



I flussi di ricavi

Introduzione

I flussi di ricavi sono i ricavi totali (cioè il reddito) generati da tutti i prodotti e i servizi di un'azienda. I flussi di ricavi rappresentano le entrate finanziarie generate da ciascun segmento di clientela per creare un business model redditizio (o sostenibile). L'utile totale (profitto) generato da un'azienda viene calcolato con la seguente equazione:

$$\text{Ricavi (reddito lordo)} - \text{Costi} = \text{Utile (reddito netto)}$$

Obiettivo

L'obiettivo del modulo è quello di fornire le informazioni teoriche e pratiche, fra cui esempi ed esercizi, relative all'importanza e all'utilizzo dei flussi di ricavi nel Business Model Canvas, in che modo questi dovrebbero essere applicati e in che modo le aziende (comprese le start-up) possono capitalizzare queste possibilità.

I flussi di ricavi sono una componente fondamentale dei business model che determina la redditività e la sostenibilità di un'azienda. Possono influenzare lo sviluppo della strategia, la pianificazione aziendale e gli investimenti.

I flussi di ricavi rappresentano il valore economico che i clienti sono disposti a pagare per i prodotti o per i servizi di un'azienda. Sebbene un flusso di ricavi non sia un business model, la scelta di un flusso di ricavi da parte di un'azienda può influenzare il modo in cui le altre componenti del Business Model Canvas verranno sviluppate.

Esistono vari modi in cui le aziende possono generare delle entrate e, in genere, le aziende hanno più di un flusso di ricavi. In genere, la scelta del flusso di ricavi dipende dalla natura del prodotto o del servizio di un'azienda e dal business model.

Risultati di apprendimento

- Descrivere le applicazioni del blocco dei flussi di ricavi e la sua relazione con gli altri blocchi.
- Esaminare gli attuali flussi di ricavi per valutare i loro punti di forza e di debolezza.
- Valutare il valore dei flussi di ricavi e la loro rilevanza per la strategia aziendale.
- Esaminare ed analizzare i canali esistenti per migliorare la comunicazione con tutti i segmenti di clientela e per migliorare le relazioni con i clienti.
- Valutare e stimare l'attuale segmento dei flussi di ricavi al fine di applicare il pensiero creativo per progettare la strategia futura e per elencare le possibilità alternative ed i potenziali flussi di ricavi innovativi.





Parole chiave

- Flussi di ricavi
- Flussi di ricavi basati sulle transazioni
- Flussi di ricavi ricorrenti
- Possibilità di generare entrate
- Meccanismi di prezzo
- Utili
- Profitti
- Vendite
- Previsione delle entrate
- Strategia
- Innovazione

Contesto teorico

Le informazioni relative ai flussi di ricavi riguardano il blocco nell'angolo in basso a destra del Business Model Canvas.

