

WEBINAR 2020
I mezzogiorno di
Metropoli di Paesaggio

ferrara
hackathon

Metropoli
di Paesaggio



Business Model Canvas, cos'è e perché è importante

Supported by:



Climate-KIC is supported by the
ERC - a body of the European Union



COS'È IL BUSINESS MODEL CANVAS?

BUSINESS

MODEL

CANVAS



m. intuitivi, quelli, cioè, che consentono una visualizzazione, o una rappresentazione mentale, dei processi descritti solo formalmente dalla teoria

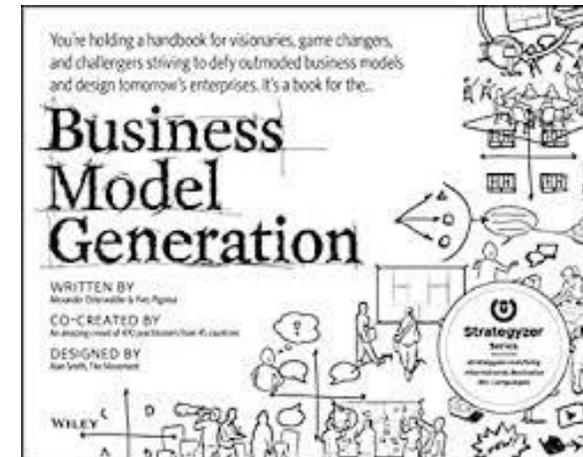


COME È NATO?

- Alex Osterwalder nel 2004 scrive la propria tesi di dottorato in Management presso l'Università di Losanna intitolata «The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach»



- Nel 2010 pubblica il libro Business Model Generation



A COSA SERVE?

Il Business Model Canvas aiuta a capire le dinamiche e i meccanismi all'interno di un qualsiasi progetto che prevede di attuare e mettere in pratica il seguente e semplice processo:

DALLA CREAZIONE DI VALORE ALLA CONSEGNA AL CLIENTE

In altri termini, ovvero con le parole di Alexander Osterwalder, ideatore del **Business Model Canvas**:

**“IL BUSINESS MODEL DESCRIVE LA LOGICA CON LA QUALE
UN'ORGANIZZAZIONE CREA, DISTRIBUISCE E CATTURA VALORE.”**

COSA SIGNIFICA «CREAZIONE DI VALORE»?

La creazione di valore è il cuore di un progetto (imprenditoriale) e rispecchia l'utilità, l'appetibilità che l'output del progetto ha nei confronti del cliente (spoiler)

Un'azienda crea valore per i propri clienti quando li aiuta a:

- **SVOLGERE UN "COMPITO" IMPORTANTE**
- **SODDISFARE UN DESIDERIO**
- **RISOLVERE UN PROBLEMA**

Il successo o l'insuccesso di qualunque business dipende dalla capacità dell'azienda di creare questo **valore** per i propri clienti.

BUSINESS MODEL VS BUSINESS PLAN



<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> Record companies Right holders Independent musicians 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> Maintenance of PC software program / web / mobile app Management of music library Content acquisition Contract negotiations Marketing 	<p>Value Proposition </p> <p><u>Subscribers/free users</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Access to a library of millions of songs for cost effective fee / free (with ads) Instant access to music through streaming service <p><u>Advertisers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Effective advertising platform i.e. marketers can utilise the emotive power of music Ability to reach active "free user" base of around 40 million 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> Website, WordPress, Facebook, Twitter Spotify's streaming platforms 3rd party APIs 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> Advertisers Subscribers Free users
<p>Key Resources </p> <ul style="list-style-type: none"> Contracts with key partners Brand Content Employees 	<p>Channels </p> <ul style="list-style-type: none"> PC software program Web app Mobile app 	<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> Music royalties Salaries Operation costs related to service delivery 		<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> Subscription fees Advertising revenue

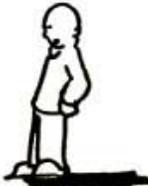
VS



«Riteniamo che un modello di business possa essere descritto nel modo migliore tramite nove elementi costitutivi di base che mostrano la logica con cui un'azienda intende fare soldi»

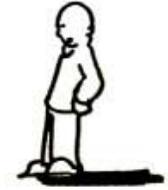
0. IL BUSINESS MODEL CANVAS

1A.CUSTOMER SEGMENT



DOMANDE A CUI DOBBIAMO RISPONDERE:

- Per chi stiamo creando valore?
- Chi sono i nostri clienti/utenti più importanti?



