



**ProBM 2**

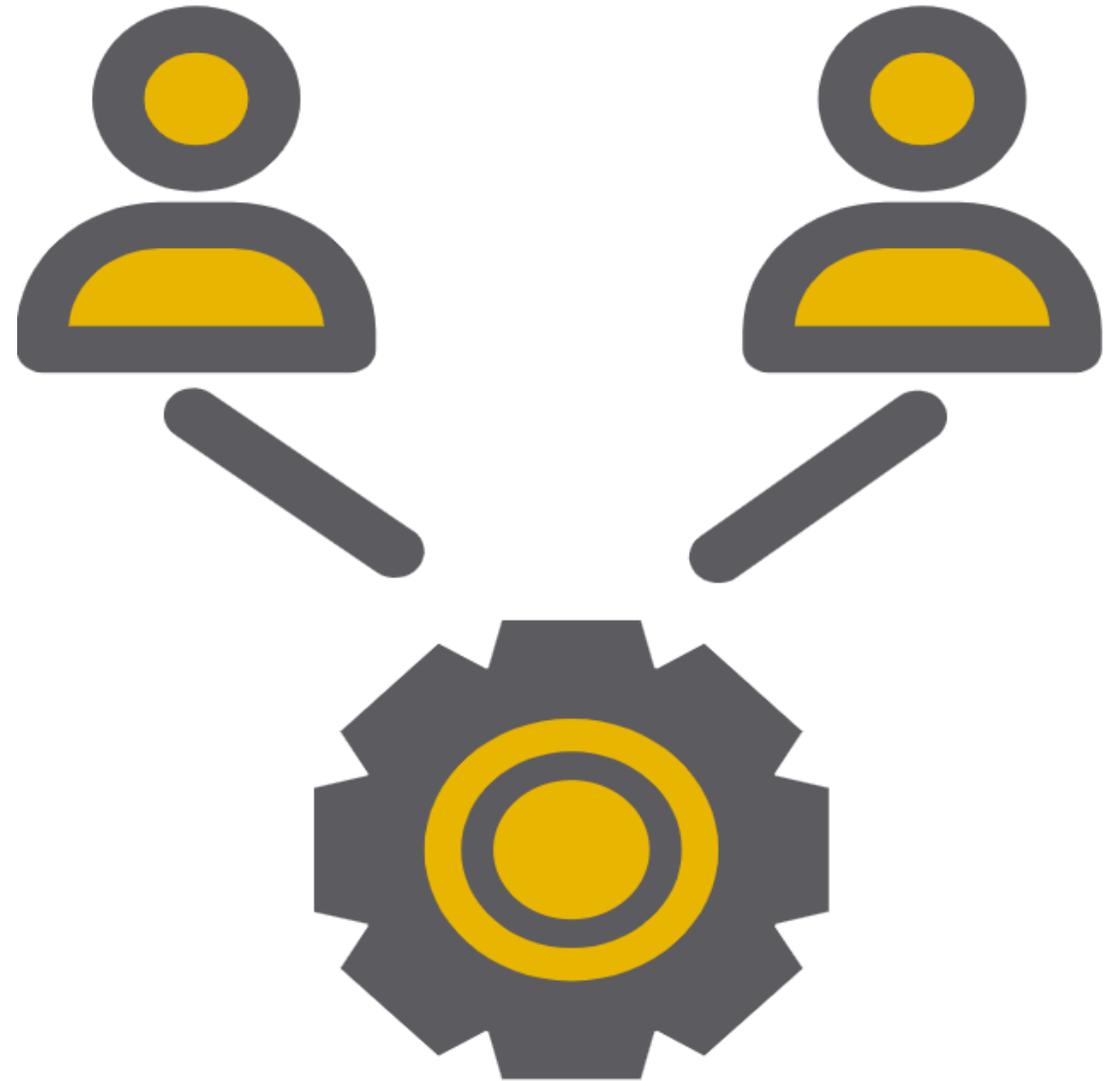
# Le attività chiave

**Comprendere e sviluppare modelli di business nell'era della globalizzazione**

# Contenuti

---

- **Introduzione**
  - Obiettivo
  - Risultati di apprendimento
  - Parole Chiave
- Contesto teorico
- Esempi e buone pratiche
- Bibliografia



Key Activities

Ogni manager dovrebbe interessarsi alla creazione di un Business Model Canvas, soprattutto nella definizione delle attività chiave primarie, poiché sono fondamentali per raggiungere gli obiettivi attesi. Le attività aziendali includono i processi decisionali in termini di operazioni, di amministrazione, di produzione, di risoluzione dei problemi, di marketing e di attività di comunicazione con i clienti.