Il Business Model Canvas		Progettato per:	Progettato da:	Data:	Versione:		
Partner chiave Chi sono i nostri partner chiave? Chi sono i nostri fornitori? Quali risorse chiave stiamo acquistando dai partner? Quali attività chiave vogliono i partner? MOTIVAZIONI PER UNA PARTNERSHIP Riduzione dei rischi e del'incertezza Riduzione del rischio e del'incertezza Acquisizione di risorse e di attività particolari	Attività chiave Quali attività chiave richiedono le nostre proposte di valore? E i canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I flussi di ricavi? CATEGORIE Produzione Problem solving Personalizzazione	Proposta di valore Che valore viene fornito al cliente? Quali dei problemi dei nostri clienti stiamo cercando di risolvere? Quali pacchetti di prodotti o servizi offriamo a ciascun segmento di clientela? A qual segmento dei clienti stiamo rispondendo? CARATTERISTICHE Novità Personalizzazione "Quanto e quando il lavoro" Design Brand/Status Prezzo Riduzione dei costi Riduzione del rischio Accessibilità Convenienza/Praticità	Relazioni con i clienti Che tipo di relazione vogliamo dei nostri segmenti di clientela al punto che stabiliamo che esattamente con loro? Quali abbiamo stabilito? Come si integrano con il resto del nostro business model? Quanto costano? ESempi Assistenza personale Assistenza personale dedicata Self-service Self-fulfillment Co-creazione	Segmenti di clientela Per chi creiamo valore? Chi sono i nostri clienti più importanti? Segmenti di mercato Mercato di massa Mercato di nicchia Segmentazione Clienti/Canali Personalizzare più punti (multi-sided platform)	Risorse chiave Quali risorse chiave richiedono le nostre proposte di valore? E i canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I flussi di ricavi? TIPICI DI RISORSE Fisiche Intellektuali (brevetti di marca, copyright, dati) Umane Finanziarie	Struttura dei costi Quali sono i costi più importanti (elementi) del nostro business model? Quali risorse chiave sono più costose? Quali attività chiave sono più costose? LA TUA ATTIVITÀ È UNO Basato sui costi (fornitura dei costi più ovvio, proposta di prezzo basso, nessuna automazione, ampio externalizzazione) Basato sul valore (fornitura della creazione di valore, proposta di valore premium) CAMPIONI DI CARATTERISTICHE Costi fissi (alloggiamenti, affitto, utenze) Costi variabili Economie di scala Economie di scopo	Flussi di ricavi Per quale valore i clienti sono disposti a pagare? Al momento per cosa pagano? Come pagano il momento? Come preferiscono pagare? Quanto contribuisce ogni flusso di ricavi alle entrate complessive? TIPICI Vendita di attività Tariffe per l'accesso Creazione di abbonamenti Commissioni di licenza Commissioni di intermediazione Pubblicità Vendita di dati/insight PREZZI FISSI Prezzo di listino In base alle caratteristiche del prodotto In base al segmento di clientela In base al volume PREZZI DINAMICI Algoritmi di personalizzazione Gestione del mercato Real-time market





I flussi di ricavi rappresentano le varie fonti da cui un'azienda guadagna denaro attraverso l'erogazione di beni o di servizi. I tipi di entrate che un'azienda deve prendere in considerazione dipendono dal tipo di attività svolte.

Gli elementi chiave da prendere in considerazione comprendono:

- La natura del prodotto o del servizio e il business model (fra cui la proposta di valore e la struttura dei costi) che influenzano il prezzo del prodotto.
- Le strategie di prezzo che includono: l'economia, la penetrazione, la scrematura e il premium pricing. Generalmente, un flusso di ricavi comprende i ricavi ricorrenti, i ricavi da transazioni, i ricavi dei progetti o i ricavi dei servizi. Nell'ambito del governo, il termine "flusso di ricavi" si riferisce spesso ai vari tipi di imposte.

Modelli di entrate, flussi di ricavi e business model

Un flusso di ricavi viene facilmente confuso con un modello di entrate che, a sua volta, viene spesso confuso con un business model.

Definizione di flusso di ricavi:

Un flusso di ricavi è una fonte distinta di fatturato che deriva dai ricavi ricorrenti, dai ricavi da transazioni o dai servizi. Un'azienda può avere un'unica fonte di ricavi oppure varie fonti, a seconda del suo business model.

Definizione di modello di entrate:

Un modello di entrate è uno schema per generare delle entrate finanziarie. Comprende la strategia riguardo al modo in cui un'azienda genera delle entrate da singoli flussi di ricavi o da flussi di ricavi multipli. Intesa come strategia, implica la valutazione di quale tipo di valore offrire, quale prezzo attribuire a tale valore e chi deve pagare per questo valore.

Tipi di flussi di ricavi:

1. **Ricavi da transazioni:** i clienti effettuano un unico pagamento per un prodotto o per un servizio.
2. **Ricavi ricorrenti:** pagamenti continuativi per la consegna di prodotti o di servizi (ad esempio, abbonamenti, noleggi, affitti, ecc.).

Tipi di ricavi:

1. **Ricavi operativi:** l'importo guadagnato dalle principali operazioni aziendali dell'azienda, ad esempio, la vendita di beni o di servizi.
2. **Ricavi non operativi:** l'importo guadagnato proveniente da altre attività dell'azienda, questo può includere le entrate dai dividendi e dagli interessi sul fatturato.





