



## Le risorse chiave

### Introduzione

Ogni business model richiede delle risorse chiave. Le risorse consentono all'azienda di creare e di offrire una proposta di valore, di raggiungere i mercati, di mantenere le relazioni con i segmenti di clientela e di generare le entrate. Le varie risorse chiave variano a seconda del tipo di business model. Le risorse chiave possono essere fisiche, finanziarie, intellettuali o umane. L'azienda può possedere, può affittare oppure può acquisire le risorse chiave attraverso i propri partner.

### Obiettivo

Lo scopo del modulo è quello di aiutarti a comprendere quali sono le risorse chiave di un Business Model Canvas e come puoi gestirle all'interno del tuo business plan (opzioni, categorizzazione, sviluppo, ecc.).

### Risultati di apprendimento

- Comprendere cosa sono le risorse chiave
- Comprendere l'importanza delle risorse chiave nel business model
- Distinguere i vari tipi di risorse chiave
- Valutare quali risorse chiave portano alla creazione della proposta di valore

### Keywords

- Parole chiave
- Risorse chiave
- Risorse fisiche
- Risorse intellettuali
- Risorse umane
- Risorse finanziarie
- Segmenti di clientela
- Entrate
- Proposta di valore





## Contesto teorico

Il Business Model Canvas		Progettato per:	Progettato da:	Data:	Versione:
<p><b>Partner chiave</b></p> <p>Chi sono i nostri partner chiave? Chi sono i nostri fornitori? Quali risorse chiave stiamo acquistando dai partner? Quali attività chiave stiamo delegando i partner?</p> <p><b>MOTIVAZIONI PER UNA PARTNERSHIP</b> Criticizzare ed economizzare Riduzione del rischio e dell'incertezza Acquisizione di risorse e di attività particolari</p>	<p><b>Attività chiave</b></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><b>CATEGORIE</b> Produzione Problem solving Prestigio/qualità</p>	<p><b>Proposta di valore</b></p> <p>Che valore viene fornito ai clienti? 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><b>CARATTERISTICHE</b> Novità Prestazioni Personalizzazione "Riscrittura o reinvenzione di business" Design Brand/Status Prezzo Riduzione dei costi Riduzione del rischio Accessibilità Convenienza/Qualità</p>	<p><b>Relazioni con i clienti</b></p> <p>Che tipo di relazione agiamo nei nostri segmenti di clientela e aspetta che stabiliranno e che manteniamo con loro? Quali abbiamo stabilito? Come si integrano con il resto del nostro business model? Quanto costano?</p> <p><b>ESEMPLI</b> Assistenza personale Assistenza personale dedicata Self-service Servizi automatizzati Community Convenienze</p>	<p><b>Segmenti di clientela</b></p> <p>Per chi creiamo valore? Chi sono i nostri clienti più importanti?</p> <p><b>Attivato di rischio</b> Segmentazione Diversificazione Prestigio/qualità e più parti (multi-stakeholder)</p>	
<p><b>Struttura dei costi</b></p> <p>Quali sono i costi più importanti (onerati) di nostro business model? Quali risorse chiave sono più costose? Quali attività chiave sono più costose?</p> <p><b>LA TUA ATTIVITÀ È PIÙ</b> Basato sui costi (fornitura del costo più basso, progetto di prezzo basso, massimo automatizzazione, ampio externalizzazione) Basato sul valore (investire tutto sulle operazioni di valore, progetto di valore premium)</p> <p><b>CAMPIONI DI CARATTERISTICHE</b> Costi fissi (salari, affitti, utenze) Costi variabili Economie di scala Economie di scopo</p>	<p><b>Risorse chiave</b></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><b>TIPICI DI RISORSE</b> Facile Intuitivo (brevetti di marca, copyright, dati) Onore Flessibilità</p>		<p><b>Canali</b></p> <p>Attraverso quali canali i segmenti di clientela vogliono essere raggiunti? Almeno come li stai raggiungendo? In che modo sono integrati i canali? Quali funzionano meglio? Quali sono i più vantaggiosi? Come si integrano (integrando con i clienti) nelle operazioni di tutti i giorni?</p> <p><b>REGIE DEI CANALI</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Conseguenza:</b> Come possiamo aumentare la sensibilizzazione sul prodotto e sui servizi della nostra azienda?</li> <li>2. <b>Validazione:</b> Come educare i clienti o valutare le proposte di valore della nostra organizzazione?</li> <li>3. <b>Acquisto:</b> Come permettere ai clienti di acquistare dai prodotti e dai servizi conosciuti?</li> <li>4. <b>Consegna:</b> Come fornire le proposte di valore ai clienti?</li> <li>5. <b>Post vendita:</b> Come fornire l'assistenza ai clienti dopo l'acquisto?</li> </ol>		
			<p><b>Flussi di ricavi</b></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><b>TIPICI</b> Vendita di attività Tassa per l'utilizzo Cessione di obsolescenza Commissioni di ricerca Convenienze di intermediazione PUBBLICITÀ Prestigio/Qualità/branding</p> <p><b>PREZZI FISSI</b> Prezzo di listino In base alle caratteristiche del prodotto In base al segmento di clientela In base al volume</p> <p><b>PREZZI DINAMICI</b> Negotiazione (contrattazione) Gestione del rendimento Pay-per-click</p>		

