



Introduzione - Definizione di business model

La letteratura relativa a quest'argomento presenta **molte definizioni** di business model,

Un business model può essere descritto come un sistema di attività interconnesse e interdipendenti che determina il modo in cui l'azienda opera con i propri stakeholders. In altre parole, un business model è un insieme di attività specifiche – un sistema di attività – condotte per soddisfare i bisogni percepiti del mercato. Specifica quali parti all'interno o come partner dell'azienda conducono l'attività e come queste attività sono collegate tra loro. (Zott & Amit, 2017, p.20)

Seguendo un maggior livello di dettaglio, il business model si riferisce al modo in cui l'impresa opera e crea valore per gli stakeholder (Casadesus-Masanell, Ricart, 2010), ponendo l'enfasi sui vari aspetti del funzionamento dell'impresa.

Esempi di definizioni di business model:

- Un business model è "*Un metodo per costruire e per utilizzare le risorse al fine di offrire ai clienti un prodotto migliore della concorrenza e per generare profitti nel breve nel lungo termine*" (Afuah, Tucci, 2000),
- Un business model incorpora "*Le decisioni complessive dell'amministrazione riguardanti, tra l'altro, le buste paga, i contratti, l'ubicazione dell'immobile, l'integrazione verticale, le iniziative di vendita e di marketing ecc. e l'impatto di queste decisioni sul modo di creazione del valore per il cliente e sul modo in cui l'azienda opera in generale*" (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011).

In breve, il business model è una descrizione della logica e del modo di gestire un'impresa (Falencikowski, 2013).

Secondo un'analisi di Porter (2001), un **business model è la descrizione dell'attività di un'impresa in grado di fornirle profitti.**

Un approccio esaustivo indica il metodo adottato dall'azienda, grazie al quale aumenterà e utilizzerà le risorse per offrire ai clienti un valore aggiunto rispetto a quello offerto dalla concorrenza. **I business model aiutano l'imprenditore a massimizzare i profitti, ma anche a ottenere e a mantenere un vantaggio competitivo permanente.**



Classificazione dei Business Model

Una delle classificazioni più generali riguardo alla relazione con il mercato è:

1. **B2C (Business-to-Customer):** le imprese cercano di attrarre i clienti individuali. È stato il modello più sviluppato fin dal 1995.
2. **B2B (Business-to-Business):** le imprese indirizzano i propri prodotti e servizi ad altre imprese. Questa tipologia genera il flusso di cassa più elevato.
3. **C2C (Customer-to-Customer):** in questo caso si ha la possibilità di scambio di merci tra i consumatori, ad esempio, tramite delle aste online.
4. **P2P (Peer-to-Peer):** consiste nell'utilizzare Internet in modo che gli utenti possano condividere direttamente i file, senza doverli trasferire tramite il server principale.
5. **M-commerce (Mobile Commerce):** si riferisce ai dispositivi mobili attraverso i quali vengono effettuate le transazioni.

Sviluppo dei Business Models

Nello sviluppo dei business model vanno considerati i seguenti principi:

- garantire l'implementazione di due funzioni di base per l'impresa e per l'imprenditorialità, ovvero il marketing e l'innovazione,
- un impiego produttivo delle risorse,
- l'imperativo del profitto e la relazione con il rischio aziendale,
- la creazione di un valore innovativo per il cliente e del valore aggiunto,
- l'acquisizione di una posizione competitiva sul mercato.



L'utilizzo e i vantaggi dei modelli di business

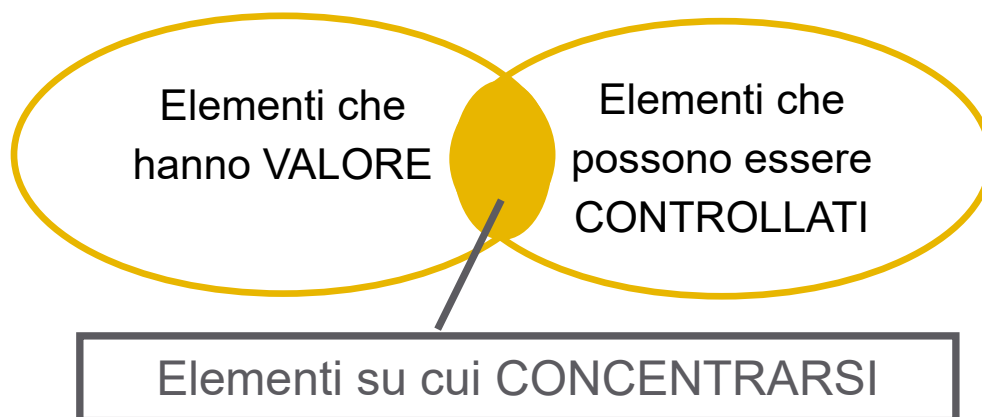
Come può un imprenditore utilizzare il BM?