Generare entrate

Esistono vari modi per generare entrate a partire dai prodotti e dai servizi.

I modelli di entrate hanno apportato delle profonde modifiche all'interno di molti mercati, in particolare nell'attuale economia digitale.

Ad esempio, passando al digitale, l'industria della musica si è trasformata, passando dai CD e dagli album fisici (**ricavi da transazioni**) ai servizi di streaming musicale in abbonamento, come Spotify e Apple Music (**ricavi ricorrenti**).

Flussi di ricavi e meccanismi di determinazione del prezzo

Ciascun flusso di ricavo di un'azienda può avere il proprio meccanismo di determinazione dei prezzi. Esistono due tipi di meccanismi di determinazione del prezzo:

- **Prezzo fisso:** è il prezzo fisso stipulato dal produttore di un prodotto o dal fornitore di un servizio che rimane uniforme e stabile. Un prezzo fisso può dipendere dal segmento di clientela (considerando le caratteristiche del segmento di clientela di riferimento), dalle caratteristiche del prodotto (stabilito in base al numero di funzioni disponibili) o dal volume (stabilito in base alla quantità acquistata, dove maggiore è il quantità, minore sarà il prezzo).
- **Prezzo dinamico:** avviene quando il prezzo è variabile e cambia a seconda delle condizioni di mercato.

Il prezzo dinamico può riguardare:

- **Contrattazione:** si ha una trattativa sul prezzo tra due o più parti. L'esito della trattativa dipende dalle capacità contrattuali dei soggetti coinvolti e dalle dinamiche di potere.
- **Vendita all'asta:** il prezzo finale dipende dalla percezione del valore del prodotto o del servizio da parte del cliente. Questo implica che i clienti facciano delle offerte (condividendo cosa sono disposti a pagare) per un prodotto o un servizio; l'offerta più alta si aggiudicherà il prodotto o il servizio.
- **Gestione del rendimento:** il prezzo (che è variabile) dipende dalla disponibilità del prodotto o del servizio al momento dell'acquisto. Le organizzazioni possono utilizzare la customer intelligence per creare i propri ricavi. In genere, le compagnie aeree e gli hotel adottano questo modello di entrate.
- **Mercato in tempo reale:** il prezzo oscilla, a causa della domanda e dell'offerta o a causa dell'influenza della concorrenza. Il prezzo può diminuire con l'aumento dell'offerta, oppure può aumentare se c'è un aumento della domanda. Quando un prodotto o un servizio scarseggia (ad esempio, le verdure che dipendono dalla stagionalità) si ha un aumento del prezzo. Quando la concorrenza offre dei prodotti o dei servizi simili (o identici) ad un prezzo inferiore o superiore, anche questo fattore può influenzare il prezzo.





Utili generati dai meccanismi di prezzo

Un flusso di ricavi comprende gli utili generati da un'azienda con dei canali e dei meccanismi di determinazione del prezzo specifici. Può assumere la forma di:

- **Ricavi da transazioni:** i ricavi proventi dalla vendita di merci, generalmente con pagamento di una tantum.
- **Ricavi da servizi:** i proventi dalla fornitura di servizi ai clienti, in genere calcolati in base al tempo (ad esempio, il numero di ore di servizio di consulenza).
- **Ricavi di progetto:** ottenuti attraverso dei progetti unici con dei clienti esistenti o con dei nuovi clienti.
- **Ricavi ricorrenti:** provengono dai pagamenti in corso di servizi continuativi o di servizi post-vendita ai clienti. Si utilizza spesso il modello di entrate ricorrenti perché è prevedibile e, in genere, garantisce un flusso di ricavi continuo (ad esempio, il canone di un abbonamento, l'affitto, il noleggio o il prestito di beni, la concessione di licenze sui contenuti a terzi, le commissioni di intermediazione, le commissioni pubblicitarie).