Le attività chiave non sono standardizzabili, ma cambiano a seconda del tipo di attività e di operazione svolta, di conseguenza, una volta impostate, aderiscono alle esigenze aziendali e agli obiettivi futuri. Prima di impostare le attività chiave, i manager dovrebbero effettuare una revisione interna: fare una stima dei propri mezzi di produzione, delle attività di problem solving, delle piattaforme, delle reti e sottolineare l'importanza del rapporto con i clienti, attraverso i quali comunicano la proposta di valore del proprio prodotto.

## Purpose

L'obiettivo di questo modulo è mostrare le attività chiave del Business Model Canvas e applicarle a un piano di business.



## Risultati di Apprendimento

- definire il concetto di attività chiave all'interno Business Model Canvas,
- elencare le principali attività chiave all'interno di una PMI,
- elencare le attività chiave rilevanti per il raggiungimento gli obiettivi e degli scopi di una PMI,
- illustrare l'importanza delle attività chiave nella definizione della proposta di valore,
- spiegare la relazione esistente tra le attività chiave e la proposta di valore di un'azienda,
- concentrarsi soltanto su alcune attività chiave, in base alla proposta di valore.



## Parole Chiave

- attività chiave
- differenziazione
- clienti
- proposta di valore
- obiettivi attesi
- concorrenza



## L'importanza delle attività chiave

- Le attività chiave spiegano che cosa fa una PMI, quali azioni chiave vengono svolte all'interno dell'organizzazione per realizzare e creare dei flussi di ricavi nel lungo termine.
- La valutazione delle attività chiave deve partire da un'analisi interna. I manager dovrebbero chiedersi: quali attività sono necessarie per una buona proposta di valore?
- Le attività dovrebbero essere incentrate sulla creazione di un valore unico.



## L'importanza delle attività chiave

Le attività chiave sono le azioni principali che vengono svolte da un'azienda per avere profitto.

Quando si definiscono le attività chiave di una PMI, è utile chiedersi:

- Quali sono le azioni più importanti per costruire un prodotto/servizio?
- Qual è l'elemento più importante per distribuire un prodotto/servizio?
- Quali attività potrebbero essere utili a mantenere la relazione con il cliente (servizio, esperienza, ecc.)?
- Quali attività sono fondamentali per i flussi di clienti (fiducia, limite di credito, pagamento rapido)?



# Contenuti

---

- Introduzione
  - Obiettivo
  - Risultati di apprendimento
  - Parole chiave
- **Contesto teorico**
- Esempi e buone pratiche
- Bibliografia



Le attività chiave

Nel Business Model Canvas (BMC) le attività chiave svolte da un'azienda si possono definire attraverso le seguenti aree: la gestione operativa, il marketing, la produzione, il problem solving, lo sviluppo di reti, e l'area finanziaria (o amministrazione). Nella slide successiva ogni area verrà spiegata nel dettaglio.