CUSTOMER SEGMENTS

Il blocco dei Customer Segments (segmenti di clientela) descrive i differenti gruppi di persone e/o organizzazioni ai quali l'azienda si rivolge.

In che termini si possono definire diversi segmenti di clientela?

Secondo Business Model Generation si possono individuare **Segmenti di Clientela differenti** ogni volta che un gruppo di persone:

- mostra differenti esigenze che giustificano differenti **Proposte di Valore**
 - è raggiunto attraverso diversi **Canali**
 - necessita di modalità di interazione differenti
 - differenti Clienti pagano per differenti aspetti della Proposta di Valore
 - determina redditività diverse
-

CUSTOMER SEGMENTS

In base quindi all'output dell'azienda si identifica anche il **tipo di mercato** all'interno del quale ci si posiziona, ad esempio:

- mercato **di massa** → non si distingue tra diversi segmenti di clientela
 - mercato **di nicchia** → mercati che richiedono una personalizzazione e una cura del cliente
 - mercato **segmentato** → clienti simili ma che presentano esigenze e necessità leggermente differenti tra loro
 - mercati **diversificati** → stessa azienda serve due segmenti completamente diversi offrendo servizi che fanno leva sulla stessa infrastruttura
 - mercati **multi-sided** → due segmenti di clientele che servono l'un l'altro
-

1.B VALUE PROPOSITION

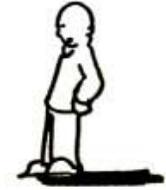


DOMANDE A CUI DOBBIAMO RISPONDERE:

- Quale valore trasferiamo al cliente?
- Quale problema del nostro cliente contribuiamo a risolvere?
- Quali necessità del cliente soddisfiamo?
- Quale insieme di prodotti e servizi offriamo a ciascun segmento di clientela?



Il valore offerto crea un valore per un segmento di clientela attraverso uno specifico mix di elementi (*bundle of products and services*) che provvedono ai bisogni di quel segmento.



Il valore che il progetto imprenditoriale intende portare al cliente può differenziarsi in diversi modi:

- Disruptive
- Added features & attributes

1B. VALUE PROPOSITION

Quali sono possibili elementi di valore?

- **NOVITÀ**: creando cioè un nuovo valore e dando ai clienti qualcosa che prima non c'era
 - **MIGLIORI PERFORMANCE**: portare un prodotto in grado di garantire migliore performance misurabili
 - **PERSONALIZZAZIONE**: la capacità di personalizzare il prodotto/Servizio sui gusti del cliente
 - **GETTING THE JOB DONE**: aiutare il cliente nel completare un lavoro, senza dover curare molteplici aspetti
 - **DESIGN**: difficilmente “misurabile”, il design può rappresentare il “quid” in più rispetto ad un'alternativa
 - **BRAND – STATUS**: il conferimento al cliente di un certo brand/status che risulta essere appetibile
-

1B. VALUE PROPOSITION

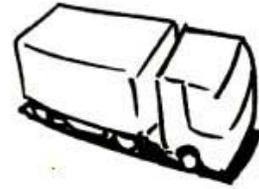
Quali sono possibili elementi di valore?

