



**Prof. Bernardo Balboni**  
*docente UNIMORE*

**“Come trasformare un’idea in un progetto  
d’impresa”**

**Martedì 13 febbraio 2018**  
**Palazzo Dossetti - Unimore**  
Viale Allegri 9 – Reggio Emilia

# Dall'idea di impresa al modello di business

bernardo.balboni@unimore.it

# Che cos'è il modello di business?

Un **modello** di **business** descrive la logica attraverso la quale una organizzazione cattura, distribuisce e crea valore

# Perché?

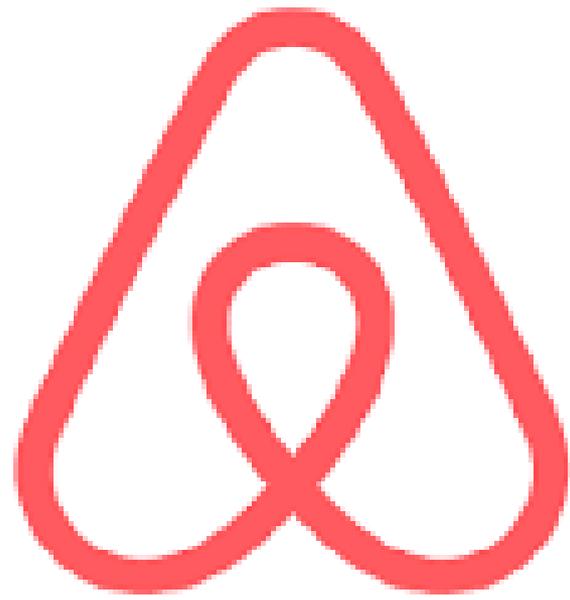
Perché importante parlare oggi di modello di business e, soprattutto, di **innovazione** dei modelli di business?



Xerox Model 914

L'innovazione del **BM** come logica (**Hardware As A Service**) che permette la commercializzazione e la diffusione di **nuove tecnologie**

Il design innovativo del **BM** consente all'impresa di accelerare la creazione di valore della tecnologia





### Scopri posti fantastici

Trova gli host con stanze in più, case intere e sistemazioni uniche come castelli e igloo.



### Prenota

Entra in contatto con gli host, conferma le date del viaggio e paga — tutto tramite i servizi affidabili di Airbnb.



### Viaggia

Sentiti a casa, ovunque. [Scopri di più](#) su come viaggiare con Airbnb.

BM come innovativo sistema di governo delle transazioni che diventa fonte di **vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti**

L'architettura del BM ridefinisce i **confini** e le logiche dell'**arena competitiva**

# Come?

Quali sono gli elementi fondamentali per disegnare l'architettura del modello di business?

# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On: Day Month Year

Iteration: #

## Key Partners



Who are our Key Partners?  
Who are our key suppliers?  
Which Key Resources are we acquiring from partners?  
Which Key Activities do partners perform?

www.businessmodelgeneration.com  
© 2012 Alexander Osterwalder  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

## Key Activities



What Key Activities do our Value Propositions require?  
Our Distribution Channels?  
Customer Relationships?  
Revenue streams?

www.businessmodelgeneration.com  
© 2012 Alexander Osterwalder  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

## Value Propositions



What value do we deliver to the customer?  
Which one of our customer's problems are we helping to solve?  
What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?  
Which customer needs are we satisfying?

www.businessmodelgeneration.com  
© 2012 Alexander Osterwalder  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

## Customer Relationships



What type of relationship do we establish with each of our Customer Segments to help us to establish and maintain the relationship?  
Which one are we establishing?  
How are they integrated with the rest of our business model?  
How costly are they?

www.businessmodelgeneration.com  
© 2012 Alexander Osterwalder  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

## Customer Segments



For whom are we creating value?  
Who are our most important customers?

www.businessmodelgeneration.com  
© 2012 Alexander Osterwalder  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

## Key Resources



What Key Resources do our Value Propositions require?  
Our Distribution Channels?  
Customer Relationships?  
Revenue streams?

www.businessmodelgeneration.com  
© 2012 Alexander Osterwalder  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

## Channels



Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?  
How are we reaching them now?  
How are our Channels integrated?  
Which ones work best?  
Which ones are most cost-efficient?  
How are we integrating them with customer relations?

www.businessmodelgeneration.com  
© 2012 Alexander Osterwalder  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

## Cost Structure



What are the most important costs inherent in our business model?  
Which Key Resources are most expensive?  
Which Key Activities are most expensive?

www.businessmodelgeneration.com  
© 2012 Alexander Osterwalder  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

www.businessmodelgeneration.com  
© 2012 Alexander Osterwalder  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