Per un'azienda il business model (**BM**) è il punto iniziale per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile e, quindi, per massimizzare i profitti. Tuttavia, un modello che ben si adatta alle specificità dell'impresa consente all'imprenditore di raggiungere efficacemente i propri obiettivi.

- Le possibilità di utilizzare il business model nelle operazioni correnti di un'impresa sono numerose. Un business model:
- è uno strumento che specifica l'offerta, la comunicazione, la distribuzione e i canali di vendita del prodotto;
- consente di definire i gruppi target dei prodotti dell'azienda
- è la base per l'ottimizzazione delle tecnologie innovative e per la creazione di strategie di marketing;
- può essere utilizzato come uno strumento per promuovere i cambiamenti all'interno dell'azienda e per adattarla all'attuale situazione del mercato (che muta nel tempo).

Quali sono i vantaggi di avere un BM?

Uno dei principali vantaggi di avere un business model (**BM**) è la **documentazione del know-how aziendale che viene sviluppata e costantemente aggiornata nella fase di analisi aziendale**, senza la quale è impossibile tutelare legalmente i cosiddetti "segreti aziendali" nell'area dei metodi operativi. **Questo consente di evitare di commissionare ulteriori costose analisi aziendali e di pre-implementazione.**





Il modello di business permette all'azienda di avere:

- informazioni sui prodotti e servizi offerti,
- Avere una migliore descrizione e un raggruppamento complessivo dei processi,
- una migliore comprensione e una gestione più efficace dei processi stessi.



L'indubbio vantaggio di avere un modello di business consiste nell'**attuazione efficace degli obiettivi aziendali e una più efficiente gestione quotidiana dell'azienda**, comprese le decisioni organizzative riguardanti, ad esempio, l'implementazione di nuove tecniche di gestione o di sistemi informatici e l'individuazione delle aree aziendali in cui è necessario apportare delle modifiche e le conseguenze che ne deriveranno.

