



**ProBM 2**

# La proposta di valore

**Comprendere e sviluppare i business model nell'era della globalizzazione**

# Contenuti

---

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





# Introduzione



Per gli imprenditori la **proposta di valore** è fondamentale, in quanto descrive i **vantaggi** che i clienti possono aspettarsi dai tuoi prodotti e dai tuoi servizi. Un prodotto può riguardare una o più proposte di valore. La proposta di valore fornisce valore attraverso una serie di elementi, ad esempio, il design, il prezzo, la funzionalità, ecc.

## Obiettivo

Lo scopo del modulo sulla proposta di valore è quello di supportare le aziende nell'identificazione delle proposte di valore più significative per i potenziali clienti.





## Risultati di apprendimento

- definire il concetto di proposta di valore,
- indicare gli elementi della proposta di valore,
- individuare i tipi di proposta di valore,
- collocare la proposta di valore all'interno del business model,
- fornire degli esempi relativi alle proposte di valore più famose sul mercato,
- scegliere la proposta di valore più adatta per soddisfare i clienti.





## Parole chiave

- PMI
- business model
- profitti
- interesse
- pertinenza
- differenziazione





**Contesto teorico**

**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 svolgono i partner?

**MOTIVAZIONI PER UNA PARTNERSHIP**  
Chiusura di un'attività  
Riduzione dei rischi e dell'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**  
Production  
Problem solving  
Platform/Market

**Proposta di valore**

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?

**CARATTERISTICHE**  
Novità  
Prestazioni  
Personalizzazione  
"Ritorno o servizio il cliente"  
Design  
Brand/Status  
Prezzo  
Riduzione dei costi  
Riduzione del rischio  
Accessibilità  
Convenienza/Qualità

**Relazioni con i clienti**

Che tipo di relazioni operano nei nostri segmenti di clientela al aspetto che stabiliscono e che manteniamo 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  
Servizi automatizzati  
Comunità  
Co-creazione

**Segmenti di clientela**

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

Mercato di massa  
Mercato di nicchia  
Segmentazione  
Clienti/Canali  
Platform e più parti (multi-stakeholder)

**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  
Intellettuale (brevetti di marca, copyright, dati)  
Umane  
Finanziarie

**Canali**

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 gli in-vantaggi?  
Come li stiamo integrando con i clienti nelle operazioni di tutti i giorni?

**FAZI DEL CANALE**

1. **Conoscenza:** Come possiamo aumentare la sensibilizzazione sui prodotti e sui servizi della nostra azienda?
2. **Validazione:** Come stiamo i clienti a valutare la proposta di valore della nostra organizzazione?
3. **Acquisizione:** Come permettiamo ai clienti di acquistare dei prodotti e dei servizi specifici?
4. **Consegna:** Come facciamo la proposta di valore ai clienti?
5. **Post-vendita:** Come facciamo assistenza ai clienti dopo l'acquisto?

**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 PIÙ**  
Basata sui costi (struttura dei costi più snella, proposta di prezzo basso, nessuno automazione, ampio externalizzazione)  
Basata sul valore (investire sulla creazione di valore, proposta di valore premium)

**CAMPIONI DI CARATTERISTICHE**  
Costi fissi (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 al momento?  
Come preferirebbero pagare?  
Quanto contribuisce ogni flusso di ricavi all'entità complessiva?

<p><b>TIPICI</b></p> <p>Vendita di attività Tariffe per l'utilizzo Canone di abbonamento Commissioni di lavoro Convenzioni di intermediazione Pubblicità Prezzi di licenza/leasing</p>	<p><b>PREZZI FISSI</b></p> <p>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></p> <p>Negoziazione (contrattazione) Gestione del rendimento Real-time market</p>
--	--	---





Una proposta di valore è un'affermazione che risponde alla domanda "**perché**", cioè al motivo per cui qualcuno dovrebbe fare affari con te.

Una proposta di valore **NON È** un incentivo, né uno slogan, né un brand positioning statement.