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 acquisendo dai partner? Quali attività chiave svolgono i partner?</p> <p><b>MOTIVAZIONI PER UN PARTENARIATO</b> Ottimizzazione ed economia Riduzione del rischio e dell'incertezza Acquisizione di risorse e di attività particolari</p>	<p><b>Attività chiave</b></p> <p>Quali attività chiave richiedono 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 Piattaforma/Reti</p>	<p><b>Proposta di valore</b></p> <p>Che valore viene fornito al cliente? Quale 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 Prestazione Personalizzazione "Fare a termine il lavoro" Design Brand/Status Prezzo Riduzione dei costi Riduzione dei rischi Accessibilità Convenienza/Fruibilità</p>	<p><b>Relazioni con i clienti</b></p> <p>Che tipo di relazione ognuno dei nostri segmenti di clientela si aspetta e come la manteniamo? Quale tipo di relazione abbiamo instaurato? Come si integrano con il resto del nostro modello di business? Quanto costano?</p> <p><b>ESEMPI</b> Assistenza personale Assistenza personale dedicata Self-service Servizi automatizzati Community Co-creazione</p>	<p><b>Segmenti di clientela</b></p> <p>Per chi creiamo valore? Chi sono i nostri clienti più importanti?</p> <p>Mercato di massa Mercato di nicchia Segmentazione Diversificazione Piattaforme a più parti (multi-sided platform)</p>							
	<p><b>Risorse chiave</b></p> <p>Quali risorse chiave richiedono le nostre proposte di valore? E i canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I flussi di ricavi?</p> <p><b>TIPI DI RISORSE</b> Fisiche Intellettuali (brevetti di marca, copyright, dati) Umane Finanziarie</p>			<p><b>Canali</b></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><b>FASI DEL CANALE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Consapevolezza:</b> Come possiamo aumentare la sensibilizzazione sui prodotti e sui servizi della nostra azienda?</li> <li><b>Valutazione:</b> Come aiutiamo i clienti a valutare la proposta di valore della nostra organizzazione?</li> <li><b>Acquisto:</b> Come permettiamo ai clienti di acquistare dei prodotti e dei servizi specifici?</li> <li><b>Consegna:</b> Come forniamo la proposta di valore ai clienti?</li> <li><b>Post vendita:</b> Come forniamo assistenza ai clienti dopo l'acquisto?</li> </ol>							
<p><b>Struttura dei costi</b></p> <p>Quali sono i costi più importanti inerenti al nostro business model? Quali risorse chiave sono più costose? Quali attività chiave sono più costose?</p> <p><b>LA TUA ATTIVITÀ È PIÙ</b> 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)</p> <p><b>ESEMPI DI CARATTERISTICHE</b> Costi fissi (spendi, affitti, utenze) Costi variabili Economie di scala Economie di scopo</p>		<p><b>Flussi di ricavi</b></p> <p>Per quale valore i clienti sono disposti a pagare? Per cosa pagano ora? Come pagano ora? Come preferirebbero pagare? Quanto contribuisce ogni flusso di ricavi alle entrate complessive?</p> <table border="0"> <tr> <td><b>TIPI</b></td> <td><b>PREZZI FISSI</b></td> <td><b>PREZZI DINAMICI</b></td> </tr> <tr> <td>Vendita di attività Tariffa per l'utilizzo Canone di abbonamento Concessione di licenza Commissioni di intermediazione Pubblicità Prestito/affitto/leasing</td> <td>Prezzo di listino In base alle caratteristiche del prodotto In base al segmento di clientela In base al volume</td> <td>Negoziazione (contrattazione) Gestione del rendimento Real-time market</td> </tr> </table>	<b>TIPI</b>	<b>PREZZI FISSI</b>	<b>PREZZI DINAMICI</b>	Vendita di attività Tariffa per l'utilizzo Canone di abbonamento Concessione di licenza Commissioni di intermediazione Pubblicità Prestito/affitto/leasing	Prezzo di listino In base alle caratteristiche del prodotto In base al segmento di clientela In base al volume	Negoziazione (contrattazione) Gestione del rendimento Real-time market			
<b>TIPI</b>	<b>PREZZI FISSI</b>	<b>PREZZI DINAMICI</b>									
Vendita di attività Tariffa per l'utilizzo Canone di abbonamento Concessione di licenza Commissioni di intermediazione Pubblicità Prestito/affitto/leasing	Prezzo di listino In base alle caratteristiche del prodotto In base al segmento di clientela In base al volume	Negoziazione (contrattazione) Gestione del rendimento Real-time market									



## Descrizione del Business Model Canvas e delle attività chiave

- **GESTIONE OPERATIVA:** il processo lavorativo interno dell'azienda.
- **MARKETING:** le promozioni, le campagne, la pubblicità, i canali per promuovere la proposta di valore.
- **PRODUZIONE:** è collegata alle operazioni principali per produrre la proposta di valore, ad esempio, la progettazione, la fabbricazione.
- **PROBLEM SOLVING:** le metriche di studio, la formazione per promuovere dei miglioramenti.
- **SVILUPPO DI RETI:** dove l'azienda può rafforzare il contatto con i clienti, ad esempio, con l'impiego delle TIC e dei social media.
- **AREA FINANZIARIA:** i conti commercianti, i negozi online



## Attività chiave e sottocategorie

Queste aree sono molto importanti poiché garantiscono la crescita dell'azienda, quindi è necessario accertarsi che siano funzionanti e che siano diffuse in tutta l'organizzazione.