Tipi di flussi di ricavi

- **Vendita di beni o commissioni di servizio:** costituiscono il fulcro del libro contabile della maggior parte delle aziende. Questo è probabilmente il flusso di ricavi più tradizionale e maggiormente noto, in cui un venditore vende un prodotto o un servizio ad un acquirente.
- **Abbonamenti ai servizi:** implicano delle transazioni ricorrenti (mensili, annuali, ecc.) ed includono i servizi di web hosting, i fornitori di servizi Internet e i servizi di rete telefonica. Si possono offrire varie possibilità a seconda dei vari segmenti di clientela, in base alla diffusione del servizio.
- **Pubblicità:** la comunicazione di un prodotto o di un servizio ad un pubblico di potenziali clienti.
- **Agenti e broker:** intermediari che ricevono una commissione (generalmente una commissione percentuale) per i loro servizi.
- **Vendita di beni:** in genere si tratta di una transazione unica in cui un bene viene venduto.
- **Servizio aziendale:** può riguardare vari tipi di ricavi (ad esempio, la progettazione e la creazione di un sito web per un'azienda; inizialmente comportano una transazione unica che, successivamente, può spostarsi verso un modello di abbonamento che riguarda i servizi di manutenzione e di aggiornamento).
- **Beni di club:** prevede un biglietto di entrata (ad esempio cinema, musei, parchi tematici).
- **Consulenza:** le aziende di consulenza operano generalmente dietro versamento di un acconto. Alcune possono lavorare in base ad un progetto specifico. Il consulente può specificare esplicitamente un numero massimo di ore di lavoro.





- **Abbonamenti ai contenuti:** in genere consente l'accesso ai media online, come i giornali, i podcast, i servizi di TV in streaming (come Netflix), i servizi musicali (Spotify) e altri portali.
- **Servizi ai consumatori:** possono variare dai ristoranti ai servizi di riparazione/manutenzione domestica, i servizi tecnici, i saloni di bellezza e i parrucchieri.
- **Educazione e formazione:** può essere diretta sia agli individui che alle aziende. Può essere erogata in vari modi, come in presenza, online o blended (un apprendimento misto con entrambe le forme).
- **Esperienze:** sfrutta la voglia delle persone di fare nuove esperienze. Comprende i viaggi, l'alpinismo, il paracadutismo, il kitesurf, i giochi di strategia militari, le cacce al tesoro, le escape room, ecc.
- **Servizi a consumo:** si tratta di calcolare il consumo di un servizio (ad esempio, acqua, elettricità o gas).
- **Interesse:** l'interesse ottenuto sugli investimenti, che di solito è classificato come ricavo non operativo.
- **Affitto:** ottenuto dalla locazione di edifici o di attrezzature, viene considerato un ricavo non operativo.
- **Dividendi:** ottenuti dal possesso di obbligazioni o di azioni di altre aziende; anche questi sono considerati dei ricavi non operativi.
- **Concessione di licenza:** implica la concessione di licenze di proprietà intellettuale.
- **Franchising:** si tratta della vendita dei diritti sul logo, sul nome e sul modello dell'azienda a dei punti vendita terzi di proprietà di operatori indipendenti denominati "licenziatari". Generalmente si stipula un contratto che stabilisce il regolare pagamento delle royalties da parte del licenziatario al concedente. McDonalds, Subway e UPS sono esempi molto noti di business model di franchising.
- **Media:** le aziende di produzione che realizzano film, documentari, serie TV e podcast possono vendere i media da loro prodotti ad altre aziende.
- **Diritti di trasmissione:** comporta anche la vendita dei diritti dei media. È la più grande fonte di ricavi per la maggior parte delle organizzazioni sportive ed altri eventi importanti (ad esempio, i concerti oppure altri eventi musicali su larga scala).





Perché è importante comprendere i flussi di ricavi?

1. Le entrate sono un indicatore chiave di prestazione (KPI) per tutte le aziende:

Un indicatore chiave di prestazione è una misura che si allinea alla strategia aziendale complessiva. I KPI finanziari sono collegati alle entrate e ai profitti, ma possono anche comprendere il flusso di cassa e la liquidità. Il fatturato è una misura chiave per tutti gli stakeholder, comprese le start-up e le grandi aziende.

2. La previsione della performance varia in base ai vari flussi di ricavi:

Le aziende dovrebbero essere in grado di prevedere l'ammontare delle vendite che verranno generate in future. Agli investitori e agli azionisti spetta un interesse nelle previsioni finanziarie, che consente una migliore comprensione delle prospettive future dell'azienda.