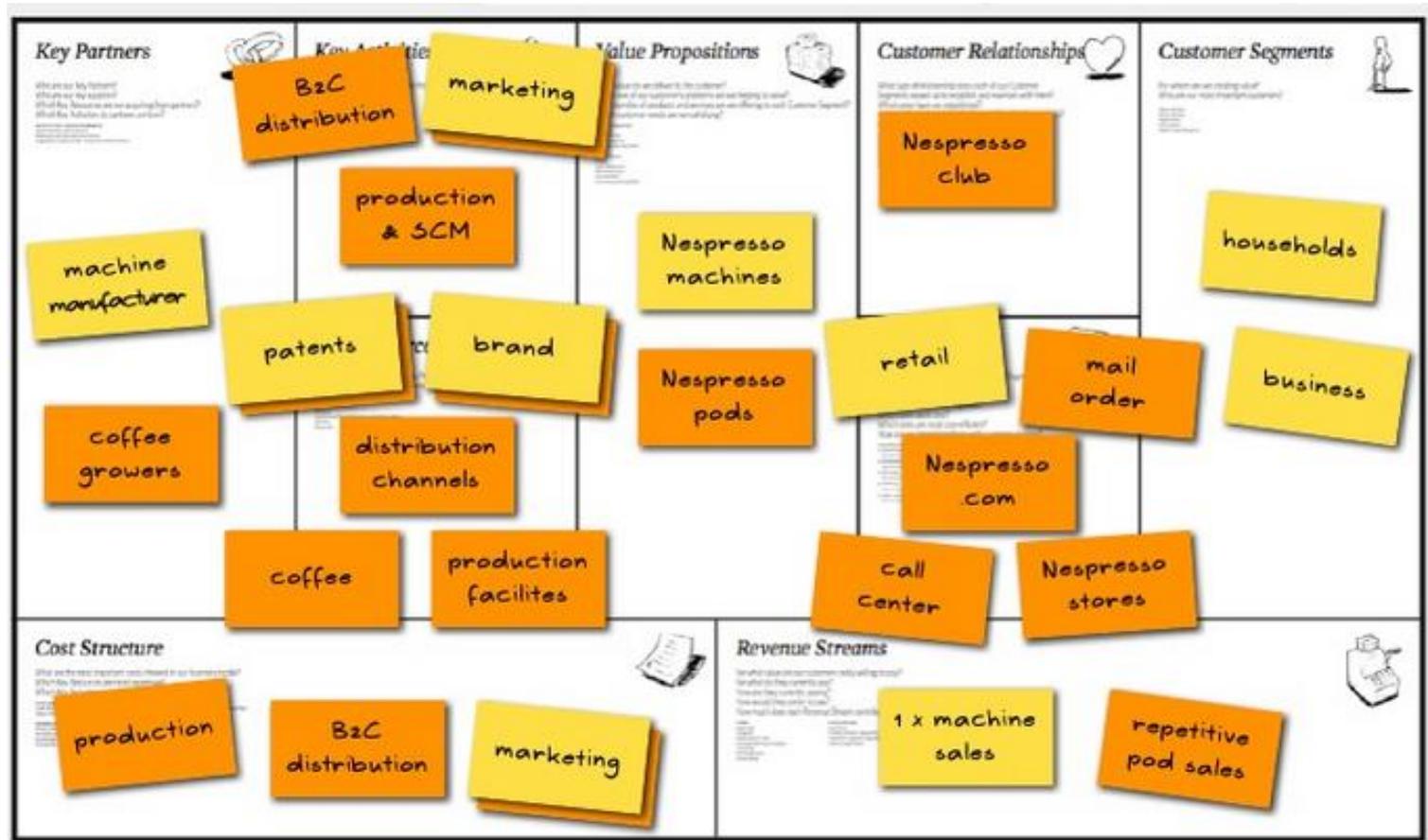
## Revenue Streams



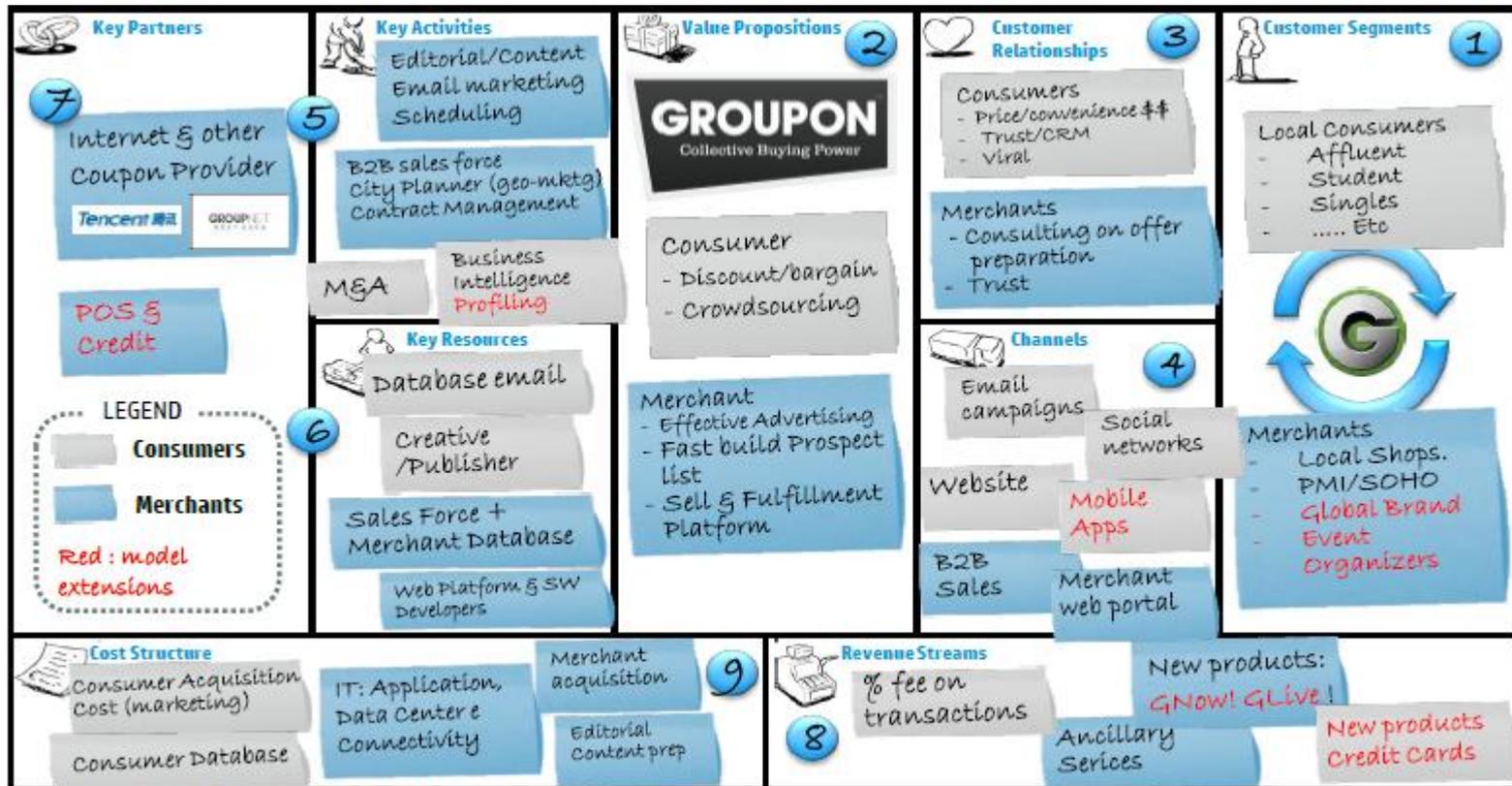
For what value are our customers really willing to pay?  
For what do they currently pay?  
How are they currently paying?  
How would they prefer to pay?  
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

www.businessmodelgeneration.com  
© 2012 Alexander Osterwalder  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