## Una breve definizione

Una **risorsa** è un fattore economico o produttivo necessario per svolgere un'attività oppure un mezzo per avviare un'impresa e raggiungere il risultato desiderato.

Le tre risorse fondamentali sono la terra, il lavoro e il capitale; altre risorse includono l'energia, l'imprenditorialità, le informazioni, la competenza, la gestione e il tempo.

Le **risorse chiave** sono gli input principali che l'azienda utilizza per creare la propria proposta di valore, per servire il proprio segmento di clientela e per fornire il prodotto al cliente. Affinché il tuo business model funzioni, queste rappresentano gli elementi più importanti a cui prestare attenzione. Sono gli asset principali richiesti dall'azienda per creare il **prodotto finale** e, in genere, si **distinguono** dalle risorse chiave utilizzate dai concorrenti. Le risorse chiave riguardano **l'estremità operativa dello spettro aziendale** e definiscono **il tipo di materiali necessari**, **il tipo di attrezzature** richieste e **il tipo di persone da assumere**. Questo aspetto gioca un ruolo diretto nella creazione della proposta di valore per il segmento di clientela di riferimento e definisce il minimo necessario per soddisfare i clienti.





Nel Business Model Canvas vanno indicate soltanto quelle risorse che ti rendono unico rispetto ai concorrenti sul mercato.

### Tipi di risorse chiave

Le risorse chiave possono essere classificate in quattro tipi principali:

- Fisiche,
- Intellettuali,
- Umane,
- Finanziarie.

### Risorse fisiche

Gli asset fisici sono le risorse tangibili che un'azienda utilizza per creare la propria proposta di valore.

- Queste potrebbero includere le attrezzature, l'inventario, gli edifici, gli impianti di produzione e le reti di distribuzione che consentono all'azienda di funzionare.

I rivenditori fanno ampio affidamento sulle risorse fisiche.

Questo aspetto della pianificazione aziendale può essere uno dei più costosi. Quindi, prima di effettuare un acquisto, è importante che un imprenditore valuti realisticamente le proprie necessità.

### Risorse intellettuali

Queste risorse non sono fisiche, ma sono intangibili.

- Possono essere dei marchi, dei brevetti, proprietà intellettuale, il copyright e persino le partnership. Gli elenchi dei clienti, la conoscenza dei clienti e persino il personale rappresentano una forma di risorsa intellettuale.

Lo sviluppo delle risorse intellettuali richiede molto tempo e denaro. Ma, una volta sviluppate, possono offrire all'azienda dei vantaggi unici. Queste componenti acquisiscono sempre più importanza in un business model forte.