I ricavi ricorrenti sono più prevedibili rispetto ai ricavi da transazioni, poiché vengono generati da una base di client stabile. I ricavi da transazioni possono oscillare, in base alla domanda e alla stagionalità dei clienti.

3. Modelli di entrate diversi richiedono metodi di previsione diversi:

Gli esperti finanziari applicano diversi modelli di previsione per ottenere delle previsioni future, in base al modello di entrate adottato. I modelli di previsione possono essere più uniformi ed affidabili quando trattano i flussi di ricavi ricorrenti.

Come si calcolano le entrate?

Il calcolo dei flussi di ricavi può essere un processo semplice oppure complesso. Alcune aziende potrebbero offrire dei codici promozionali, spesso con un valore diverso. Un prodotto che ha un prezzo originale di € 100 può essere scontato del 10% - € 90, del 20% - € 80, ecc. In questi casi, il ricavo totale è il totale di tutte le vendite a ciascun prezzo di vendita.

Per le vendite dei prodotti, i ricavi vengono calcolati prendendo il prezzo medio a cui le merci vengono vendute e moltiplicandolo per il numero totale di prodotti venduti. Per i fornitori di servizi, viene calcolato come il valore di tutti i contratti di servizio oppure il numero di clienti moltiplicato per il prezzo medio dei servizi.





Esempi e Buone pratiche

Caso studio: Spotify

Il business model di Spotify (fondato in Svezia nel 2006 e lanciato nel 2008) si basa sulla propria piattaforma digitale che offre musica in streaming, collegando artisti e fan. Spotify ha rappresentato un enorme sconvolgimento per le attività legate alla distribuzione di musica. Oggi Spotify è una delle principali piattaforme mondiali di streaming musicale. Apple iTunes è il principale concorrente di Spotify.

Inizialmente, Spotify era una piattaforma a cui si accedeva soltanto su invito; questo significa che era necessario ricevere un invito per poter ottenere l'accesso. Il suo utilizzo da parte di tutti gli utenti è stato reso disponibile soltanto con il lancio nel Regno Unito nel 2009. Più tardi nello stesso anno, a causa dell'elevata domanda, Spotify tornò ad essere soltanto su invito. Il modello con accesso basato su invito è stato utilizzato anche per il lancio negli Stati Uniti nel 2011. Questo significa che Spotify ha riconosciuto il valore dei suggerimenti basati sul passaparola.

Spotify ha due principali flussi di ricavi: l'account premium (che adotta un business model con abbonamento) e la pubblicità (per gli utenti "freemium"). Con centinaia di milioni di utenti e una portata mondiale, Spotify ottiene la maggior parte delle proprie entrate (€ 1,731 miliardi nel terzo trimestre del 2019) dagli account premium. Le entrate sostenute dalla pubblicità (€ 0,71 miliardi nel terzo trimestre del 2019) sono state ottenute grazie agli utenti che hanno un account di base (a differenza dell'account premium), poiché la musica da loro riprodotta in streaming è intervallata dalla pubblicità. Gli account caratterizzati dalla pubblicità offrono un numero limitato di ore di ascolto al mese.

Caso studio: Gillette

Il business model di Gillette "Lamette e Rasoi" è un esempio di business model diffuso in vari prodotti e in vari settori. Prevede un metodo innovativo di modificare il flusso di ricavi e la proposta di valore.

Gillette applicava tariffe di base per i propri rasoi, capitalizzando contemporaneamente sulle lame (Gassmann et al., 2013). Esempi di altri settori che hanno adottato questo modello includono le stampanti (che vengono vendute a prezzi relativamente bassi) e le rispettive cartucce, che consentono alle organizzazioni di sostenere il proprio fatturato e, di conseguenza, la propria redditività.

Le macchine da caffè che utilizzano delle capsule usa e getta sono un altro esempio di questo modello (Gassmann et al., 2013).

Caso studio: Rolls Royce

La Rolls Royce, fondata originariamente nel 1884, inizialmente era specializzata nella produzione di motori, rendendo l'azienda un'attività basata sul prodotto. Attraverso il suo business model iniziale, la Rolls Royce produceva e vendeva i motori, ad esempio, ai produttori di aerei, dove la società generava entrate da delle uniche grandi vendite.