- **PREZZO:** offrire un valore simile ai concorrenti ma ad un Prezzo inferiore
 - **RIDUZIONE DI COSTI:** aiutare il cliente a ridurre i propri costi
 - **RIDUZIONI DI RISCHI:** aiutare il cliente a ridurre i rischi
 - **ACCESSIBILITÀ:** rendere accessibili prodotti e/o servizi per clienti che altrimenti non ne avrebbero accesso
 - **CONVENIENZA/UTILIZZABILITÀ:** rendere più facile l'accesso a un servizio.
-

1B. VALUE PROPOSITION – un paio di esempi

- **NOVITÀ**: iPod – fondi etici di investimento
 - **MIGLIORI PERFORMANCE**: elettronica per informatica
 - **PERSONALIZZAZIONE**: Canva
 - **GETTING THE JOB DONE**: Motori Rolls Royce
 - **DESIGN**: Kartell
 - **BRAND – STATUS**: Nike
 - **PREZZO**: Ryanair
 - **RIDUZIONE DI COSTI**: Salesforce, Cisco
 - **RIDUZIONI DI RISCHI**: Assicurazioni
 - **ACCESSIBILITÀ**: Eolo
 - **CONVENIENZA/UTILIZZABILITÀ**: Spotify
-

3. CANALI

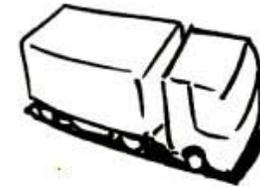
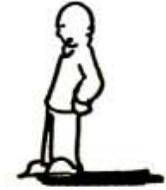


DOMANDE A CUI DOBBIAMO RISPONDERE:

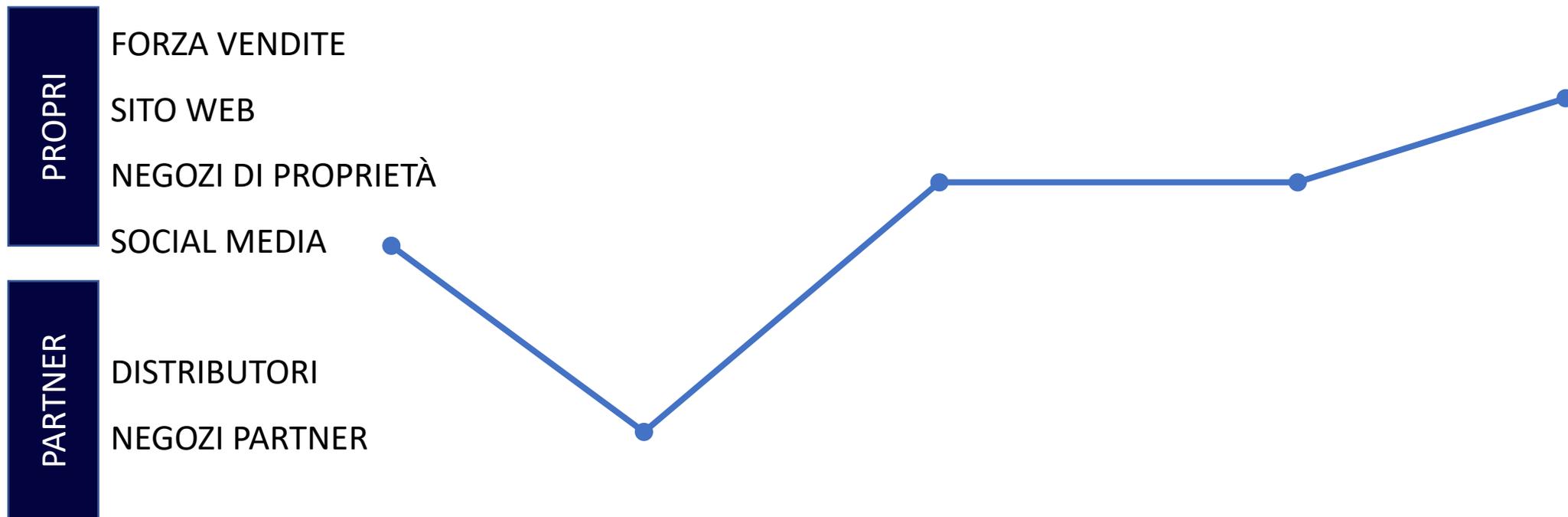
- Attraverso quali canali i nostri clienti vogliono essere raggiunti?
- I canali sono integrati?