A seconda dell'attività di un'azienda, delle determinate attività prevalgono sulle altre. Ad esempio, le società finanziarie saranno maggiormente coinvolte nelle attività di problem solving piuttosto che nella produzione.

Le attività chiave si possono declinare in **4 sottocategorie**:

<b>Attività principali</b>	<b>Principalmente collegate alla creazione dell'output.</b>
Attività di supporto	Sono legati alla produzione in uscita (ad es. registri contabili).
Attività di coordinazione	Garantire l'allineamento del grado di integrazione tra le attività principali e le attività di supporto (ad es. gestione del portafoglio clienti)
Attività strategiche	Valutare l'allineamento e la necessità di modifiche; sono legate all'ambiente esterno (ad es. i canali di distribuzione, relazionarsi col cliente, ecc.)



## Panoramica interna delle attività chiave del BMC

Considerando le categorie precedenti, quando si lavora con il Business Model Canvas è necessario concentrarsi su due attività principali:

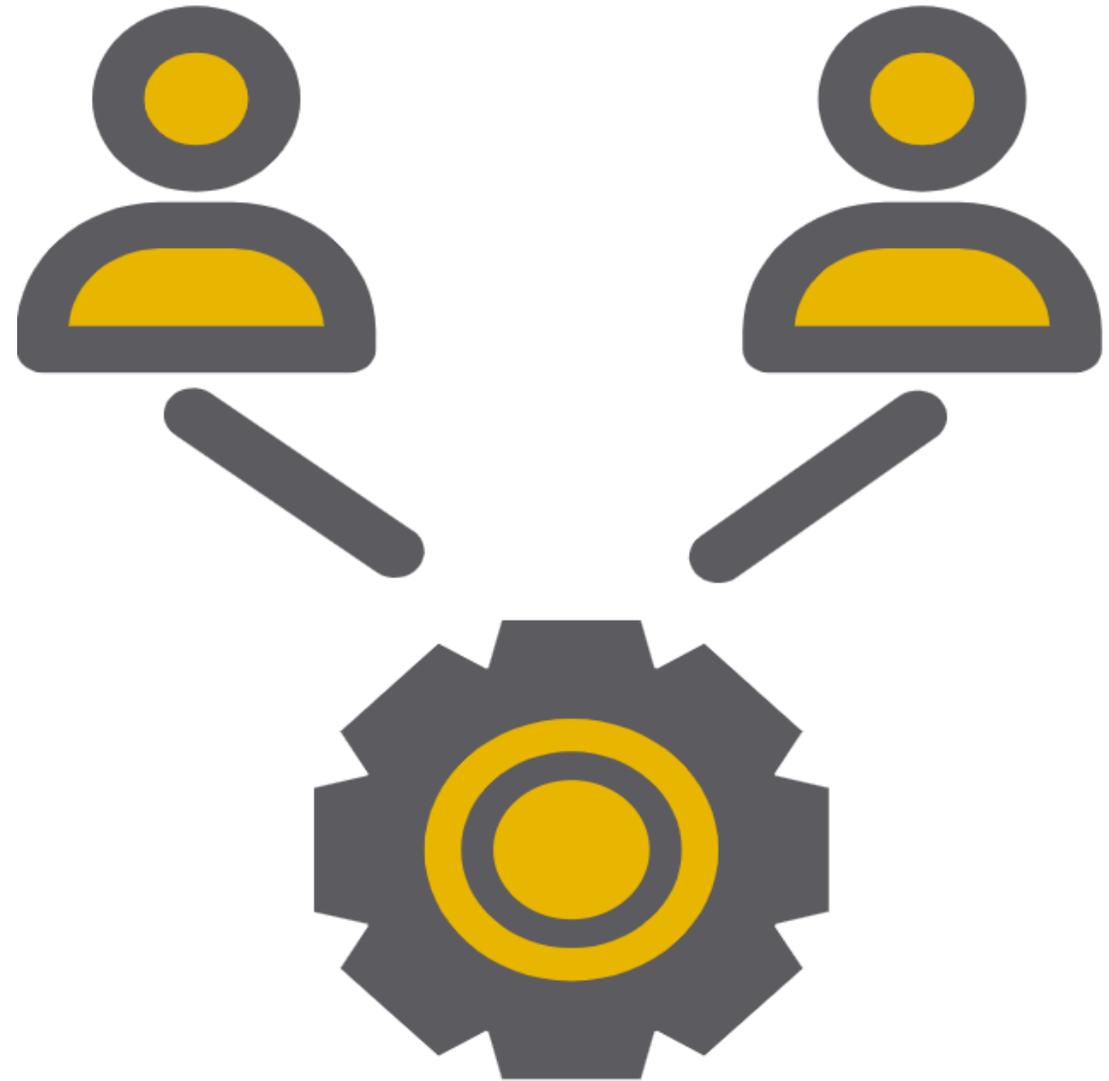
- **Gestione della catena di distribuzione:** significa identificare i partner e le risorse chiave. Gestire la catena di distribuzione è importante per organizzarsi ed essere sicuri di lavorare con i giusti partner e di fare la miglior proposta di valore.
- **Sviluppo dei software:** i sistemi di molte aziende sono ormai digitalizzati. I software aiutano a gestire tutte le componenti di un'azienda in modo veloce ed efficace. I sistemi informatici possono essere gestiti internamente o esternamente quindi si possono stabilire diverse collaborazioni.