# Il Business Model di Nespresso

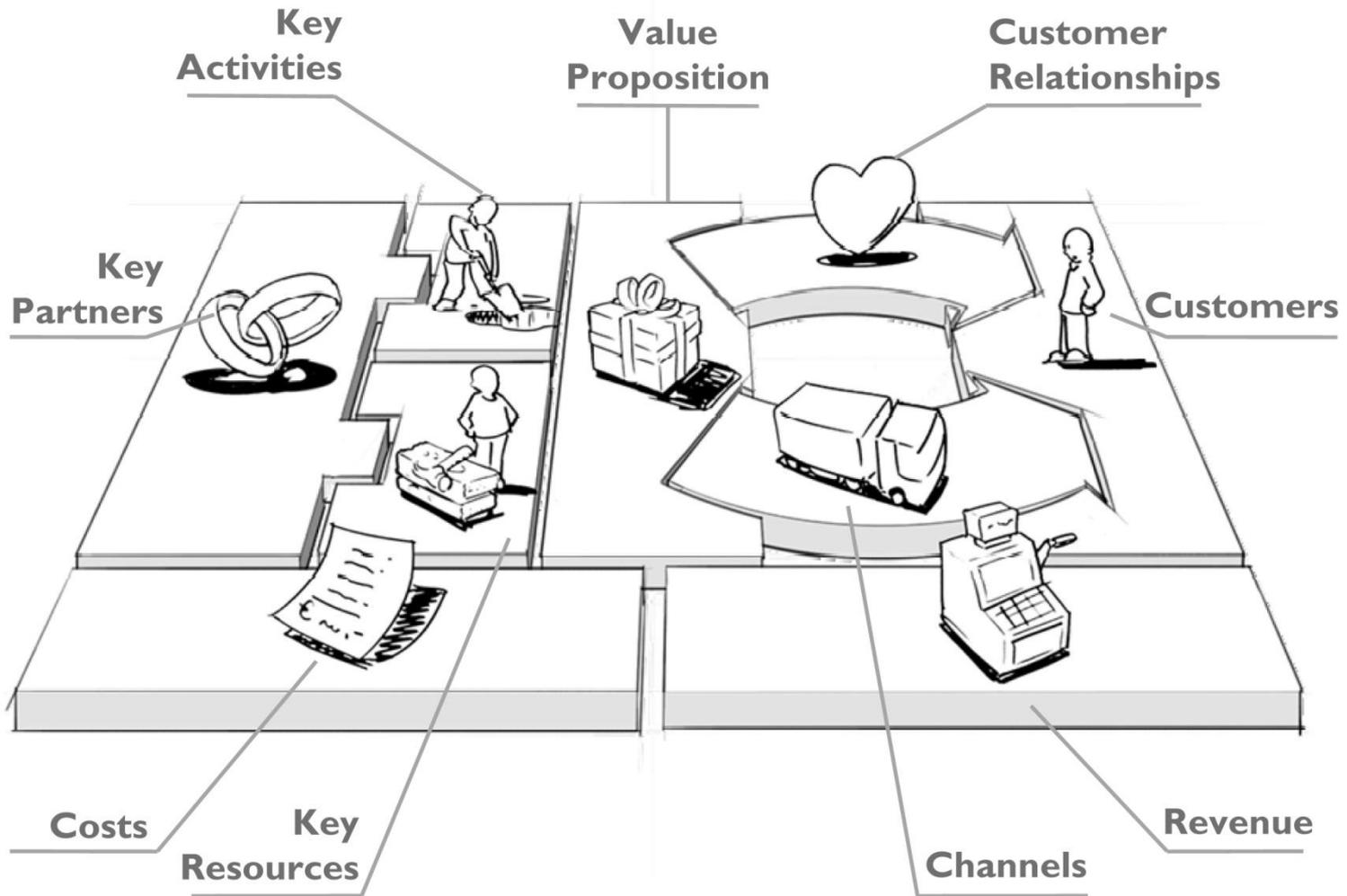


# II Business Model di Groupon



i 9

mattoncini del **BM**



drawings by JAM

# Il punto di partenza

## 1. Clienti



# 1. Segmento(i) di clienti

Che **problema** risolviamo?

Per **chi** stiamo creando valore? Chi è il nostro vero **cliente pagatore**? Chi è il nostro **cliente utilizzatore**?

Quanto è **rilevante** il nostro segmento(i) di clienti obiettivo?

# 1. Segmento(i) di clienti

## 3. Vantaggi

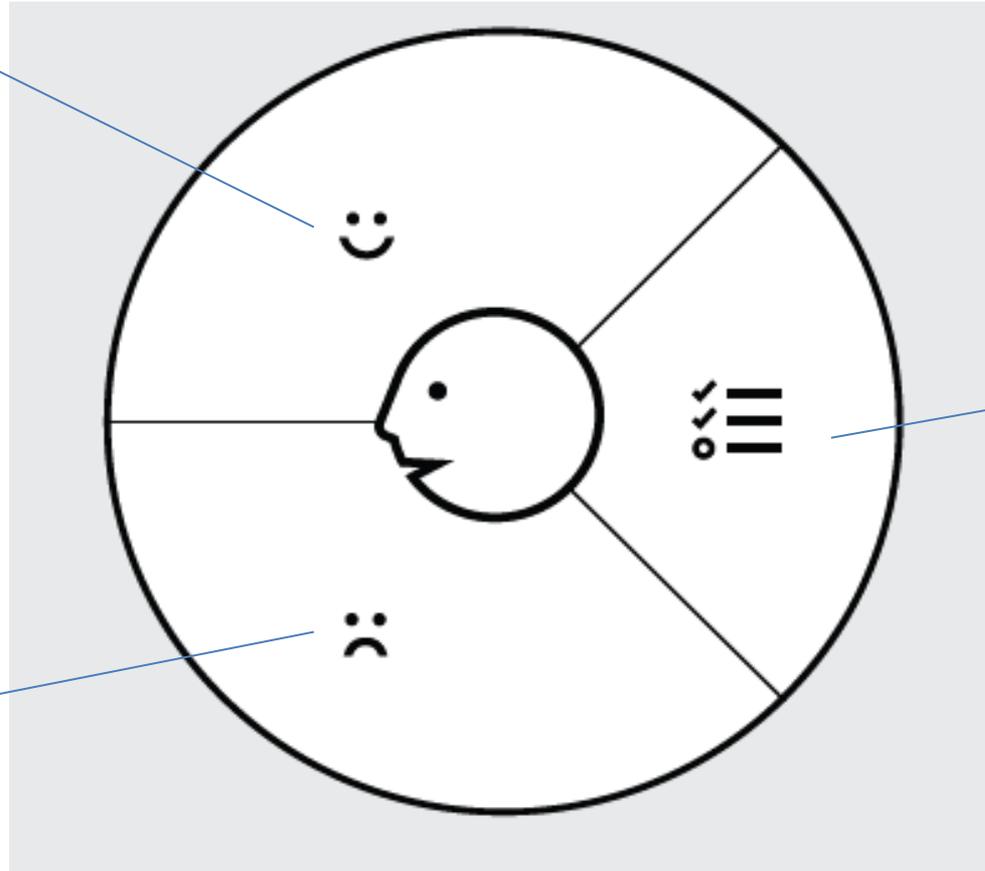
Vantaggi e risultati ricercati

- **Beneficio essenziale**
- **Beneficio atteso**

## 2. Sacrifici

Sacrifici, problemi e rischi a cui va incontro il cliente

- **Risultati e caratteristiche indesiderate**
- **Ostacoli collegati al consumo attuale**
- **Rischi connessi all'acquisto/consumo**



## 1. Customer Job

Identificare il problema/bisogno e le attività che il cliente svolge per risolverlo/soddisfarlo

### 3 tipi di possibili problemi/bisogni

- **Funzionali:** attività da svolgere
- **Sociali:** legati a come viene visto dagli altri
- **Emozionali:** legati alla persona

# 1. Segmento(i) di clienti

I segmenti di clientela rappresentano dei segmenti separati se:

- Le esigenze/benefici ricercati sono distinti
- Richiedono tipi di relazioni/servizio differenti
- Sono raggiungibili da molteplici canali di distribuzione
- Sono caratterizzati da livelli di profittabilità diversa
- Sono disposti a pagare per elementi diversi dell'offerta

