Universitas Mercatorum

DALLA BUSINESS IDEA AL MODELLO DI BUSINESS

Mario Fabio Polidoro

Indice

1. IL CONCETTO DI MODELLO DI BUSINESS ---------- 3

2. IL BUSINESS MODEL CANVAS ---------- 6

3. GLI ELEMENTI DEL BUSINESS MODEL CANVAS ---------- 10

3.1. Segmenti di Clientela ---------- 10
3.2. Proposte di Valore ---------- 11
3.3. Canali ---------- 12
3.4. Relazioni con i Clienti ---------- 13
3.5. Flussi di Ricavi ---------- 14
3.6. Risorse Chiave ---------- 16
3.7. Attività Chiave ---------- 17
3.8. Partner Chiave ---------- 18
3.9. Struttura dei Costi ---------- 19

BIBLIOGRAFIA ---------- 21

Universitas Mercatorum

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

1. IL CONCETTO DI MODELLO DI BUSINESS

Il Business Model (o modello di business) è l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce un vantaggio competitivo.

Esso risponde a domande quali:

- Quale problema / esigenza risolvo ?
- Chi sono i clienti ?
- Che cosa ha valore per i clienti ?
- Come fornire valore ai clienti ?
- Come garantire un costo "appropriato" ?
- Quali risorse / processi devo reperire / attivare?

Un modello di business descrive la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore.

Universitas Mercatorum

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.

La prima attività da svolgere per ripensare, rafforzare o migliorare un'azienda, per lanciare un nuovo prodotto/servizio, o per avviare una startup ad alto valore, è quella di creare il proprio modello di business. Così è possibile stabilire con precisione cosa bisogna fare, come bisogna farlo e per quali precisi clienti l'azienda vuole creare valore.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

L'errore più comune risulta quello di predisporre, come primo documento, il Business Plan aziendale.

Il Business Plan indica Che Cosa, Quanto Tempo e Quanti Soldi servono per mettere in pratica il Business Model.

Per questo è un documento complesso, arricchito da molte pagine di analisi e previsioni. È un documento utilissimo da presentare agli stakeholders (ovvero i soggetti che hanno un'influenza nei confronti di un'iniziativa economica), agli investitori e per ottenere finanziamenti.

Proprio per la sua complessità e la sua natura (sostanzialmente è un piccolo libro fatto di capitoli e paragrafi) poco si presta alla sua funzione di pianificazione strategica.

Universitas Mercatorum

A differenza del Business Model, rivedere la strategia aziendale attraverso il Business Plan risulta molto più complicato.

Per questo è consigliabile di considerarlo come un documento da redigere solo dopo aver validato il proprio modello di business. In questo modo svolgerà a pieno la sua funzione, soprattutto se ci preoccupiamo di adattarlo a seconda del pubblico che dovrà leggerlo (banche, business angels, venture capitalists, partners, futuri soci, ecc.).

Quindi, prima si progetta il Business Model, e solo dopo si compila il Business Plan.

Dato che un concetto chiave di ogni Business Model è il valore offerto, è bene chiarire come si misura il valore, utilizzando una definizione che aiuta a semplificare il concetto:

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Il valore percepito dal cliente è dato dalla differenza tra benefici ricevuti e costi sostenuti.

Il Business Model diventa quindi il modo in cui l'azienda organizza se stessa e la sua offerta per creare il massimo valore possibile per i suoi clienti!

Nella progettazione di un business model è quindi fondamentale utilizzare un approccio customer oriented, ovvero orientato all'offerta di soluzioni che offrano il massimo valore possibile ai futuri clienti.

Mantenere uno standard di qualità elevato e praticare allo stesso tempo un prezzo finale accessibile (grazie all'utilizzo di un'innovazione tecnologica che migliora i processi) è, per esempio, uno dei migliori modi per accrescere il valore percepito.

Universitas Mercatorum

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

2. IL BUSINESS MODEL CANVAS

Il Business Model Canvas, descritto nel bestseller Business Model Generation (in italiano Creare Modelli di Business, Edizioni FAG) è uno strumento strategico che utilizza il linguaggio visuale per creare e sviluppare modelli di business innovativi.

Consente di rappresentare visivamente il modo in cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore.

Il Business Model Canvas può essere stampato in grandi dimensioni con l'obiettivo di facilitare il lavoro di gruppo.

Le persone infatti possono iniziare a disegnare e discutere gli elementi del modello di business con post-it e pennarelli.

Universitas Mercatorum

In questo modo lo strumento favorisce la comprensione, la discussione e l'analisi del business ma allo stesso tempo anche la creatività e la condivisione.

Sono inoltre disponibili applicazioni web-based che replicano il Business Model Canvas online.

Il business model canvas è composto dai seguenti elementi:

1. Customer Segments (CS): i segmenti di clientela ai quali l'azienda si rivolge
2. Value Proposition (VP): la proposta di valore contenente i prodotti / servizi che l'azienda vuole offrire
3. Channels (Ch): i canali di distribuzione e contatto con i clienti
4. Customer Relationships (CR): il tipo di relazioni che si instaurano con i clienti

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

5. Revenue Streams (R$): il flusso di ricavi generato dalla vendita di prodotti/servizi
6. Key Resources (KR): le risorse chiave necessarie perché l'azienda funzioni
7. Key Activities (KA): le attività chiave che servono per rendere funzionante il modello di business aziendale
8. Key Partners (KP) : i partner chiave con cui l'impresa può stringere alleanze
9. Cost Structure (C$): la struttura dei costi che l'azienda dovrà sostenere

Grazie all'intuizione di Alexander Osterwalder questo modello ha rivoluzionato il modo di rappresentare un business model.