# Contenuti

---

- Introduzione
  - Obiettivo
  - Risultati di apprendimento
  - Parole chiave
- Contesto teorico
- Esempi e buone pratiche
- Bibliografia

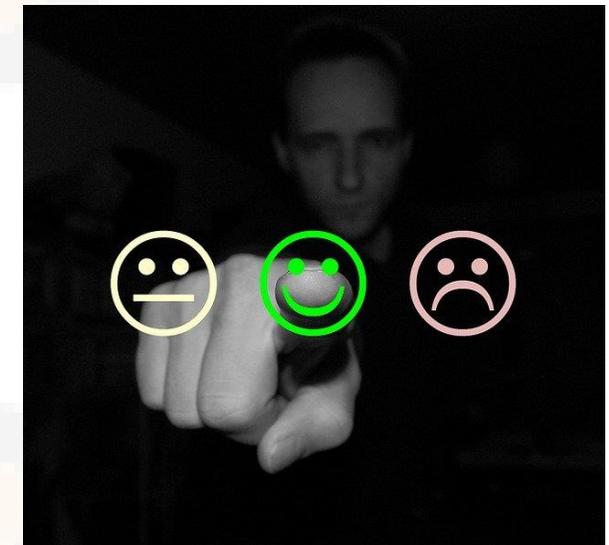


Le attività chiave

## Esempio: bar

Se stai aprendo un bar, devi accertarti di sviluppare le seguenti attività chiave:

- creazione del menù,
- progettazione della pubblicità e promozione dei prodotti,
- osservazione della soddisfazione del cliente,
- fidelizzazione (nel caso in cui tu abbia già dei clienti fidati)
- misurazione del grado di soddisfazione dell'utente



## Considerazioni importanti

Anche l'analisi dei mezzi di produzione, le attività di problem solving e lo sviluppo di piattaforme o di reti rappresentano delle considerazioni importanti per poter definire le attività chiave.

Infatti, quando si stabiliscono le attività chiave, l'obiettivo finale è quello di capire su quali attività dovrai concentrarti per differenziare la tua proposta di valore o il tuo servizio da quelli della concorrenza. Questo è molto importante per veicolare adeguatamente la tua proposta di valore. Dopo aver definito le attività chiave, in termini di processi e di attività, è importante valutare anche le proprie risorse e i propri partners per poter passare agli step successivi del modello. Sono tutti passaggi interdipendenti.

Ad esempio, se osserviamo il BMC, le attività chiave sono il ponte tra la tua proposta di valore e il tuo segmento di clientela. Sarà quindi importante avere un'attitudine orientata al cliente. Le attività chiave dovrebbero essere riviste frequentemente. Prendiamo l'esempio di Netflix: l'azienda ha avviato la propria attività distribuendo DVD. Oggi crea da sé contenuti per la propria piattaforma online.



## Domande

- Come puoi individuare le attività chiave? Concentrati sull'elenco proposto.
- Definisci le attività strategiche. La tua azienda definirà delle attività per lavorare meglio: non tutte sono strategiche.
- Pensando al BMC, concentrati su risorse e partner chiave. Individua quali sono gli elementi che li collegano alla tua idea di business. Saranno tue attività chiave.
- Non strafare. Inizia dalla proposta di valore e pensa al tuo settore di competenza. Qual è l'area più importante: gestione operativa, marketing, produzione, problem solving, sviluppo di reti, area finanziaria?



