie in modo che gruppi di persone possano iniziare insieme a disegnare e discutere gli elementi del modello di business con note o marcatori di lavagna. È uno strumento pratico che promuove la comprensione, la discussione, la creatività e l'analisi. Prova a farlo nei seguenti passaggi:

- Tracciare la tela su un poster
- Metti il poster sul muro
- Abbozza il modello di business!



Fonti e riferimenti:

David J. Teece, Business Models, Business Strategy and Innovation, Long Range Planning, Volume 43, Issues 2–3, 2010, Pages 172-194, ISSN 0024-6301, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.

Schmidt, D. (senza data) Perché il business design è l'abilità più importante del futuro. Disponibile all'indirizzo: <https://medium.muz.li/why-business-design-is-the-most-important-skill-of-the-future-b0ed451003c7> (accesso: 7 novembre 2022).

Casadesus-Masanell, R. e E. Ricart, J. (2014) Come progettare un modello di business vincente, Harvard Business Review. Disponibile all'indirizzo: <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model> (accesso: 7 novembre 2022).

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.

AG, S. (senza data) Business model canvas – il modello ufficiale, Business Model Canvas – Scarica il modello ufficiale. Disponibile all'indirizzo: <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas> (accesso: 8 novembre 2022).