# 1. Segmento(i) di clienti

La **doppia** prospettiva di analisi

I punti di partenza  
nella vostra analisi  
possono (devono)  
essere 2

- II MERCATO  
TOTALE

- I CLIENTI

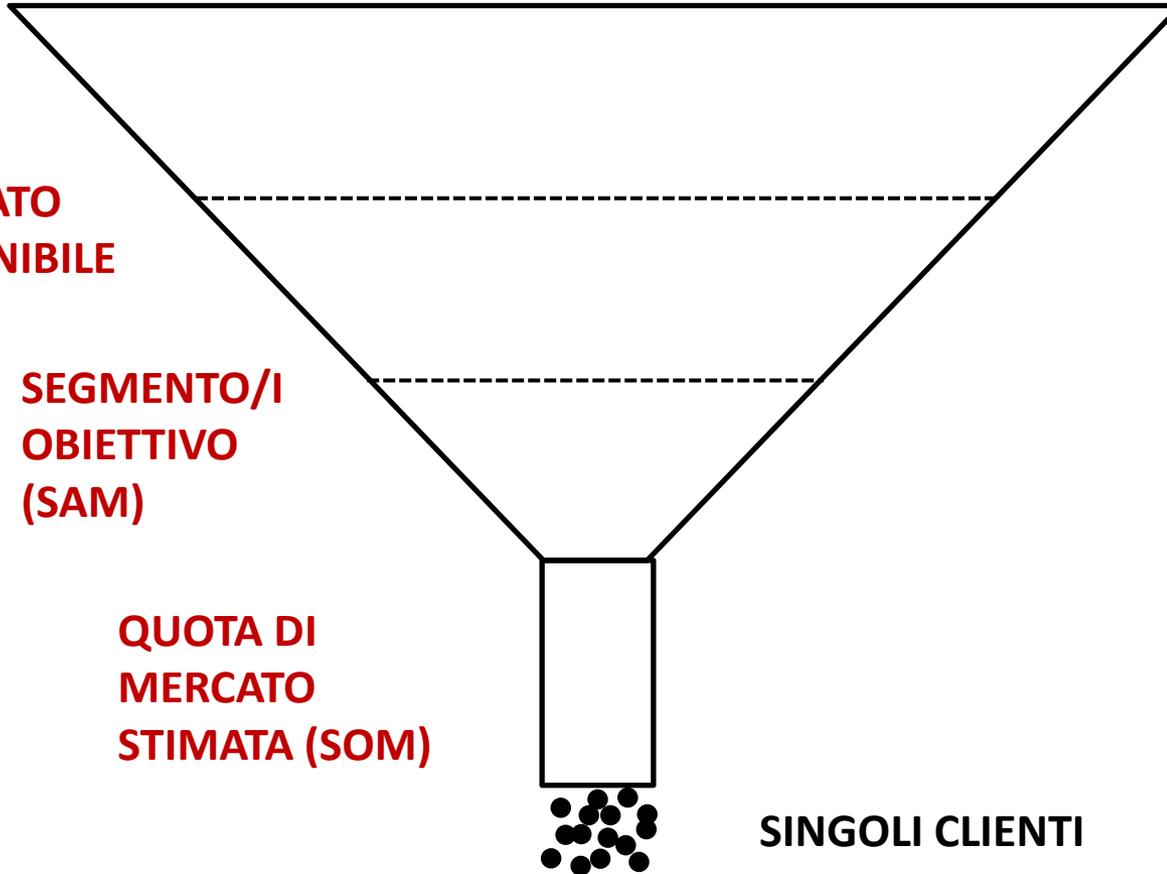
MERCATO  
TOTALE

MERCATO  
DISPONIBILE  
(TAM)

SEGMENTO/I  
OBIETTIVO  
(SAM)

QUOTA DI  
MERCATO  
STIMATA (SOM)

SINGOLI CLIENTI



Il valore

## 2. Proposta di valore



## 2. Proposta di valore

La creazione di valore si manifesta nella differenza positiva tra il beneficio netto (Bn) generato a vantaggio del consumatore meno il costo totale (CT) sostenuto dall'impresa per la sua produzione.



## 2. Proposta di valore

Qual è il valore generato per i nostri clienti?

Quali sono i **problemi** del cliente che stiamo risolvendo?

Quali **benefici /sacrifici** generiamo in capo al cliente?

Quali **prodotti e servizi** stiamo offrendo ad ogni segmento di clientela?

# La mappa del valore

## 1. Prodotti/servizi

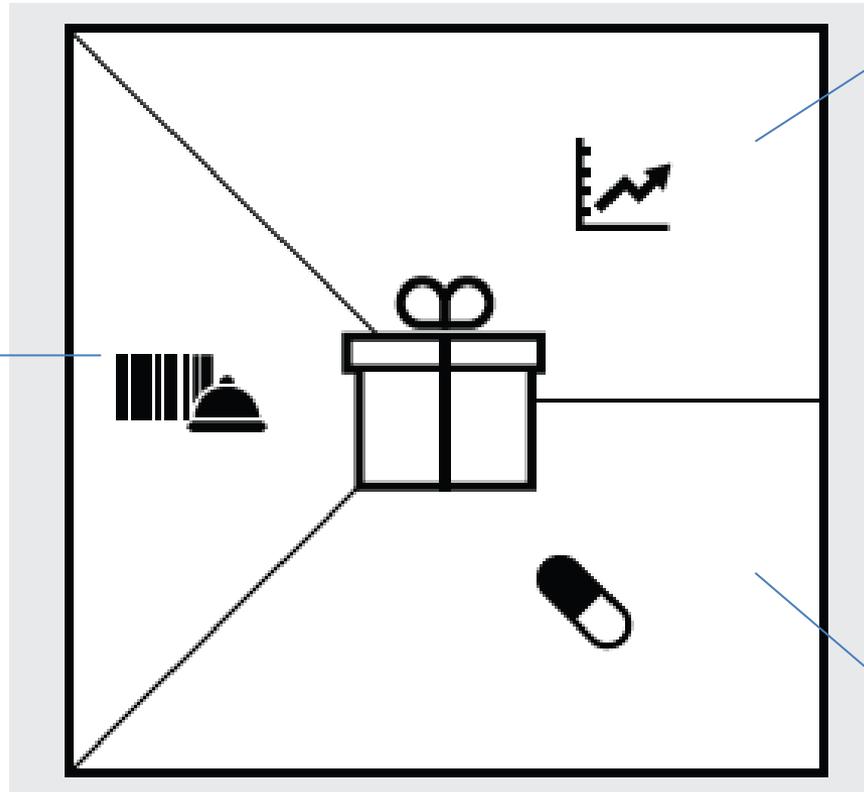
Lista dei prodotti/servizi

Prodotti fisici/tangibili

Servizi/Prodotti intangibili

Prodotti digitali

Servizi/prodotti finanziari



## 3. Vantaggi generati

Definizione dei vantaggi

Quale vantaggio principale è in grado di generare?

Funzionale? Sociale?

Emozionale?

Produce un risultato superiore a quello atteso?

Quali caratteristiche non ti soddisfano?

## 2. Anti-dolorifici

Capire come il prodotto/servizio è in grado di alleviare il sacrificio principale del cliente

Quanto tempo/soldi fa risparmiare il mio prodotto?

Come si può sentire il cliente usando il prodotto/servizio?