Per generare un flusso di ricavi più sostenibile con flussi di entrate più prevedibili e più stabili, la Rolls Royce ha lanciato il modello "potenza a tariffa oraria", in cui l'organizzazione è passata dalla vendita di motori a dei motori in leasing in base alle ore di utilizzo impiegate dalle compagnie aeree. Grazie a questo business model innovativo, le compagnie aeree pagano soltanto per le ore di funzionamento del motore, beneficiando di spese in conto capitale ridotte.

Dato che la Rolls Royce concede i propri motori "in affitto", i costi di manutenzione e di riparazione sono a suo carico, rendendo i motori delle compagnie aeree più accessibili a vari segmenti di clientela, come i vettori low-cost. Grazie a questa innovazione del flusso di ricavi, la Rolls Royce è stata in grado di penetrare in un nuovo mercato di riferimento, assicurandosi allo stesso tempo delle entrate nel lungo termine attraverso la concessione dei motori in leasing invece di venderli. ([Clicca qui per vedere il caso studio completo](#)).

Tecnologie digitali: verificare il flusso di ricavi

Le tecnologie digitali consentono la possibilità di testare nuovi prodotti e servizi per valutare quale versione di un prodotto o di un servizio sia più redditizia, o per valutare se i potenziali clienti comprendano la proposta di valore dell'azienda e, in seguito, chi potrebbe essere disposto ad effettuare l'acquisto. (Ad esempio si veda: <https://win.gg/news/3661/riot-is-testing-different-league-of-legends-shops-in-lol-client>).

Alcune piattaforme digitali richiedono la generazione di una base di utenti consistente prima di poter generare delle entrate, ad esempio, Facebook non ha generato entrate per vari anni, fino alla successiva introduzione della pubblicità.

In altre piattaforme digitali, la fonte di ricavi potrebbe non essere ovvia, ad esempio, l'uso del motore di ricerca di Google è gratuito. Tuttavia, Google vende i dati di ricerca e la possibilità di fare pubblicità come metodo per generare entrate. La pubblicità è la principale fonte di entrate di Google. Questo prevede l'algoritmo utilizzato per le ricerche online che incorpora le pagine suggerite dagli inserzionisti, insieme ad altri risultati pertinenti. Google genera entrate anche dai propri servizi legati al cloud, come Google Cloud.

Le start-up e le aziende che offrono nuovi prodotti o servizi tramite una piattaforma digitale dipendono dal coinvolgimento del cliente che può essere l'iscrizione alle e-mail promozionali o l'utilizzo regolare e il contributo a particolari siti di social media, i forum di discussione o le piattaforme sul web.

Il coinvolgimento su queste piattaforme e la comprensione della proposta di valore di un'azienda sono essenziali prima di potersi assicurare l'acquisto di beni o di servizi. Le aziende che utilizzano le piattaforme digitali devono dotarsi di una strategia per popolare efficacemente queste piattaforme e per motivare il regolare coinvolgimento dei clienti che porterà alle vendite e alla fidelizzazione del cliente.





Strategia e innovazione

Ogni segmento all'interno del Business Model Canvas fornisce un'immagine della situazione attuale relativa a quel segmento (per le aziende consolidate) e un modello di quello che potranno essere i flussi di ricavi previsti (in questo caso) per le start-up.

Le domande chiave che emergono sono:

- Qual è il passaggio successivo?
- Quali obiettivi specifici aziendali e quali attività devono essere svolte per poter aggiungere ulteriori flussi di ricavi o per innovare gli attuali flussi di ricavi ed espandere la quota di mercato dell'azienda?

Innovazione

Nel Business Model Canvas il segmento dei flussi di ricavi può innescare l'innovazione.