Per pensare alle proposte di valore, è necessario considerare i seguenti aspetti:

- Identificare tutti i vantaggi offerti dal tuo prodotto.
- Descrivere cosa dà valore a tali vantaggi.
- Individuare il problema principale del cliente.
- Collegare il valore al problema dell'acquirente.
- Distinguersi, presentandoti come il miglior fornitore di tale valore.



## Il ruolo della proposta di valore

Nel mondo moderno è sempre più importante avere una **proposta di valore facilmente comunicabile e riconoscibile**, poiché le persone vengono bombardate da un sovraccarico di informazioni provenienti da una varietà di fonti e di media, e in cui sono presenti numerosi concorrenti per una data attività aziendale.

Le aziende di successo creano le proprie proposte di valore uniche prima ancora di entrare nel mercato e progettano le operazioni aziendali coerentemente con le proprie proposte di valore.



## Elementi chiave nella proposta di valore

- Novità
- Prestazione
- Personalizzazione
- Design
- Brand/Status
- Prezzo
- Riduzione dei costi
- Riduzione del rischio
- Accessibilità
- Convenienza/fruibilità



## Elementi chiave nella proposta di valore

### *Definizioni:*

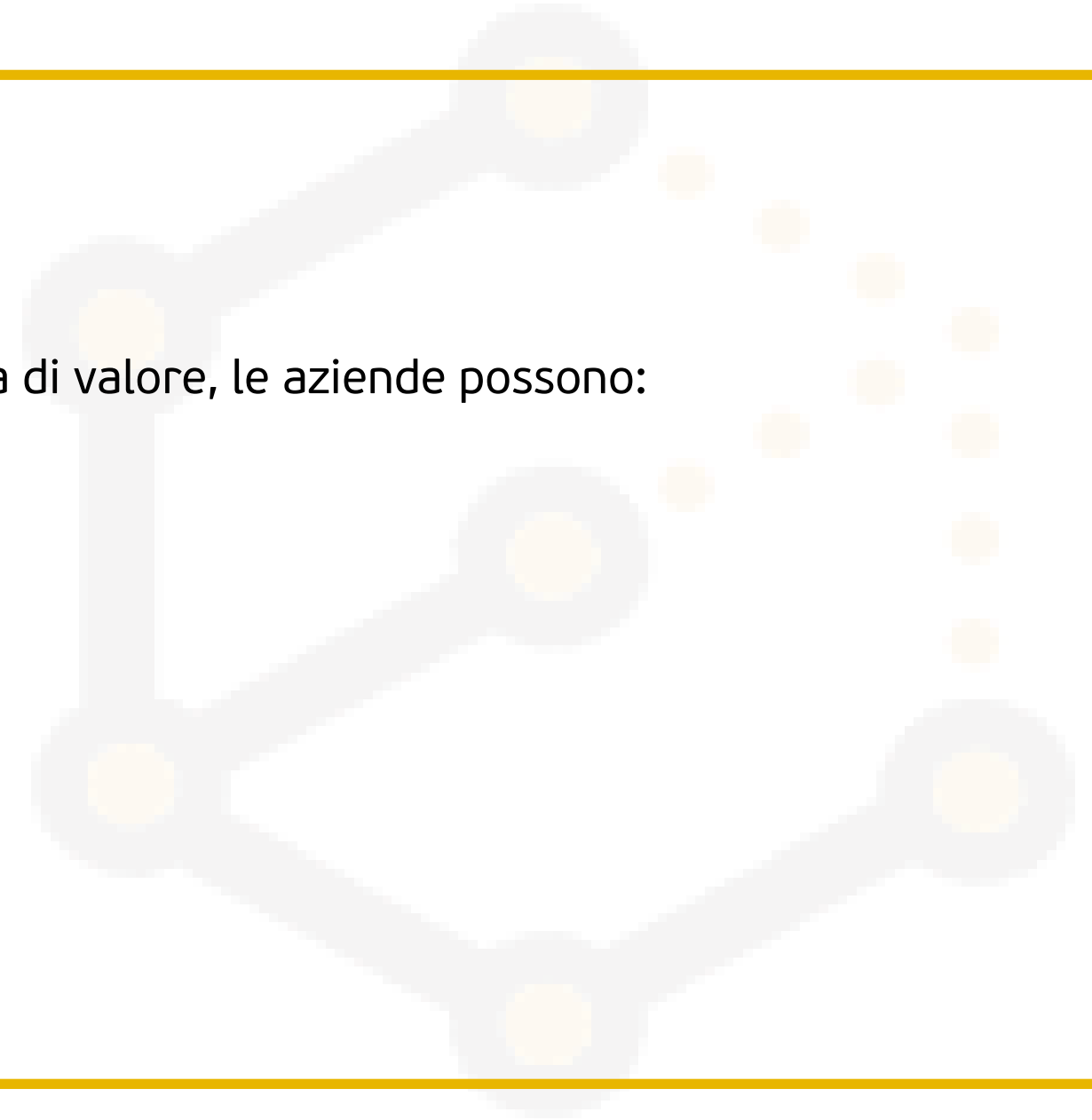
- **Prestazione:** nel corso degli anni il miglioramento delle prestazioni ha rappresentato il segno distintivo di molte offerte di prodotti; per decenni la maggior parte dei settori è riuscita godere di ottimi risultati grazie a nuove versioni degli stessi prodotti, caratterizzate da alte prestazioni.
- **Personalizzazione:** i consumatori moderni credono nell'importanza di poter esprimere loro stessi e nell'individualismo. Si aspettano che i prodotti che usano siano un'estensione della propria personalità e un mezzo attraverso il quale possono comunicare al mondo i propri valori e le proprie priorità.
- **Riduzione del rischio:** minore è il rischio associato all'acquisto di un prodotto o di un servizio, maggiore sarà il valore che un cliente ne potrà trarre. Una riduzione del rischio associata a un acquisto permette di offrire al consumatore una maggiore tranquillità.