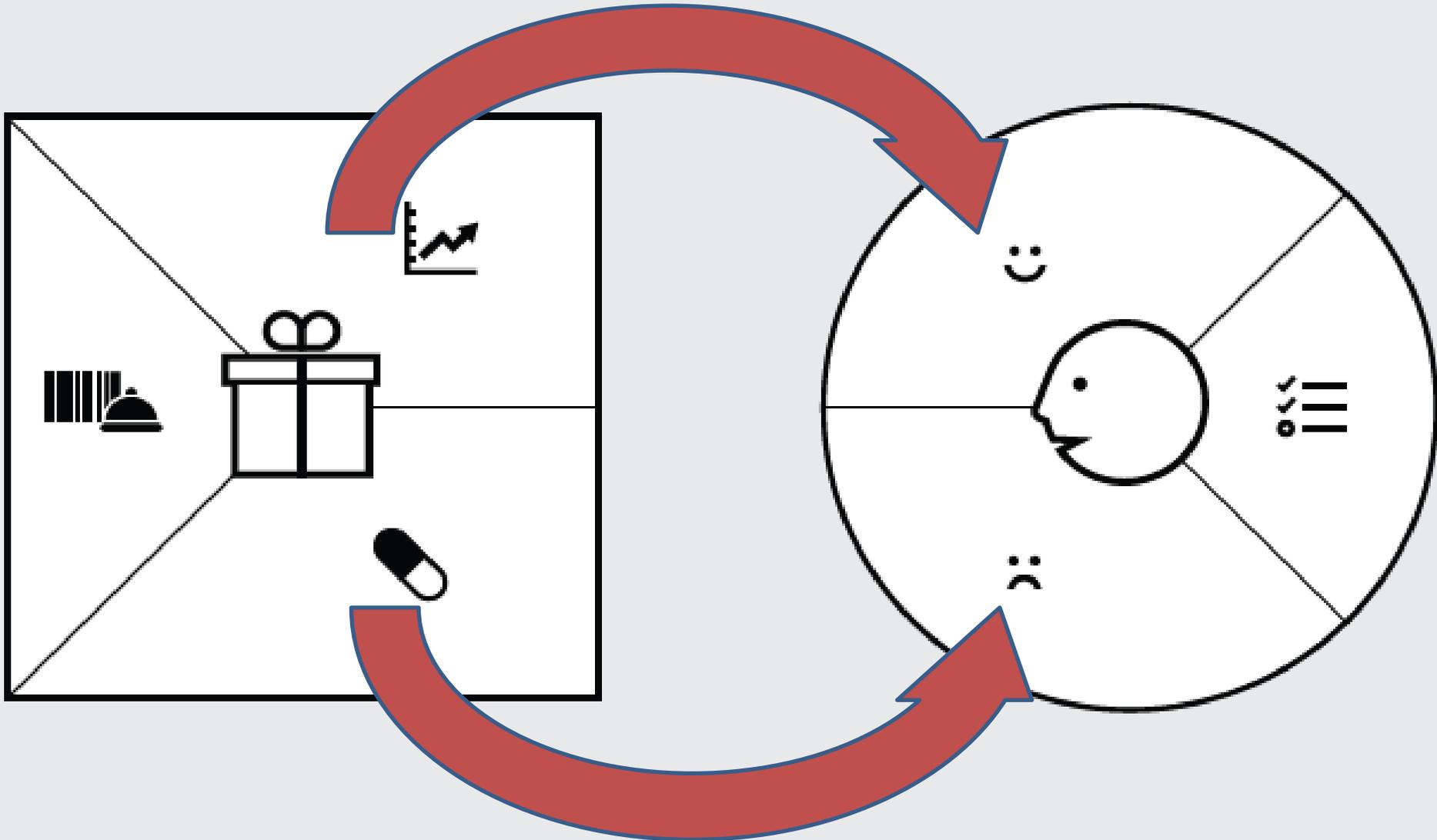
A quali difficoltà (non) va incontro nel consumo/utilizzo del prodotto?

## 2. Value Proposition

I benefici **generati** possono dipendere da:

- Novità della soluzione
- Performance (velocità/affidabilità)
- Personalizzazione
- Design/Estetica/Usabilità
- Marca/Status
- Prezzo/riduzione dei costi totali

# Allineare cliente e proposta di valore



# Raggiungere i clienti

## 3. Canali



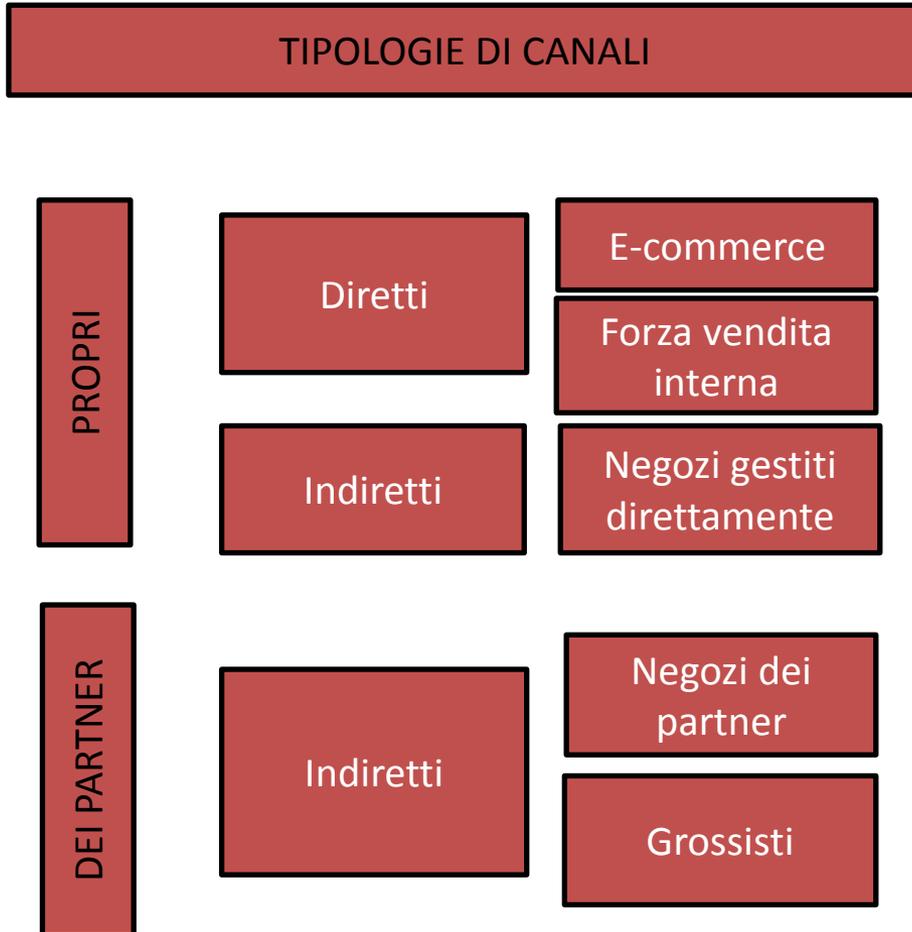
# 3. Canali

Attraverso quali canali di distribuzione vogliamo raggiungere i nostri clienti?

Come funzionano i nostri canali e con quali costi?

Come intendiamo integrare i canali di distribuzione utilizzati?

# 3. Canali





La gestione del cliente

4. Relazione con il cliente

# 4. Relazione

Quale rapporto vogliamo stabilire con ciascun segmento di clienti?  
E all'interno del segmento?

Che tipo di costo ha stabilire questo tipo di relazione?

Come si integrano queste relazioni con il nostro modello di business?

# 4. Relazione

Motivazione dell'impresa:

- **Acquisizione**
- **Fidelizzazione**
- **Incremento vendite**

Motivazione del cliente:

- Assistenza personale
- Community
- Partecipazione alla creazione di valore

# La generazione di valore

## 5. Fonti di ricavo



## 5. Flusso dei ricavi

Per quale tipologie di offerta i nostri clienti sono disposti a pagare?

Per quali tipologie di offerta concorrente pagano attualmente?

Quanto contribuisce ogni flusso di entrata alla generazione dei ricavi complessivi?

# 5. Flusso dei ricavi

## Modalità di generazione dei ricavi:

- Vendita di beni/servizi
- Pay per use
- Canone/Abbonamento
- Prestito/noleggio/leasing
- Licenze
- Commissioni di intermediazione
- Pubblicità

# 5. Flusso dei ricavi

Meccanismi di fissazione dei prezzi:

In funzione dei costi

In funzione dei concorrenti

In funzione dei benefici generati

Cost-plus pricing: aumentare i costi di un mark-up (ricarico)

$$P = (1 + m) * (Cv + Cf)$$

$$P = (1 + m) * Cv$$

Profitto obiettivo: aumentare i costi di un profitto atteso

$$P = Cv + Cf + \Pi/Q$$

Ritorno sugli investimenti: conseguire il rendimento obiettivo

$$P = Cv + Cf + r * K/Q$$

Il prezzo è il costo che il consumatore è disposto a sopportare per avere i benefici offerti dal prodotto (il valore è definito come somma dei benefici percepiti dai singoli attributi del prodotto)

$$V = \sum I_i \times P_i$$

V = valore del beneficio del prodotto

I = importanza dell'attributo *i-esimo*

P = performance percepita del prodotto x quanto a attributo *i-esimo*

# Creare valore

## 6. Le risorse chiave



## 6. Le risorse chiave

Quali sono le risorse che permettono di generare valore?