## Esempio: le attività chiave di Amazon

- La sinergia tra queste 5 attività chiave implementate da Amazon; costituisce al sua forza nel mercato mondiale.
- Amazon traslascia una delle 6 attività chiave del BMC: la produzione.



## Esempio: le attività chiave dell'e-commerce

In un negozio online di vendita al dettaglio, le attività chiave dell'azienda si focalizzeranno sulla manutenzione del sito web:



## Attività chiave nella ricerca e nello sviluppo (R&S)

Le attività chiave dipendono dalla natura dell'azienda.

Ricerca e sviluppo sono attività chiave spesso trascurate mentre sono fondamentali per le aziende cosmetiche o ICT dove interagiscono con la progettazione, la produzione e la vendita.

Queste aziende si dovrebbero concentrare su:

- **Produzione:** inclusi progettazione, sviluppo e lancio di nuovi prodotti o di piattaforme/servizi.
- **Marketing:** sponsorizzare e promuovere il rinnovamento dei prodotti/servizi.
- **Area finanziaria:** collegato a servizi di e-commerce e di contabilità.



## Produzione e attività principali all'interno della Ricerca e dello Sviluppo

Collegando la produzione con queste due attività se ne possono individuare altre all'interno di un'azienda:

- **Ricerca del prodotto:** prima della produzione di una novità, si deve prima passare attraverso il reparto R&S che valuterà quali sono le aspettative dei clienti in merito al prodotto, i costi di produzione, ecc.
- **Creazione di un nuovo prodotto:** è alla base della produzione di un prodotto completamente nuovo.
- **Aggiornamento dei prodotti:** in base all'evoluzione dei bisogni dei consumatori o alle nuove proposte di valore dei concorrenti sul mercato; l'obiettivo è eliminare i difetti.
- **Controllo qualità:** le aziende fanno il controllo qualità oppure richiedono al reparto incaricato di certificare la garanzia di qualità di valutare che i prodotti rispondano agli standard di qualità stabiliti dall'azienda.
- **Innovazione:** il reparto R&S monitora le tendenze e cerca l'innovazione per assicurarsi che i propri prodotti rimangano al passo con il mercato.



## Esempio- Le attività chiave di LinkedIn

LinkedIn è la rete professionale più conosciuta per la ricerca di lavoro e per le relative attività professionali. Nel corso degli anni ha creato una proposta di valore mirata ai propri clienti, focalizzandosi sulla condivisione/erogazione di competenze e di opportunità lavorative sia per i datori che per i lavoratori.

In riferimento alle 6 attività chiave, LinkedIn dà priorità allo sviluppo di reti: come social network, il suo obiettivo è sviluppare la piattaforma su cui poggia la una comunità professionale.