## Vantaggi delle proposte di valore

Quando riescono a offrire una buona proposta di valore, le aziende possono:

- Distinguersi dalla concorrenza.
- Aumentare la qualità.
- Acquisire una quota di mercato.
- Migliorare l'efficienza operativa.

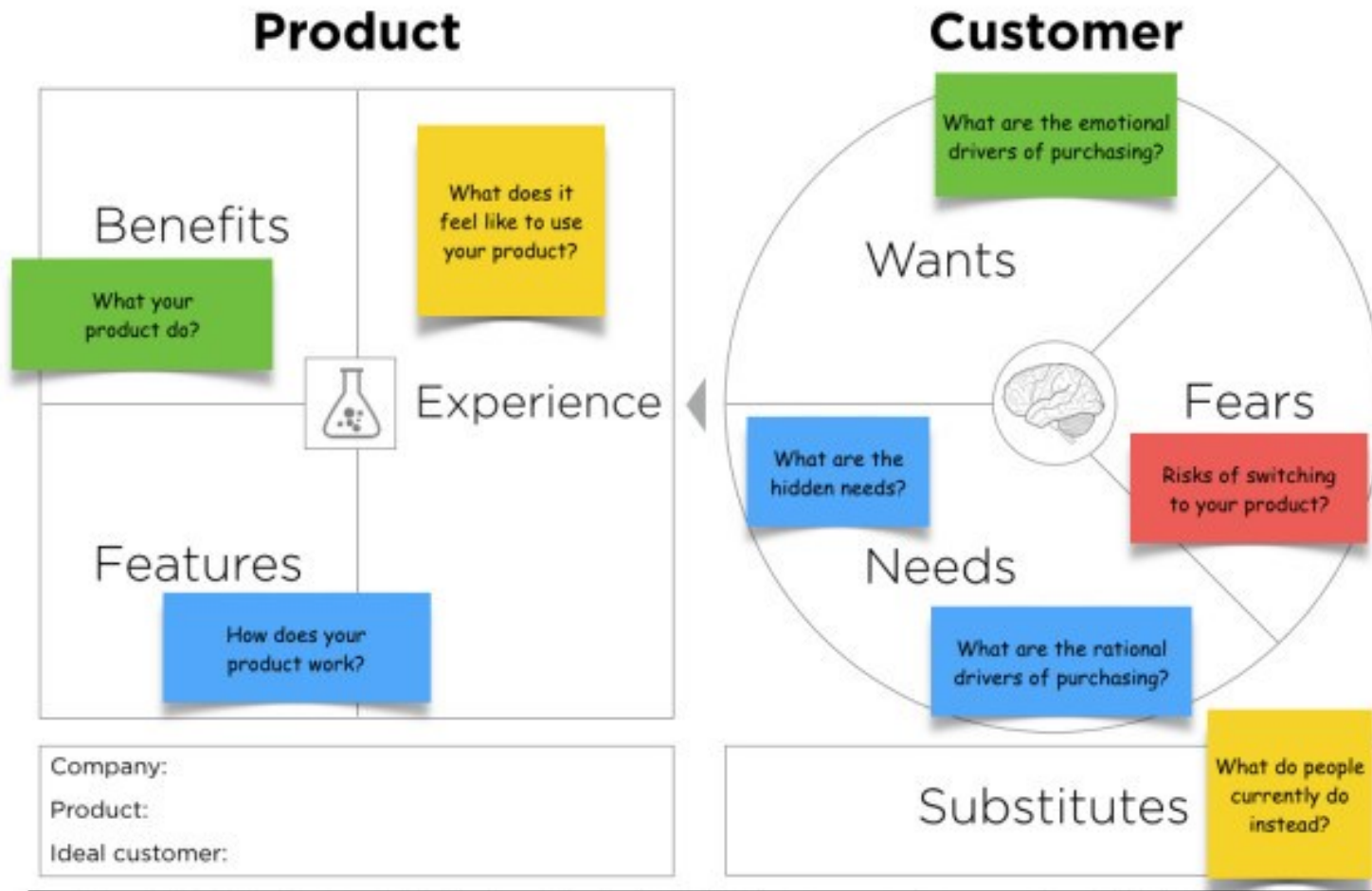


## Tipi di proposta di valore

- Valore funzionale: attraverso gli "occhi".
- Valore monetario: attraverso il "portafoglio".
- Valore sociale: attraverso l'accettazione degli altri.
- Valore psicologico: attraverso le espressioni, i sentimenti.
- Valore per la cittadinanza: attraverso un vantaggio collettivo.



## Value Proposition Canvas



Based on the work of Steve Blank, Clayton Christensen, Seth Godin, Yves Pigneur and Alex Osterwalder. Released under creative commons license to encourage adaption and iteration. No rights asserted.

Nella proposta di valore dobbiamo considerare i seguenti aspetti relativi a:

- il prodotto (vantaggi, esperienze, caratteristiche),
- il cliente (desideri, bisogni, paure).



Per proporre una proposta di valore di alta qualità è necessario rispondere alle seguenti domande (si veda la figura).



- Finding a unique value proposition usually involves a new way of segmenting the market
- A novel value proposition often expands the market

<https://www.isc.hbs.edu/strategy/creating-a-successful-strategy/pages/unique-value-proposition.aspx>







**Esempi e buone pratiche**



## La proposta di valore della Nike

- Accessibilità
- Innovazione
- Brand/Status





## La proposta di valore di Netflix

- Convenienza
- Gamma di selezione
- Prezzi competitivi





## Uber: il modo più intelligente di spostarsi

- "Con un semplice tocco un'auto arriverà direttamente da te"
- "L'autista sa esattamente dove andare"
- "Paga senza contanti"

UBER

Ride Drive

FIND A CITY HELP SIGN IN



Tap the app, get a ride

Uber is the smartest way to get around. One tap and a car comes directly to you. Your driver knows exactly where to go. And payment is completely cashless.