Attraverso quali risorse sto creando dei benefici per i miei clienti?

Quali risorse mi permettono di raggiungere il mercato?

Quali risorse mi permettono di mantenere le relazioni con i miei clienti?

# 6. Risorse chiave

## Risorse chiave:

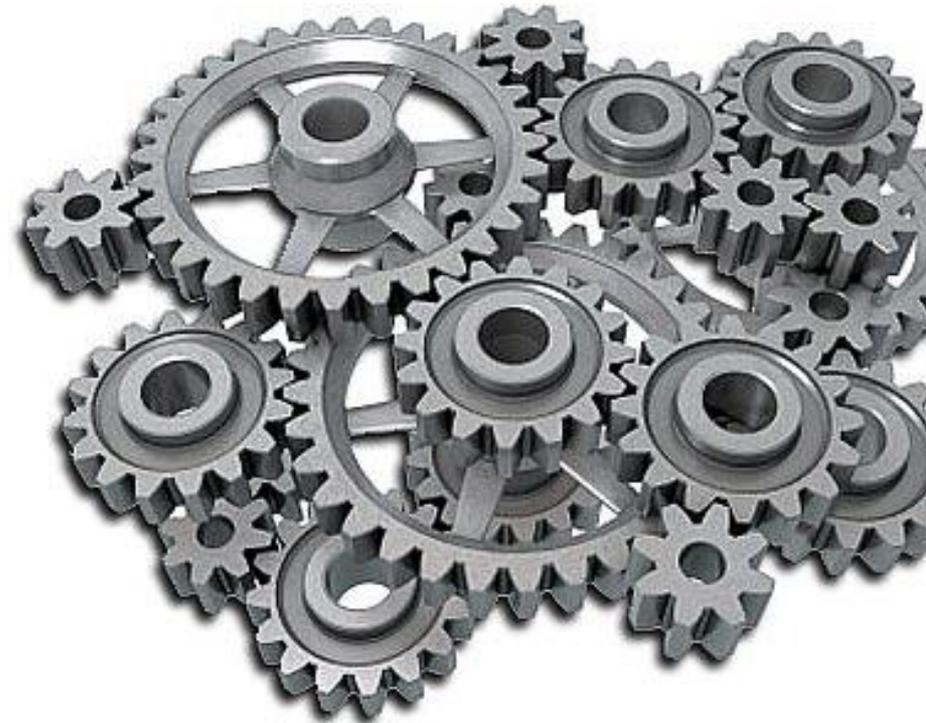
- Risorse fisiche: impianti, macchinari, punti vendita..
- Risorse intellettuali: marchi, brevetti, etc.
- Risorse umane: capitale umano
- Risorse finanziarie: accesso a crediti, garanzie finanziarie

## Capacità organizzative

Capacità di utilizzare effettivamente le risorse

Creare valore

## 7. Le attività chiave



# 7. Le attività chiave

Quali sono le attività alla base del mio modello di business?

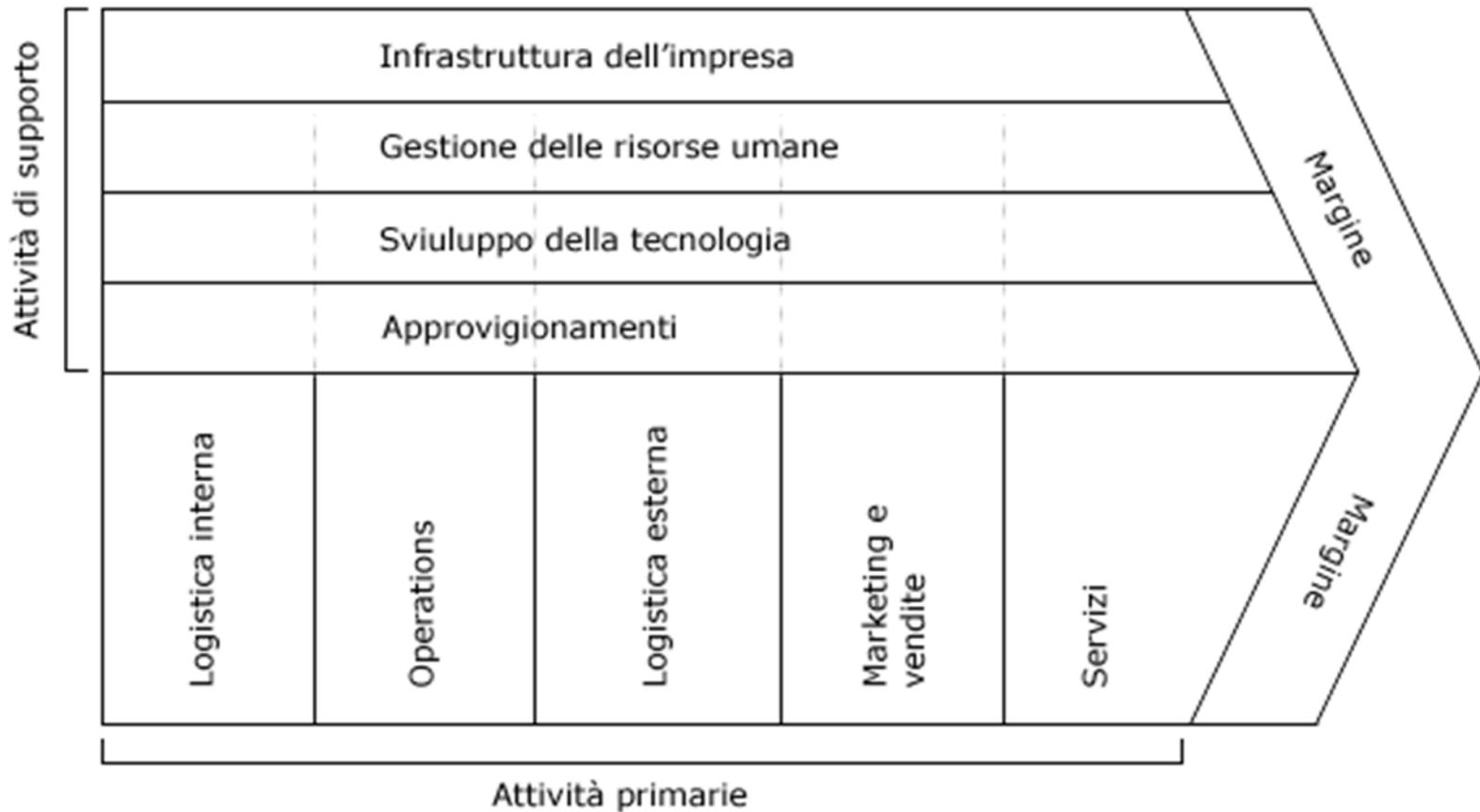
Quali attività devo svolgere per realizzare la mia proposta di valore?

Quali attività sono necessarie per raggiungere il mercato?

Quali attività mi permettono di mantenere le relazioni con i miei clienti?