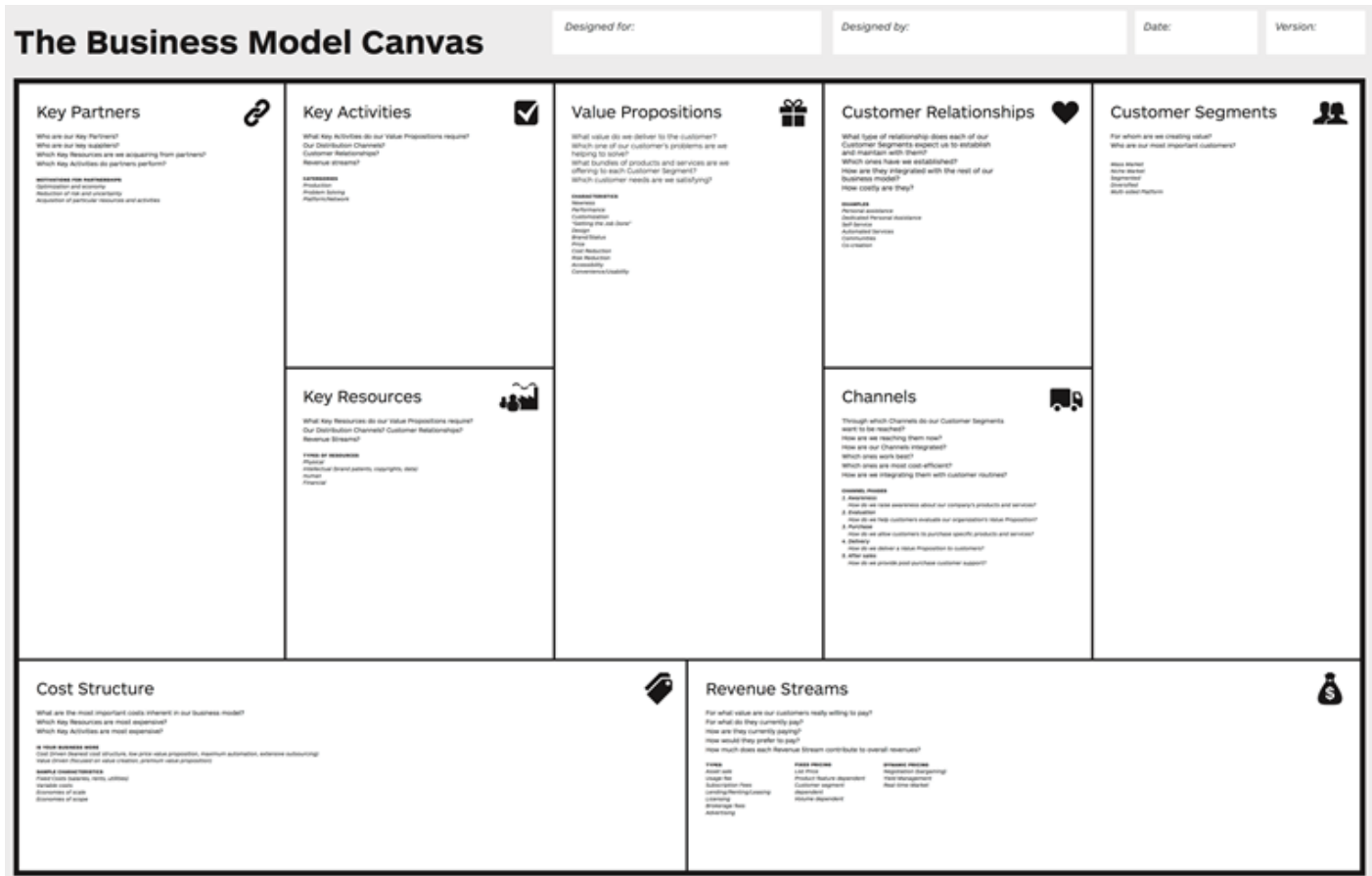
In sintesi, il modello di business permette di rispondere alle seguenti domande:

- **Da dove prende i soldi l'azienda,**
- **Che cosa vende,**
- **A chi vende,**
- **Quando viene raggiunto il successo.**



Il Business Model Canvas

Uno degli schemi di business model più utilizzati è il **Business Model Canvas** sviluppato da Alexander Osterwalder in collaborazione con 470 professionisti provenienti da 45 paesi. Secondo lo schema, il business model è costituito da nove aree fondamentali che compongono il processo di generazione dei profitti da parte dell'impresa e che si riferiscono alle principali aree dell'attività aziendale.





Gli elementi del Business Model Canvas

Segmenti di clientela

Questa sezione si riferisce alla definizione del gruppo target o dei gruppi di clienti, che sono i destinatari dell'offerta dei prodotti dell'azienda. Definire la clientela corretta è fondamentale perché i clienti sono la fonte del fatturato aziendale. Identificando le caratteristiche e le esigenze più importanti dei clienti, la segmentazione consente all'azienda di adattare meglio la propria offerta al profilo dei clienti (i clienti con caratteristiche simili dovrebbero appartenere allo stesso segmento).

Domande da considerare:

- Chi è il cliente?
- A chi è destinato il prodotto?
- A chi viene offerto il valore?
- Chi pagherà?

Segmenti di clientela



Per chi creiamo valore?

Chi sono i nostri clienti più importanti?

Mercato di massa

Mercato di nicchia

Segmentazione

Diversificazione

Piattaforme a più parti



Proposta di valore

Questa sezione si riferisce a un dato valore offerto ai clienti, cioè un insieme di prodotti che sono importanti per loro e che soddisfano le aspettative dei clienti in misura maggiore rispetto ai prodotti offerti dalla concorrenza. La proposta di valore raccoglie i vantaggi che riceverà il cliente.

Domande da considerare:

- Quale valore creerà l'azienda per i clienti?
- Per cosa pagheranno i clienti?
- Cos'è fondamentale per loro?
- Quali problemi dei clienti vengono risolti con l'offerta dell'azienda?
- Quali prodotti vengono offerti?