Per canali dobbiamo considerare:

- Comunicazione
- Distribuzione
- Vendita

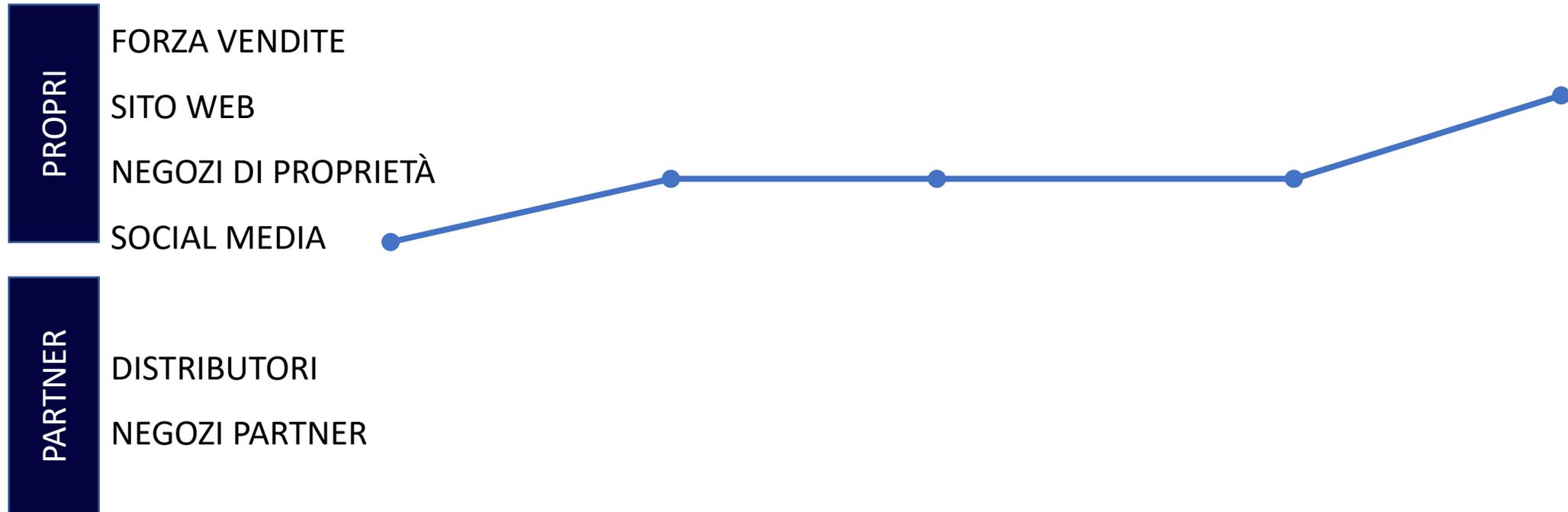


3. CANALI



3. CANALI - un paio di esempi

L'importanza del negozio: Apple - Nespresso - Starbucks



4. RELAZIONI CON I CLIENTI

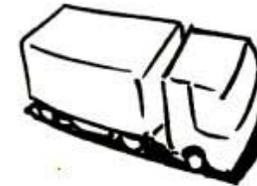


**DOMANDE A CUI DOBBIAMO
RISPONDERE:**

- Quale tipologia di relazione si aspetta ciascun segmento di clientela?

O

- Se un cliente ha un problema con il nostro prodotto/servizio, quali strumenti ha a disposizione per risolverlo?



La definizione delle tipologie di relazione con il cliente può essere motivata dall'obiettivo principale dell'azienda:

- **Customer acquisition**
- **Customer retention**
- **Boosting sales**

A seconda della fase (commerciale) in cui l'azienda si trova si possono delineare diversi strumenti di relazione con il cliente

In base al proprio modello di business, possono essere attuate diverse forme di relazione attraverso le quali interagire con i propri clienti:

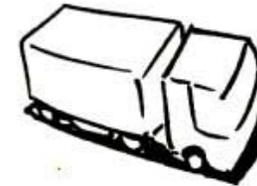
- 1. Assistenza personale**
 - 2. Assistenza personale dedicata**
 - 3. Self service**
 - 4. Servizi automatici**
 - 5. Community**
 - 6. Co-creazione**
-

5. FLUSSI DI RICAVI



DOMANDE A CUI DOBBIAMO RISPONDERE:

- (Chi sono i soggetti che pagano?)
 - Qual è il valore per cui i nostri clienti sono disponibili ad un pagamento?
 - Come possono pagare?
 - Qual è il contributo di ciascun flusso di ricavi?
-
- In che modo possiamo monetizzare il valore che creiamo per il cliente?
 - Come determiniamo il prezzo?