# 7. Le attività chiave

La Catena del Valore





Creare valore

## 8. Le partnership

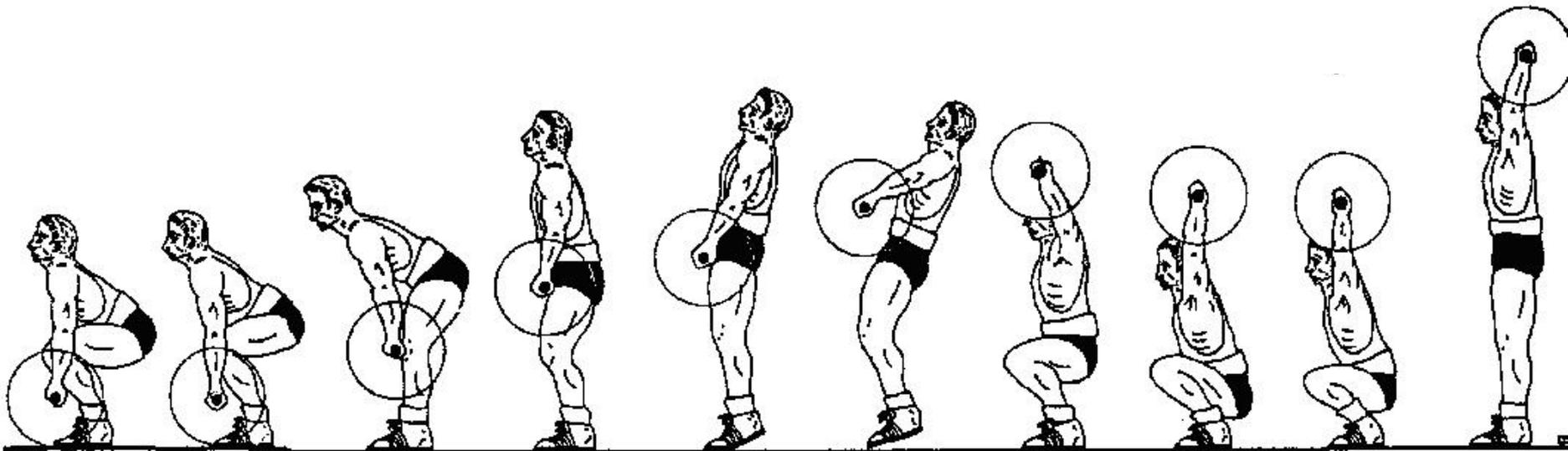
## 8. Le partnership chiave

Quali sono i partner che sono fondamentali per sviluppare il mio modello di business?

- Alleanze strategiche tra non concorrenti
- Competizione collaborativa fra concorrenti
- Joint venture per sviluppo di nuovi business
- Accordi clienti-fornitori per l'accreditamento

# Il costo della creazione

## 9. Struttura dei costi



# 9. Struttura dei costi

Quali sono i costi che si devono sostenere per far funzionare il modello di business?

Quali sono i costi più importanti del vostro modello di business?

Quali risorse sono più costose?

Quali attività sono più costose?

# 9. La struttura dei costi

Le strutture dei costi si basano

- Costi fissi
- Costi variabili
- Economia di scala
- Economie di scopo/gamma

Il **business model** è uno strumento distinto dal  
**business plan**

Ma è essenziale per costruire la  
**proiezione sul futuro** della propria attività di  
impresa



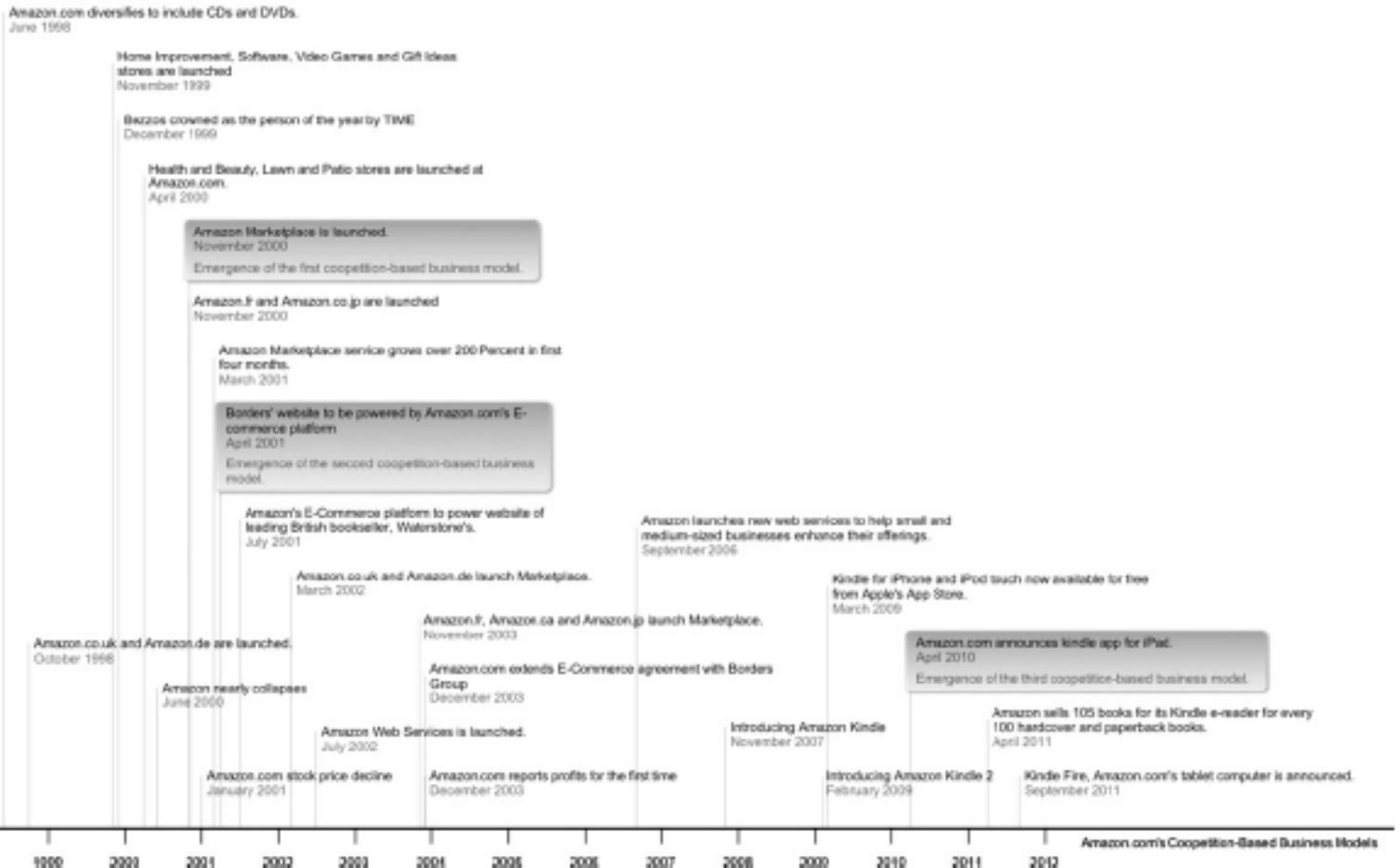
# Il BM è qualcosa di immutabile?