Proposta di valore

Che valore viene fornito al cliente?

Quale fra i problemi dei clienti stiamo cercando di risolvere?

Quali pacchetti di prodotti e di servizi offriamo a ciascun segmento di clientela?

A quali esigenze dei clienti stiamo rispondendo?



CARATTERISTICHE

Novità

Prestazione

Personalizzazione

"Portare a termine il lavoro"

Design

Brand/Status

Prezzo

Riduzione dei costi

Riduzione dei rischi

Accessibilità

Convenienza/usabilità



Canali

Questa sezione si riferisce ai modi in cui l'impresa fornisce la proposta di valore al cliente, cioè la comunicazione, la distribuzione, i canali di vendita. Indicano i punti di contatto tra il cliente, l'azienda e il suo brand.

Domande da considerare:

- Dove sono i clienti dell'azienda?
- Quali canali utilizzerà l'azienda per stabilire un contatto con il cliente?

Canali

Attraverso quali canali i nostri segmenti di clientela vogliono essere raggiunti?

Al momento come li stai raggiungendo?

In che modo sono integrati i canali?

Quali funzionano meglio?

Quali sono i più vantaggiosi?

Come li stiamo integrando con i clienti nelle operazioni di tutti i giorni?



FASI DEL CANALE

1. *Consapevolezza: come possiamo aumentare la sensibilizzazione sui prodotti e sui servizi della nostra azienda?*
2. *Valutazione: come aiutiamo i clienti a valutare la proposta di valore della nostra organizzazione?*
3. *Acquisto: come permettiamo ai clienti di acquistare dei prodotti e dei servizi specifici?*
4. *Consegna: Come forniamo la proposta di valore ai clienti?*
5. *Post vendita: Come forniamo l'assistenza ai clienti dopo l'acquisto?*



Relazioni con i clienti

Questa sezione fa riferimento alle caratteristiche delle relazioni che l'impresa instaura con i propri clienti per comunicare la proposta di valore. Può essere una relazione molto personale oppure un servizio completamente automatico. L'azienda dovrebbe definire chiaramente che tipo di relazione vuole instaurare con i propri clienti.

Domande da considerare:

- Che tipo di relazione si aspetta il cliente con l'azienda?
- Ci sono aspettative di supporto personale oppure un servizio di supporto veloce e automatizzato?
- Le modalità per stabilire le relazioni con i clienti sono integrate con altre sezioni del business model?

Relazioni con i clienti



Che tipo di relazione si aspetta ciascuno dei nostri segmenti di clientela?

Quali abbiamo stabilito?

Come si integrano con il resto del nostro business model?

Quanto costano?

ESEMPI

Assistenza personale

Assistenza personale dedicata

Self-service

Servizi automatizzati

Community

Co-creazione



Flussi di ricavi

Questa sezione si riferisce ad un'indicazione di quanto permetterà di guadagnare il prodotto offerto, ovvero quanto i clienti siano disposti a pagare. Un'azienda può avere un meccanismo di determinazione dei prezzi leggermente diverso per ogni segmento di clientela.

Domande da considerare:

- Per cosa sono disposti a pagare i clienti?
- Per cosa e quanto pagheranno?
- Quali articoli del prodotto saranno gratuiti e quali saranno a pagamento?
- Qual è il numero di clienti/prodotti / servizi venduti che rappresenta il punto di pareggio per l'azienda?

Flussi di ricavi

Per quale valore i clienti sono disposti a pagare?

Al momento per cosa pagano?

Come pagano al momento?

Come preferirebbero pagare?

Quanto contribuisce ogni flusso di ricavi alle entrate complessive?



TIPI

Vendita delle attività
Tariffa per l'utilizzo
Canone di abbonamento
Concessione di licenza
Commissioni di intermediazione
Pubblicità
Prestito/affitto/leasing

PREZZI FISSI

Prezzo di listino
In base alle caratteristiche del prodotto
In base al segmento di clientela
In base al volume

PREZZI DINAMICI

Negoziazione (contrattazione)
Gestione del rendimento
Real-time market



Risorse chiave

Questa sezione si riferisce alle risorse, ad esempio, i beni tangibili e intangibili necessari affinché i clienti ricevano il valore appropriato. Un'impresa avrà bisogno di macchine, materie prime, infrastrutture o materiali di produzione, un'altra avrà bisogno del capitale umano.