I flussi di ricavi che l'azienda ottiene dalla vendita dei prodotti/servizi a un determinato Segmento di Clientela.

I prezzi hanno meccanismi di definizione che variano a seconda che si decida di mantenerli fissi o dinamici.

PREZZI FISSI

- listino prezzi
- o dipendente da:
- caratteristiche del prodotto
 - segmento di clienti
 - volume di acquisto

PREZZI VARIABILI

- trattative e contrattazioni
 - gestione della redditività (yield management)
 - andamento del mercato in tempo reale
 - aste
-

Seconda variabile: la **modalità di pagamento**.

Esistono **due grandi differenti modalità di pagamento** che generano **flussi di ricavi diversi**, ovvero:

1. il pagamento in un'**UNICA SOLUZIONE** (come nel caso della vendita di prodotti per l'abbigliamento)
 2. i pagamenti **RICORRENTI** (come nel caso della vendita di una macchina che può essere acquistata a rate)
-

Da dove possono derivare i flussi di ricavi di un modello di business?

- **Vendita di un bene**
 - **Canone d'uso**
 - **Quota di iscrizione**
 - **Prestito/noleggio/leasing/affitto**
 - **Licenze**
 - **Commissioni di intermediazione**
 - **Pubblicità**
-

Nell'analisi dei punti di debolezza di un modello di business esistente, è importante riflettere su ognuna di queste componenti:

1. Per **cosa** devono pagare i clienti?
2. In quale **modalità** devono farlo?
3. **Quanto** devono pagare?

Se un'idea buona e nuova è la base da cui partire per ottenere successo, la composizione dei Revenue Streams (e l'analisi della Struttura dei Costi) permette di mantenere il successo ottenuto rendendo il modello di business sostenibile.

Come descritto in Creare modelli di business, quello dei Revenue Streams si rivela sempre più un blocco strategico, capace di decretare il successo di un'azienda.

Esempio: Freemium.

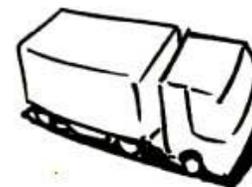
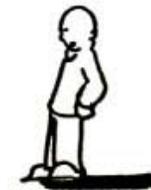
Si tratta di modelli di business in logica freemium, pensato per due tipologie di clienti, dove la maggior parte usano l'app/programma base, gratuito, e solo una piccola parte paga e, quindi, sostiene economicamente l'azienda.

6. RISORSE CHIAVE



**DOMANDE A CUI DOBBIAMO
RISPONDERE:**

- Quali sono le risorse chiave che ci servono per creare il la value proposition?



- (in secondo piano) Quali sono le risorse chiave che ci servono per creare e mantenere i canali? Relazioni con il cliente? Flussi di ricavi?



Ogni attività è caratterizzata da risorse chiavi differenti che possono essere:

FISICHE: comprendono beni materiali quali reti di punti vendita, impianti, tecnologie, macchinari e tutto quello che fisicamente bisogna avere per produrre o vendere un determinato prodotto/servizio.

INTELLETTUALI: comprendono il know-how di un'azienda, i brevetti, i marchi, il copyright, i progetti sviluppati, le partnership e il database clienti

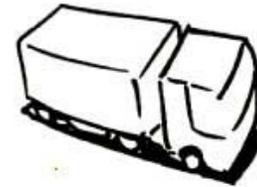
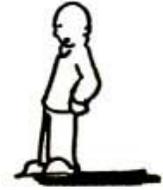
UMANE: le risorse umane sono importanti in ogni modello di business, soprattutto se siamo nel campo dei servizi

7. ATTIVITÀ CHIAVE



**DOMANDE A CUI
DOBBIAMO
RISPONDERE:**

- Quali sono le attività chiave che ci servono per creare il la value proposition?
- (in secondo piano)
Quali sono le attività chiave che ci servono per creare e mantenere i canali? Relazioni con il cliente? Flussi di ricavi?