[MORE REASONS TO RIDE >](#)

Si pone in netto contrasto con il tipico modo di prendere un taxi: nessuna telefonata a dei centralinisti annoiati, nessuna conversazione scomoda per cercare di spiegare al tassista stressato qual è il luogo da raggiungere, e nessun bisogno di racimolare spicci o di preoccuparti di avere abbastanza contanti nel portafoglio. Soltanto un modo veloce ed efficiente per arrivare al luogo in cui sei diretto. Questo viene rafforzato dal messaggio ambizioso che troviamo nella parte superiore della homepage di Uber, che afferma: "La giornata appartiene a te".





## La proposta di valore di Amazon

- "Essere l'azienda più incentrata sul cliente al mondo, in cui i clienti possono trovare e scoprire tutto ciò che vogliono acquistare online, impegnandoci a offrire ai clienti il prezzo più basso possibile".





## La proposta di valore di KFC

- "Per creare un sapore unico o per scoprire la "ricetta segreta" del pollo fritto... visita gli altri contenuti..."





# Esercizio 1

Come puoi individuare la proposta di valore principale?

Occorre prendere in considerazione tre domande chiave:

- Quale proposta di valore creerai?
- Chi sarà l'utente finale della proposta di valore?
- In che modo la proposta di valore verrà veicolata agli utenti finali?

**Suggerimento:** spiega qual è la tua proposta di valore utilizzando una frase semplice che tutte le persone possano capire. Non usare espressioni dialettali, gergali o abbreviazioni. Puoi iniziare a scrivere e poi ritornarci in seguito, finché non sarai soddisfatto del risultato. Oppure, puoi collaborare con dei colleghi su questo aspetto, finché non avrete trovato una soluzione all'unanimità in grado di catturare l'essenza della proposta di valore.





## SCOPRIRE QUALI SONO I DESIDERI DEI CLIENTI

**Crea una tabella contenente i desideri dei clienti. Poi, utilizza un punteggio da 1 a 10 per capire l'importanza attribuita a questi desideri.**

- Che cosa desiderano i clienti?
- Cosa vogliono di più, anche se non è un'opzione realistica in questo momento?
- Quale forma di risparmio (di denaro, di tempo, di fatica) renderebbe i clienti più felici?
- Cosa potrebbe semplificare la vita dei clienti?
- Cosa rende i clienti soddisfatti e cosa li fa sentire bene?
- Come si vorrebbe sentire il cliente?
- Cosa spingerebbe il cliente a provare ad adottare questa proposta di valore?



## LA PROPOSTA DI VALORE DI UBER

Scopri di più sulla proposta di valore di Uber e presta attenzione ai seguenti elementi:

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

- Profilo del cliente
- Compiti funzionali
- Aspetti psicologici ed emotivi
- Contatti con i clienti
- Costi del servizio
- Tempo d'attesa per l'arrivo del taxi
- Dei pessimi autisti
- Ordini a portata di clic

ORA RISPONDI ALLE DOMANDE: Sono importanti nel processo di creazione della proposta di valore? Se sì, perché?



## LA TUA PROPOSTA DI VALORE

Prova a creare la tua proposta di valore. Per aiutarti puoi guardare il video seguente:

<https://www.youtube.com/watch?v=vA6TG4wMcUU>

Per creare la tua proposta di valore, devi rispondere ad almeno queste quattro domande:

- Chi è il tuo cliente?
- Quale problema stai cercando di risolvere per il cliente?
- Qual è la tua soluzione?
- In che modo la tua soluzione è diversa da quelle esistenti?

QUAL È LA TUA PROPOSTA DI VALORE?





## Bibliografia



- Value Proposition Canvas [data di consultazione: 21.09.2020]  
<https://www.peterjthomson.com/2013/11/value-proposition-canvas/>
- Value Proposition Canvas [data di consultazione 21.09.2020]  
<https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
- How to Write a Value Proposition [data di consultazione on 20.11.2020]  
<https://www.helpscout.com/blog/value-proposition-examples/>
- How to Build a Web Startup [data di consultazione 20.11.2020]  
<https://steveblank.com/2011/09/22/how-to-build-a-web-startup-lean-launchpad-edition/>



This project has received funding from the European Commission within Erasmus+ programme “Understanding and Developing Business Models in the Globalisation Era” (No.2019-1-PL01-KA204-064951). The European Commission does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