### Risorse umane

Spesso i dipendenti sono le risorse più importanti di un'azienda ma indubbiamente sono anche le più trascurate. Soprattutto per le aziende nei settori dei servizi o per le aziende che svolgono delle attività che richiedono un elevato livello di creatività e un ampio spettro di conoscenze, le risorse umane, come i rappresentanti del servizio clienti, gli sviluppatori di software o i ricercatori sono fondamentali. Ogni impresa ha bisogno di risorse umane, ma le persone sono particolarmente importanti in determinati business model.

- Ad esempio, le risorse umane sono fondamentali nelle industrie ad alta intensità di conoscenza e in quelle creative.

Il successo di un'azienda dipende fortemente dal talento e dalla forza dei propri dipendenti. I membri forti del team possono essere assunti tramite vari metodi. Le agenzie di selezione del personale sono specializzate nel collocare i talenti relativi ai vari livelli di ogni settore. In alternativa, si possono trovare i propri dipendenti tramite le referenze personali da parte di persone con giudizi attendibili.

### Risorse finanziarie

L'elemento più importante per avviare un'impresa è il finanziamento. Anche l'attività più elementare deve sostenere vari costi durante la fase di avvio, tra cui la registrazione di un nome commerciale, riuscire ad ottenere una linea telefonica aziendale, ecc.

- Le risorse finanziarie si possono reperire da varie fonti, la più semplice proviene dai conti personali del fondatore dell'azienda. In alternativa, si possono chiedere dei prestiti e delle linee di credito concessi dagli istituti finanziari, da amici e parenti, dagli investitori privati e persino dal governo. Inoltre, fonti private e fonti pubbliche offrono molte sovvenzioni agli imprenditori di tutte le fasce d'età e situazioni personali. Le risorse finanziarie riguardano i contanti, le linee di credito e la possibilità di avere dei piani di stock option per i propri dipendenti.

Tutte le aziende dispongono di risorse chiave relative alle finanze, ma alcune avranno risorse finanziarie più forti rispetto ad altre, come le banche che si basano completamente sulla disponibilità di questa risorsa chiave.





## Altri tipi di risorse

Al giorno d'oggi, la situazione in continua evoluzione nel mondo degli affari ha portato alla **comparsa di altri tipi di risorse**:

### Risorse di formazione

Ottenere il massimo dalla formazione è forse l'azione più importante che un imprenditore possa fare al momento di fondare una nuova impresa. Comprendendo la concorrenza e acquisendo una conoscenza approfondita del settore, si potrà essere maggiormente preparati per prendere delle decisioni più intelligenti per quanto riguarda la direzione dell'azienda.

### Risorse emotive

Per un imprenditore avviare un'impresa può essere uno sforzo estremamente stressante da intraprendere. Per preservare la propria salute mentale e per mantenere la motivazione, è importante circondarsi di un team di supporto che possa fornire loro ispirazione e guida, se necessario. Questo team può essere composto dagli amici e dai familiari, nonché da un mentore o da un gruppo professionale.

## Esempi e buone pratiche

### Risorse chiave in base al tipo di attività

Le risorse chiave sono gli asset strategici di cui hai bisogno, in misura maggiore o più mirata, rispetto a quelle dei concorrenti.

Il Business Model Canvas propone tre tipi principali:

- Prodotto,
- Scopo,
- Infrastruttura.

Questi tendono ad avere dei tipi simili di risorse chiave.

Le aziende **orientate al prodotto** sono caratterizzate da un genere di prodotto differenziato.

Le aziende **orientate allo scopo** creano una sinergia attorno a un particolare segmento di clientela.

Le aziende **orientate alle infrastrutture** realizzano delle economie di scala in un'area specifica e altamente ripetibile.





### Buone pratiche - carte VISA

VISA è un'azienda tecnologica che offre delle soluzioni di pagamento alle banche di tutto il mondo. Di per sé, VISA non fornisce assistenza finanziaria o linee di credito ai clienti. Invece, fornisce alle banche e ad altri istituti finanziari una "rete di pagamenti a circuito aperto", erogando un mezzo di comunicazione e di condivisione di informazioni tra società diverse lungo i vari settori.