Le attività chiave definiscono le azioni che un'impresa deve intraprendere per operare con successo

Queste sono direttamente dipendenti dal valore offerto (Value proposition) e possono essere di vario tipo:

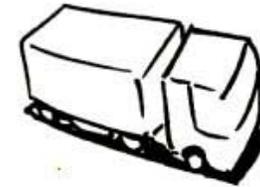
- 1. PRODUZIONE:** l'attività di produzione materiale e concreta di prodotti, tipica del mondo manifatturiero
 - 2. PROBLEM SOLVING:** le attività intellettuali di problem solving costituiscono le attività essenziali per tutte le professioni di conoscenza, necessitano quindi di formazione continua ed aggiornamento per mantenere una value proposition competitiva
 - 3. PLATFORM/NETWORK:** per le imprese che si pongono come intermediari tra due o più gruppi, le attività di mantenimento della piattaforma di riferimento (eBay) o del network (Visa) assumono un'importanza fondamentale.
-

8. PARTNER CHIAVE





- Chi sono gli attori fondamentali per creare la nostra value proposition?
- Chi sono i nostri partner chiave?
Chi sono i nostri fornitori chiave?



È possibile distinguere quattro differenti tipologie di partnership:

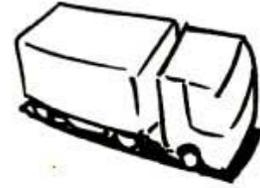
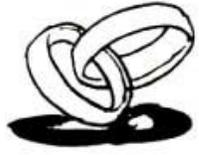
- 1. Rapporto con i fornitori per fornire risorse e attività chiave**
- 2. Joint venture con concorrenti**
- 3. Coopetition**
- 4. Alleanze strategiche con non-competitor**

Le **motivazioni** che stanno alla base di tutto questo possono ritrovarsi nella necessità di:

- **ottimizzare** le risorse e le attività;
 - **sviluppare** economie di scala;
 - **ridurre i rischi** della concorrenza;
 - **competere** in un mercato più vasto;
 - **acquisire** particolari risorse ed attività;
 - **diffondere** il brand in maniera più capillare;
 - **scoprire** nuovi clienti.
-

9. STRUTTURA DEI COSTI





Il blocco della Costs Structure (Struttura dei Costi) definisce i costi che l'azienda dovrà sostenere per rendere funzionante il proprio modello di business.

COST DRIVEN

- **MODELLI DI BUSINESS GUIDATI DAI COSTI** –

L'idea alla base è quella di abbassare i costi in maniera sostanziale per avere una marginalità sul prezzo finale che rimane, di conseguenza, basso.