Si possono considerare queste domande:

- Se si dovessero semplificare gli elementi elencati sotto i flussi di ricavi, quest'operazione porterebbe ad una maggiore efficienza, redditività e ad un maggior valore per il cliente?
- Cosa succederebbe se si valutasse l'innovazione incrementale (apportare delle piccole modifiche originali ed efficaci)?
- Sarebbe possibile applicare l'innovazione radicale (dei grandi cambiamenti che creano delle interruzioni o un cambio di paradigma) nel caso in cui venissero implementati degli strumenti appositi? Potresti considerare l'integrazione di nuove tecnologie all'interno del business model dell'azienda? Puoi valutare lo sviluppo di una collaborazione strategica con altre aziende per ridurre i costi e aumentare la redditività?

Semplicità

A turno analizza ogni flusso di ricavi elencato e valutane il valore.

- È possibile semplificare i flussi di ricavi elencati?





Innovazione incrementale: SCAMPER

Lo strumento SCAMPER può essere utilizzato su ciascun flusso di ricavi (nelle slide seguenti verranno forniti maggiori dettagli ed esempi). SCAMPER si riferisce a:

- **S: Sostituire**
- **C: Combinare**
- **A: Adattare**
- **M: Modificare (Ingrandire, Ridurre)**
- **P: Predisporre un uso diverso**
- **E: Eliminare**
- **R: Ribaltare**

Innovazione incrementale: SCAMPER

S: Sostituire: è possibile sostituire dei flussi di ricavi? Quest'operazione si può effettuare tramite la valutazione dei flussi di ricavi sul Business Model Canvas creato per la concorrenza. Tra i flussi di ricavi utilizzati dalla concorrenza ne esistono alcuni che possono sostituire i tuoi? Un esempio dell'utilizzo della voce "Sostituire" implica prendere in considerazione il modello di flusso di ricavi "no frills" ("senza fronzoli"), in cui il fatturato è generato dalla vendita di servizi aggiuntivi (come la manutenzione dei dispositivi o la fornitura di parti accessorie). Il flusso di ricavi "abbonamento" si può applicare, ad esempio, alle compagnie aeree no frills, in seguito all'utilizzo della voce "Sostituire". Questo modello può essere applicato agli utenti abituali di compagnie aeree no frills che sviluppano la propria fedeltà nei confronti di una compagnia aerea invece che ad altre, a causa dei costi ridotti. Altri esempi includono i dispositivi medici costosi che vengono concessi in leasing ai grandi ospedali (invece di essere venduti).

C: Combinare: È possibile combinare due o più degli attuali flussi di ricavi? Gli sportelli automatici per il prelievo dei contanti sono un esempio della voce "Combinare" in quanto forniscono agli utenti la possibilità di prelevare contanti, di depositare contanti o assegni e di fornire informazioni relative al saldo dei conti. La voce "Combinare" si può applicare ai supermercati e ai ristoranti che potrebbero adottare il modello di entrate freemium (ad esempio, offrendo una quantità di base di alimenti gratuiti ai clienti la cui spesa regolare supera un certo limite), oppure l'abbonamento, che consentirebbe dei privilegi, come un processo di pagamento veloce (oggi, per la maggior parte dei professionisti il tempo è prezioso).

A: Adattare: come si può adattare un flusso di ricavi redditizio ed efficace ad un altro segmento di clientela? Un esempio della voce "Adattare" riguarda il modello di entrate per le aziende di stampa e dei media online, che potrebbero incorporare il crowdsourcing ed i contenuti progettati dai clienti nella propria produzione cartacea e online. Alcune organizzazioni di media utilizzano già dei contenuti creati dai clienti, ma si potrebbero ampliare per includere una sezione in cui i lettori forniscono degli articoli dettagliati di opinione





o, in alternativa, delle idee sui modi per rendere più attraente il formato e il design del portale online. Ciò potrebbe portare ad una maggiore personalizzazione di varie piattaforme online.

M: Modificare (anche "Ingrandire" o "Diminuire"): la valutazione di ogni flusso di ricavi progettata per ciascun segmento di clientela può essere in qualche modo modificata (ingrandita o ridotta) per renderla più efficace e redditizia?

Un esempio è il modello di pagamento in base all'utilizzo che è stato adottato da alcune compagnie di assicurazione per consentire ai clienti di pagare i premi assicurativi che riflettono meglio le distanze percorse e le loro abitudini di guida, invece del tradizionale canone annuale.