Il **modello** di **business** è soggetto ad un continuo  
adattamento al fine di:

sviluppare **nuove proposizioni di valore** per i clienti esistenti

**entrare in segmenti** di mercato **nuovi**

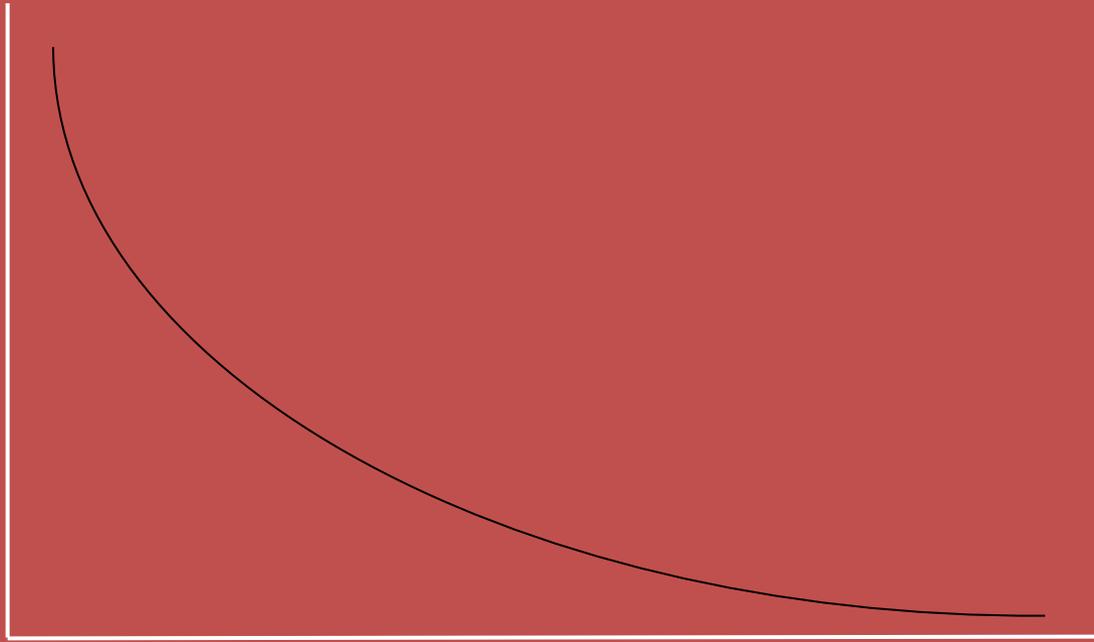
creare **settori/mercati** completamente nuovi



*Pattern*

*Per pattern si intende l'individuazione dei concetti fondamentali della progettazione dei business model e la loro trasformazione in tipologie riutilizzabili*

*Modelli di business simili nell'organizzazione degli elementi di base individuano dei pattern*



# *1. Coda lunga*

# 1. Coda lunga

Modello di business basato sulla vendita di **piccole quantità** di un **numero elevato di prodotti**.

**Ampia gamma** di prodotti di **nicchia**, con una bassa rotazione. Elevata marginalità su alcuni prodotti core

Gestione **dell'attività logistica** e delle **piattaforme** di business come attività (e risorse) fondamentali per questo modello

# 1. Coda lunga

## Editoria on-demand

- Allargamento della possibilità di pubblicare anche a dilettanti e autori di nicchia
- No selezione basata sul potenziale valore di mercato fatto dagli editori classici
- Piattaforme basate sulla creazione di contenuti con la possibilità di pubblicare tali contenuti

## 2. *Piattaforme multilaterali*

## 2. Piattaforma multilaterali

Piattaforme che fanno incontrare 2 o + gruppi di clienti

Il valore generato in capo ad un gruppo di clienti dipende dalla presenza dell'altro gruppo

Piattaforme di brokeraggio che facilitano l'interazione tra i gruppi

Il valore della piattaforma dipende dalla capacità di attirare il maggior numero di utenti

La piattaforma è la risorsa chiave che va attentamente gestita

## 2. Piattaforma multilaterali

### Piattaforme di crowdfunding

- Si rivolgono ai creatori di progetti innovativi e ai potenziali finanziatori (co-creatori) di tali progetti
- Le piattaforme di successo sono quelle reward-based, che prevedono una contropartita in cambio della donazione ([Kickstarter](#), [Indiegogo](#))
- Il flusso di ricavi si basa su una provvigione sull'intermediato

### 3. *Free-mium*

# 3. Free-mium

Almeno un segmento di clienti beneficia di un'offerta gratuita

I clienti non paganti sono finanziati dai segmenti di clienti paganti

Solitamente si basano su piattaforme *SaaS Service as a Software*

La piattaforma permette di offrire servizi base gratuiti

# 3. Free-mium

## Skype (Software As A Service)

- Servizio di chiamate gratuite basato su un sistema peer-to-peer
- Skype non gestisce un propria rete
- Gli utenti pagano solo per le chiamate telefoniche (10% di utenti paganti)

4. *Esca e amo*

*(bait & hook – razor & blade)*

## 4. Esca e amo

Prodotto (servizio) esca

Servizio (prodotto) amo

Attirare i clienti con un'offerta iniziale e poi guadagnare dalle vendite dei servizi/prodotti correlati (*consumables*)

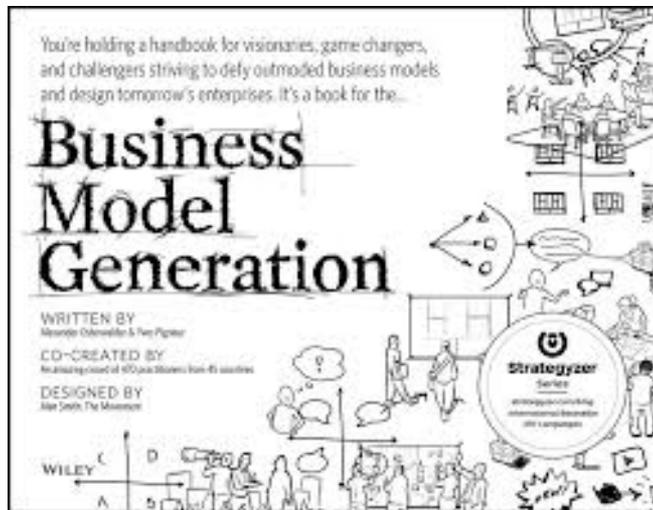
Lock-in tra prodotto iniziale e servizi successivi che va preservato attraverso marchio o altre risorse intangibili

# 4. Esca e amo

## Rasoi – Stampanti (home/business) – Macchine del caffè

- Attrarre i clienti con l'offerta iniziale non basta
- La relazione con il cliente (lock-in) è lo snodo fondamentale
- L'acquisto iniziale genera ricavi bassi (a volte nulli) che sono compensati attraverso la rotazione degli acquisti dei prodotti/servizi correlati

# Manuali



# Sources

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30232174/chesbrough\\_icc\\_2002.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1510742096&Signature=rRzT8XOo%2B211VAnW9MkG4bNPrDo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe role of the business model in captur.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30232174/chesbrough_icc_2002.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1510742096&Signature=rRzT8XOo%2B211VAnW9MkG4bNPrDo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe+role+of+the+business+model+in+captur.pdf)

[http://www.slideshare.net/fabius77/business-model-canvas-creare-fornire-e-acquistare-valore?from\\_search=2](http://www.slideshare.net/fabius77/business-model-canvas-creare-fornire-e-acquistare-valore?from_search=2)

<http://www.slideshare.net/lsmup/lsmup-berlin-talk-by-alex-osterwalder>

<http://www.slideshare.net/techdude/business-model-generation>

# Contatti

mail [bernardo.balboni@unimore.it](mailto:bernardo.balboni@unimore.it)

twitter [@bbalbon](https://twitter.com/bbalbon)