Spesso si accompagna con volumi di affari molto elevati

VALUE-DRIVEN

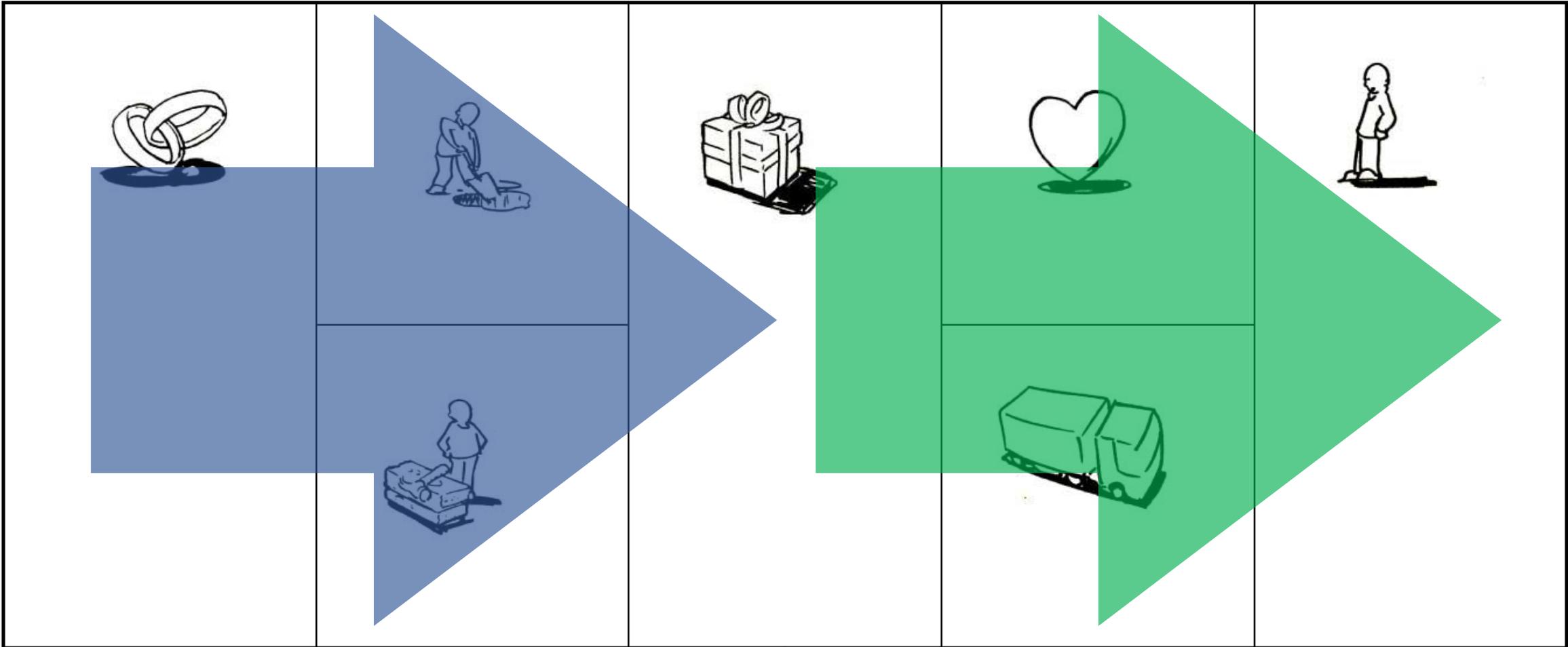
- **MODELLI DI BUSINESS GUIDATI DAL VALORE** - ovviamente per *tutti* i modelli di business è importante ottimizzare, evitare sprechi e porre attenzione ai costi, ma per alcune aziende l'elemento più importante potrebbe essere utilizzare materie prime pregiate e costose che abbiano una lavorazione esclusiva, oppure veicolare un valore percepito dal cliente molto alto. Un esempio eclatante sono i grandi brand legati al mondo della **moda**.

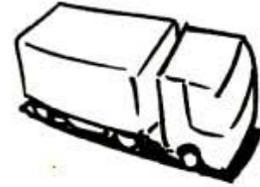
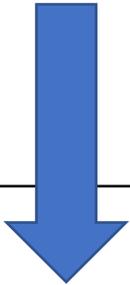
Analizzando la struttura dei costi, possiamo trovare diverse caratteristiche:

- **COSTI FISSI** - in questo modello di business i costi rimangono invariati al variare del volume dei beni o dei servizi prodotti
 - **COSTI VARIABILI** - i costi variano a seconda dei volumi di beni e servizi prodotti
 - **ECONOMIE DI SCALA** - i costi si abbassano nel momento in cui un'azienda si espande
 - **ECONOMIE DI SCOPO** - i costi diminuiscono aumentando il raggio d'azione di un'operazione
-