VISA fornisce valore ai titolari delle carte offrendo loro un modo sicuro, protetto e conveniente per effettuare le transazioni. I commercianti possono fornire ai propri clienti una maggiore comodità quando accettano le carte VISA e le banche addebitano le commissioni per l'uso della carta, nonché le commissioni di transazione e le commissioni dovute a ritardi dei pagamenti.

VISA riesce a far questo utilizzando le proprie risorse chiave come l'infrastruttura di elaborazione mondiale che l'azienda ha costruito nel corso degli anni. L'infrastruttura è costituita da centri di elaborazione dislocati geograficamente, collegati tra loro e programmati per ridurre al minimo la ridondanza. Le operazioni VISA si concentrano fortemente sulla gestione e sulla manutenzione di questa infrastruttura perché è fondamentale per fornire sicurezza, convenienza, velocità ed efficienza ai clienti VISA.

### Aziende orientate al prodotto

Queste aziende concentrano tutte le proprie funzioni sulla creazione e sulla vendita di un prodotto. Il prodotto ha delle caratteristiche uniche e un segmento di clientela impaziente e disposto ad acquistarlo. Le risorse chiave di tali attività sono quelle intellettuali e umane poiché, in genere, queste organizzazioni dispongono di proprietà intellettuale e di competenze nel proprio settore e nella propria nicchia.

**Rovio**, il creatore del famoso gioco per cellulare Angry Birds, è uno di questi esempi di attività orientate al prodotto.

### Aziende orientate allo scopo

Si impegnano a fornire una proposta di valore a un particolare segmento di clientela. Tali aziende dispongono di risorse chiave di informazioni ben sviluppate relative al proprio segmento di clientela, un insieme consolidato di processi e, in alcuni casi, di infrastrutture come i centri di assistenza specializzati.

Ad esempio, un'azienda che mira a specializzarsi per diventare il **fornitore tecnico informatico di tutti gli studi legali** all'interno di una data area rappresenta un'attività guidata dallo scopo.





## Aziende orientate alle infrastrutture

Queste, come suggerito dal nome, raggiungono la redditività facendo leva sullo sviluppo e sull'implementazione della propria infrastruttura. **L'industria delle telecomunicazioni** investe ampiamente nello sviluppo dell'infrastruttura di telecomunicazioni in un paese per poi raccoglierne i frutti nel corso degli anni, effettuando soltanto dei piccoli investimenti per mantenere aggiornati i propri sistemi.

Anche i **rivenditori** sono delle imprese guidate dalle infrastrutture perché dipendono principalmente dalla loro infrastruttura consolidata per sostenere la propria redditività nel lungo termine.

## Bibliografia

- Denis Oakley's, Key Resources in the Business Model Canvas, [www.Denis-Oakley.com](http://www.Denis-Oakley.com)  
[https://www.youtube.com/watch?v=hQAHEEkddKQ&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=hQAHEEkddKQ&feature=emb_logo)
- What Are The Key Resources Needed To Deliver The Value Proposition?  
<https://www.denis-oakley.com/business-model-canvas-course/key-resources/>
- How do I use the Key Resources building block of the Business Model Canvas?  
<https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194367-how-do-i-use-the-key-resources-building-block-of-t>
- Il business plan in 20 minuti: il business model canvas reso semplice  
[https://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/#Step 7 of 10 Key Resources](https://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/#Step%207%20of%2010%20Key%20Resources)  
[https://www.youtube.com/watch?v=hQAHEEkddKQ&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=hQAHEEkddKQ&feature=emb_logo)
- Kil blocco delle risorse chiave nel Business Model Canvas  
<https://www.cleverism.com/key-resources-building-block-in-business-model-canvas/>
- 5 Risorse di cui hai bisogno per avviare un'attività con successo  
<https://smallbusiness.chron.com/5-resources-need-succeed-start-business-23.html>
- Un elenco di requisiti sulle tecniche di prioritizzazione  
<https://www.businessanalystlearnings.com/blog/2016/8/18/a-list-of-requirements-prioritization-techniques-you-should-know-about>
- <https://quizlet.com/latest>
- <http://www.businessdictionary.com/definition/resource.html>