Domande da considerare:

- Di quali risorse chiave abbiamo bisogno per offrire la nostra proposta di valore?
- Quali risorse richiedono i canali per raggiungere il cliente e per instaurare una relazione?

Risorse chiave

Quali risorse chiave richiedono le proposte di valore?

E i canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I flussi di ricavi?



TIPI DI RISORSE

Fisiche

Intellettuali (brevetti e marchi, copyright, dati)

Umane

Finanziarie



Attività chiave

Questa sezione si riferisce all'individuazione delle attività chiave per la creazione e l'erogazione di proposte di valore ai clienti. Come per le risorse, il tipo di attività chiave dipende strettamente dalla natura dell'azienda.

Domande da considerare:

- Quali azioni deve intraprendere l'impresa per fornire la proposta di valore ai propri clienti?
- Quali azioni richiedono i canali per raggiungere il cliente e instaurare una relazione?

Attività chiave

Quali attività chiave richiedono le proposte di valore?
E i canali di distribuzione?
Le relazioni con i clienti?
I flussi di ricavi?



CATEGORIE

Produzione
Problem solving
Piattaforma/rete



Partner chiave

Questa sezione si riferisce all'individuazione delle aziende o delle organizzazioni i cui servizi o prodotti sono necessari per offrire la proposta di valore. Spesso i fornitori o subappaltatori diventano dei partner chiave.

Domande da considerare:

- Chi sono i partner chiave?
- Quali organizzazioni esterne sono necessarie per il funzionamento dell'impresa?
- Quali risorse e attività chiave vengono implementate dai partner dell'azienda?

Partner chiave



Chi sono i nostri partner chiave?

Chi sono i nostri fornitori?

Quali risorse chiave stiamo acquisendo dai partner?

Quali attività chiave svolgono i partner?

MOTIVAZIONI PER UNA PARTNERSHIP

Ottimizzazione ed economia

Riduzione del rischio e dell'incertezza

Acquisizione di risorse e di attività particolari



Struttura dei costi

Questa sezione fa riferimento all'individuazione di tutte le spese sostenute in relazione al funzionamento del business model. I costi sono più facili da calcolare quando si conoscono le risorse, le attività e i partner chiave nel business model dell'azienda.

Domande da considerare:

- Quali costi genera il business model?
- Quali risorse finanziarie vengono create dalle risorse, delle attività, dai partner chiave?

Struttura dei costi

Quali sono i costi più importanti inerenti al nostro business model?

Quali risorse chiave sono più costose?

Quali attività chiave sono più costose?



LA TUA ATTIVITÀ È PIÙ

Basata sui costi (struttura dei costi più snella, proposta di prezzo basso, massima automazione, ampia esternalizzazione)

Basata sul valore (incentrato sulla creazione di valore, proposta di valore premium)

CAMPIONE DI CARATTERISTICHE

Costi fissi (stipendi, affitti, utenze)

Costi variabili

Economie di scala

Economie di scopo



The Business Model Canvas

Tutti questi elementi costituiscono il Business Model Canvas, che ha la forma di una lavagna su cui sono riportate le varie sezioni.

Qui puoi scaricare il Business Model Canvas nella versione stampabile ad alta definizione:

<http://bit.ly/3kn33jh>

Il Business Model Canvas		Progettato per:	Progettato da:	Data:	Versione:	
<p>Partner chiave</p> <p>Chi sono i nostri partner chiave? Chi sono i nostri fornitori? Quali risorse chiave stiamo acquistando dai partner? Quali attività chiave scegliamo i partner?</p> <p>MOTIVAZIONI PER UNA PARTNERSHIP Ottimizzazione ed economie Riduzione del rischio e dell'incertezza Acquisizione di risorse e di attività particolari</p>	<p>Attività chiave</p> <p>Quali attività chiave realizzano le nostre proposte di valore? E i canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I flussi di ricavi?</p> <p>CATEGORIE Produzione Problem solving Prestigio/forma/risa</p>	<p>Proposta di valore</p> <p>Che valore viene fornito al cliente? Quali dei problemi dei nostri clienti stiamo cercando di risolvere? Quali pacchetti di prodotti e servizi offriamo a ciascun segmento di clientela? A quali esigenze dei clienti stiamo rispondendo?</p> <p>CARATTERISTICHE Novità Personalizzazione Personalizzazione "Ritorno o servizio al lavoro" Design Brand/Status Prezzo Riduzione dei costi Riduzione del rischio Accessibilità Convenienza/Qualità</p>	<p>Relazioni con i clienti</p> <p>Che tipo di relazione ognuno dei nostri segmenti di clientela si aspetta che stabiliamo e che manteniamo con loro? Quali abbiamo stabilito? Come si integrano con il resto del nostro business model? Quanto costano?</p> <p>ESEMPLI Assistenza personale Assistenza personale dedicata Self-service Self-service automatizzato Comunità Co-creazione</p>	<p>Segmenti di clientela</p> <p>Per chi creiamo valore? Chi sono i nostri clienti più importanti? Aumento di massa Segmentazione Diversificazione Ritagliare o più parti (multi-idea platform)</p>	<p>Risorse chiave</p> <p>Quali risorse chiave realizzano le nostre proposte di valore? E i canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I flussi di ricavi?</p> <p>TIPICI DI RISORSE Patente Intellettuale (brevetti di marca, copyright, dati) Umana Finanziaria</p>	<p>Canali</p> <p>Attraverso quali canali i segmenti di clientela vogliono essere raggiunti? Al momento come li stai raggiungendo? In che modo sono integrati i canali? Quali funzionano meglio? Quali sono i più vantaggiosi? Come li stiamo integrando con i clienti nelle operazioni di tutti i giorni?</p> <p>FASI DEL CANALE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conspicuità: Come possiamo aumentare le sensibilizzazioni ai prodotti e ai servizi della nostra azienda? 2. Validazione: Come ridurre i clienti o valutare la proposta di valore della nostra organizzazione? 3. Acquisizione: Come permettere ai clienti di acquistare dei prodotti e dei servizi specifici? 4. Consegna: Come funziona la proposta di valore ai clienti? 5. Post-vendita: Come funziona l'assistenza ai clienti dopo l'acquisto?
<p>Struttura dei costi</p> <p>Quali sono i costi più importanti (inerti) al nostro business model? Quali risorse chiave sono più costose? Quali attività chiave sono più costose?</p> <p>LA TUA ATTIVITÀ È UNO Basato sui costi (sviluppo dei costi più veloci, proposta di prezzo basso, massima automazione, ampio externalizzazione) Basato sul valore (investire sulla creazione di valore, proposta di valore premium)</p> <p>CAMPIONI DI CARATTERISTICHE Costi fissi (salari, affitti, utenze) Costi variabili Economie di scala Economie di scope</p>	<p>Flussi di ricavi</p> <p>Per quale valore i clienti sono disposti a pagare? Al momento per cosa pagano? Come pagano al momento? Come preferirebbero pagare? Quanto contribuiscono ogni flusso di ricavi alle entrate complessive?</p> <p>TIPICI Stipendio di un'attività Tassa per l'utilizzo Costo di sottoscrizione Commissione di banca Commissioni di intermediazione pubblica Prezzi di acquisto/leasing</p> <p>PREZZI FISSI Prezzo di listino In base alle caratteristiche del prodotto In base al segmento di clientela In base al volume</p> <p>PREZZI DINAMICI Algoritmo (personalizzato) Gestione del movimento Real-time market</p>					



Bibliografia

- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005): Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25
- Zott C., Amit R., Massa L. (2011): The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 1-25.
- (Afuah, Tucci, 2000), Afuah, A., Tucci, C.L. (2000). Internet business models and strategies
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2011): Jak skonstruować zwycięski model biznesowy, "Harvard Business Review Polska", Nr 103
- Falencikowski T. (2013): Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar, CeDeWu.PL, Warszawa
- Porter M. E.: Strategy and the Internet. *Harvard Business Review* 79, no. 3 (March 2001): 62–78.
- Laudon K.C., Traver C.G. (2012): E-commerce 2012. *Busines. Technology. Society*, Pearson Education Limited, United States of America.
- Norris M., West S. (2001): E-biznes, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y.: *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, New Jersey 2010.
- Zott, C., & Amit, R. (2017). Business model innovation: How to create value in a digital world. *Marketing Intelligence Review*, 9(1), 18-23.