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> Record companies Right holders Independent musicians 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> Maintenance of PC software program / web / mobile app Management of music library Content acquisition Contract negotiations Marketing 	<p>Value Proposition </p> <p><u>Subscribers/free users</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Access to a library of millions of songs for cost effective fee / free (with ads) Instant access to music through streaming service <p><u>Advertisers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Effective advertising platform i.e. marketers can utilise the emotive power of music Ability to reach active “free user” base of around 40 million 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> Website, WordPress, Facebook, Twitter Spotify’s streaming platforms 3rd party APIs 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> Advertisers Subscribers Free users
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> Music royalties Salaries Operation costs related to service delivery 		<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> Subscription fees Advertising revenue 		

**Alcune
prospettive
sul BMC**







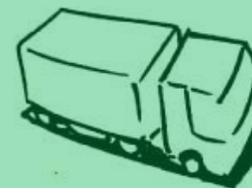
GESTIONE DELL'INFRASTRUTTURA



PRODOTTO



RAPPORTO CON IL CLIENTE



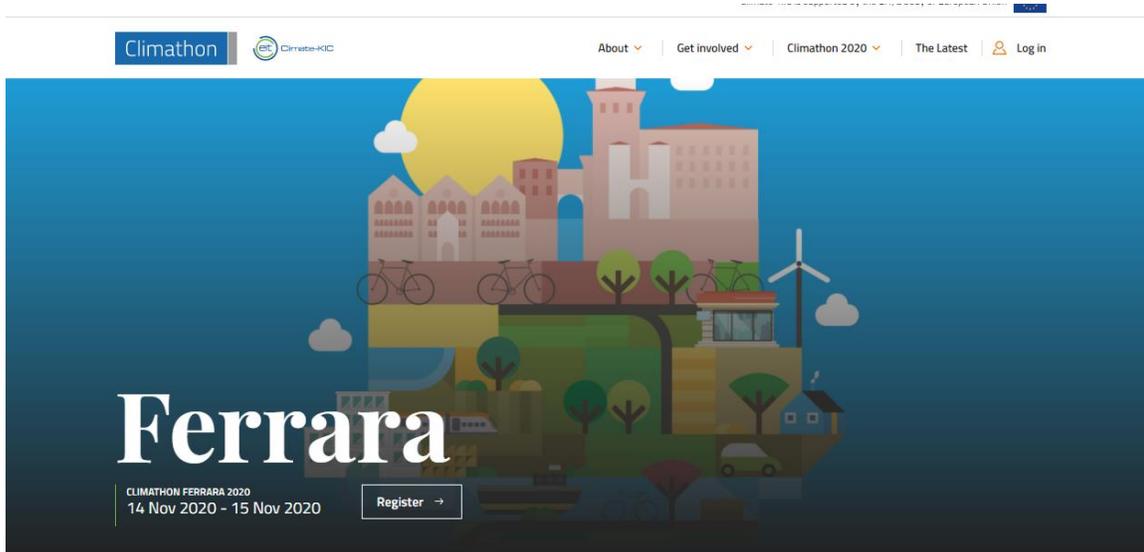
ASPETTI FINANZIARI



CLIMATHON FERRARA 14-15 NOVEMBRE – VUOI PARTECIPARE?



1. Air quality crowdsourced data
2. Mixed-mode commuting: bike+bus+train
3. Sustainable tourism & wayfinding
4. Commuters North area
5. Sustainable of tourist structures



<https://climathon.climate-kic.org/ferrara>

Come vuoi partecipare?

Mentor

Il Mentor ha il ruolo di affiancare il team. Il risultato del progetto dipende dall'efficacia dei consigli di professionisti ed esperti del settore. Se credi di avere l'esperienza necessaria questo ruolo fa per te.

[Clicca qui](#)

Leader

Il Leader motiva, stimola, ispira, distribuisce risorse, fissa le deadline e trascina la squadra alla vittoria. Ogni team è composto da minimo 3 e massimo 5 partecipanti e il leader ha l'onere di compilare il form

[Clicca qui](#)

Brainmarket

Sei da solo e vuoi partecipare al Ferrara Hackathon? Il brainmarket è un'alternativa per chi è senza squadra. In base alla richiesta, l'organizzazione formerà un team in base al numero di candidature.

[Clicca qui](#)

<https://ferrarahackathon.it/partecipa/>

GRAZIE PER L'ATTENZIONE