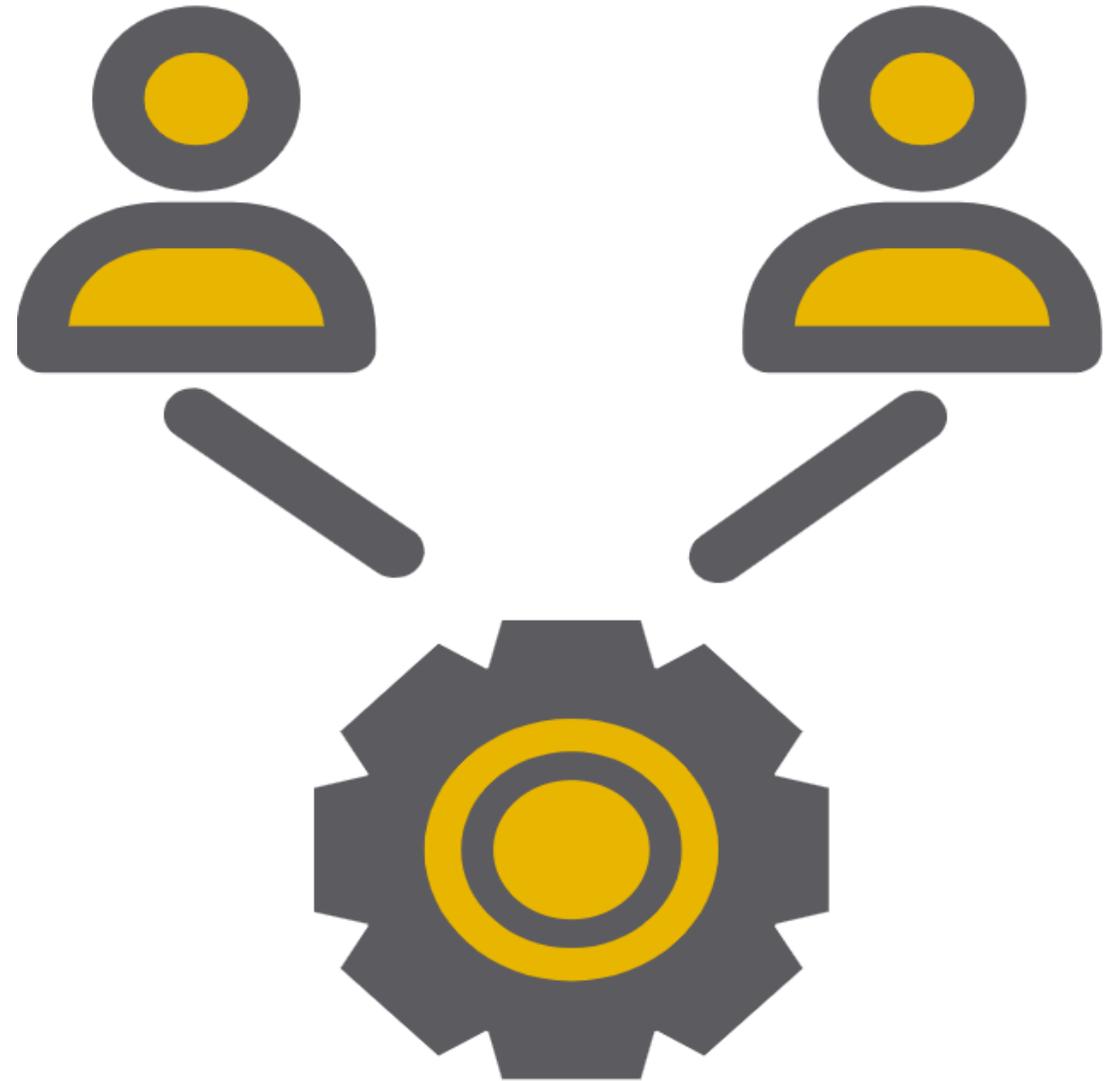
- Gestione dei profili professionali e dei curricula e costruzione una solida rete professionale,
- Collegare i vari gruppi professionali tramite domanda/offerte di lavoro,
- Comunicazione con il pubblico giusto,
- API e widget (sistemi di messaggistica e chat in tempo reale)
- Piattaforma in continuo sviluppo



# Contenuti

---

- Introduzione
- Obiettivo
- Risultati di apprendimento
- Parole chiave
- Contesto teorico
- Esempi e buone pratiche
- **Bibliografia**



- Wealth Builders, Developing Key Activities: Business Model Canvas  
<https://wealthbuilders.org/blog/2015/03/30/developing-key-activities-business-model-canvas/>  
[consultato 13/07/2020]
- Cleverism, Key Activities Block in Business Model Canvas  
<https://www.cleverism.com/key-activities-block-business-model-canvas/>  
[consultato 13/07/2020]
- Business 2 Community, Key Activities and Your Business Model  
<https://www.business2community.com/strategy/key-activities-and-your-business-model-02232678>  
[consultato 14/07/2020]
- Denis Oakley, What is the Amazon Business Model?  
<https://www.denis-oakley.com/amazon-business-model-canvas/>  
[consultato 14/07/2020]
- Heflo, Understand the Key Activities in the Canvas Model  
<https://www.heflo.com/blog/business-management/key-activities-business-model/>  
[consultato 16/07/2020]



- Osterwalder, A., Pigneur, Y., In Clark, T., & Smith, A. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.
- Strategyzer Support, How do I use the Customer Segments building block of the Business Model Canvas?

<https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194379-how-do-i-use-the-customer-segments-building-block>

- Shopify, Business Encyclopedia

<https://www.shopify.com/encyclopedia/customer-segmentation>

- CrashCourse, Value Proposition and Customer Segments: Crash Course Business - Entrepreneurship #3

<https://www.youtube.com/watch?v=m2IPvT920XM>