P: Predisporre un uso diverso: guardando i flussi di ricavi della concorrenza (sul loro potenziale Business Model Canvas), alcuni di questi potrebbero essere utilizzati in un altro modo nel Business Model Canvas della nostra azienda? Le strutture del ristorante e dell'hotel potrebbero essere utilizzate in un altro modo, in particolare durante la bassa stagione, quando i tassi di occupazione sono bassi. Gli altri usi non devono generare entrate direttamente: potrebbero essere diretti a delle cause sociali attraverso le attività di RSI (responsabilità sociale di impresa), come offrire dei pasti gratuiti agli anziani in periodi particolari. Questo potrebbe creare una pubblicità positiva per l'hotel e, a sua volta, attirare clienti consapevoli dal punto di vista sociale.

E: Eliminare: fra i flussi di ricavi attualmente utilizzati, è possibile eliminarne alcuni a causa delle risorse impiegate in quel flusso di ricavi o per mancanza di redditività? Ad esempio, questo si potrebbe applicare al flusso di ricavi freemium con dei prodotti venduti a un prezzo basso, fra cui i dolci, i fazzoletti, ecc. Se questi venissero offerti ai clienti senza doverli pagare, i produttori potrebbero comunque generare un profitto utilizzando la pubblicità sulle confezioni. Questo compenserebbe le spese previste ed eliminerebbe la necessità di dover pagare delle piccole somme di denaro da parte del cliente.

R: Ribaltare: dopo aver esaminato ogni flusso di ricavi, è possibile invertirne alcuni (ad esempio, invertendo un flusso di ricavi da pagamento e offrendolo gratuitamente)? L'esempio di freemium (si veda la voce "Eliminare") si applica anche in questo caso. La voce "Ribaltare" si potrebbe applicare nel momento in cui i clienti devono pagare in cambio dei prodotti e dei servizi. Ad esempio, in genere, gli hotel richiedono il pagamento anticipato, al momento del check-in, oppure in ultimo caso, al check-out. Gli hotel potrebbero offrire la possibilità di pagare a credito (ad esempio, fino ad un mese dopo), magari con una commissione aggiuntiva per il "pagamento ritardato" per generare ulteriori entrate. Questo potrebbe attrarre i viaggiatori dello shopping, in quanto potrebbe dar loro la possibilità di superare il limite di spesa per effettuare uno shopping sfrenato, senza doversi preoccupare di dover saldare immediatamente il conto dell'hotel. Per far sì che questo sistema funzioni efficacemente e per garantire il pagamento ritardato, gli hotel dovrebbero richiedere una qualche forma di garanzia, come la carta di credito del cliente e altri dati personali.





Innovazione radicale

Si possono utilizzare vari strumenti di generazione di idee per creare dei nuovi flussi di ricavi o per promuovere l'innovazione radicale. Uno strumento utile è l' "input casuale", ad esempio, si veda:

- <http://members.optusnet.com.au/charles57/Creative/Techniques/random.htm>
- <https://www.designmethodsfinder.com/methods/random-input>
- <https://creativiteach.me/creative-thinking-strategies/random-input/>

In questo modo si possono progettare dei flussi di ricavi innovativi. Questo prevede una focalizzazione sulla proposta di valore e l'applicazione dello strumento di input casuale in questa sezione, allo scopo di generare nuove idee che dovranno essere testate successivamente.

Bibliografia

- https://www.mindtools.com/pages/article/newCT_02.htm

Lecture suggerite

- Gassmann, O., K. Frankenberger and M. Csik, 2013. The St. Gallen Business Model Navigator. Working Paper, University of St. Gallen, Switzerland.
- <https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194385-how-do-i-use-the-revenue-streams-building-block-of>
- <https://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2017/06/St-Gallen-Business-Model-Innovation-Paper.pdf>

Casi studio

- UBER: <https://www.garyfox.co/uber-business-model/>
- Different revenue stream case studies: <https://www.garyfox.co/business-models/>

Strumenti e download

- <https://www.boardofinnovation.com/tools/>

Video: Revenue Streams Crash Course

- [Click for video source](#)