Universitas Mercatorum

Con facilità, tutti hanno la possibilità di comprendere elementi complessi che riguardano il funzionamento di un'intera azienda: questo è il vantaggio comunicativo del Canvas.

In letteratura esistono differenti concettualizzazioni che descrivono il modello di business, nella maggior parte dei casi però la rappresentazione visuale risulta piuttosto complessa e scarsamente intuitiva.

Il lavoro di Osterwalder invece propone un unico modello realizzato a partire dalle similitudini di una vasta gamma di altri frameworks che si sono succeduti nel tempo, creando una sintesi funzionale decisamente esaustiva.

Il Business Modeling si svolge in 5 fasi:

- mobilitare

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

- comprendere
- progettare
- implementare
- gestire

Le fasi si susseguono in maniera non lineare, ovvero possiamo avere dei casi nei quali alcune di loro si sovrappongono (come potrebbe capitare, per esempio, alle fasi "comprendere" e "progettare") o addirittura si inseguono (l'attività di progettazione, durante la quale si producono idee, potrebbe portare con sé l'esigenza di ritornare alla fase di comprensione e così via). È importante adattare sempre i processi alla propria situazione: l'innovazione parte prima di tutto da qui.

Universitas Mercatorum

Potremmo descrivere le fasi come segue:

- mobilitare: in questa fase l'azienda predispone tutto quanto è necessario per creare il nuovo modello di business. Tra le cose da predisporre ci sono anche elementi intangibili quali la crescita della consapevolezza rispetto alla necessità di innovare/migliorare il proprio modello di business e la motivazione a farlo. Oltre a questo va assemblato il giusto team e condiviso un linguaggio comune che ci permetta di discutere durante le altre fasi.
- comprendere: in questa fase l'azienda deve ricercare ed analizzare gli elementi che serviranno poi durante la fase di progettazione. La capacità fondamentale da mettere in campo è quella di osservare: cosa fanno le persone, quali sono le esigenze dei nostri potenziali clienti, cosa dicono gli esperti,

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

quali sono i prodotti/servizi esistenti e come funzionano. In poche parole, durante questa fase si sviluppa conoscenza del mercato;

- progettare: in questa fase bisogna generare e testare differenti modelli di business per arrivare a selezionare il migliore tra questi; occorre creare dei veri e propri prototipi di modelli di business dalle informazioni raccolte precedentemente (o in modo parallelo) e scegliere, dopo un'attenta analisi, quello che ci sembra in grado di funzionare meglio;
- implementare: in questa fase si entra nel mercato. Il prototipo del modello di business va testato per analizzare le reazioni dei clienti;
- gestire: in questa fase si adatta e si modifica il prototipo in base alle risposte ricevute dal mercato. La capacità richiesta è sempre quella relativa all'osservazione, questa volta su reazioni reali dei clienti, unita alla capacità di mettere in discussione il prototipo di modello di business per trasformarlo costantemente in uno sempre migliore.

Universitas Mercatorum

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

3. GLI ELEMENTI DEL BUSINESS MODEL CANVAS

3.1. Segmenti di Clientela

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

Questo blocco è fondamentale: permette di costruire il pacchetto di prodotti e servizi attorno alle precise esigenze di ogni specifico segmento di clienti.

Ma come si individuano i Segmenti di Clientela giusti?

Un modo semplice è quello di creare dei gruppi di clienti in relazione a comportamenti, esigenze e bisogni che le persone hanno in comune.

Universitas Mercatorum

Si possono individuare e creare cioè Segmenti di Clientela differenti ogni volta che:

- differenti esigenze giustificano differenti Proposte di Valore
- si utilizzano Canali diversi per raggiungere diversi Clienti (es: negozio, sito…)
- si utilizzano modalità di interazione differenti (es: le compagnie telefoniche hanno una customer care dedicata ai clienti business e una dedicata ai privati)
- differenti Clienti pagano per differenti aspetti della Proposta di Valore (es: gli esercenti utilizzano il POS per incassare, i loro clienti lo usano per effettuare i pagamenti)
- determinano redditività diverse

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Questo identifica anche il tipo di mercato all'interno del quale si posizionerà l'azienda.

3.2. Proposte di Valore

Il blocco delle Value Propositions (Proposte di Valore) indica il pacchetto di prodotti e servizi che rappresenta un valore per uno specigico Segmento di Clienti.

La domanda a cui manager, imprenditori, startupper e liberi professionisti sono chiamati a rispondere è: "Perché i clienti dovrebbero scegliere il mio prodotto/servizio?".

Questa sezione ci contraddistingue in maniera univoca determinando il successo o l'insuccesso del modello di business aziendale.

Universitas Mercatorum

I principali modi per creare una proposta di valore sono:

- Apportando un'innovazione: creando cioè un nuovo valore e dando ai clienti qualcosa che prima non c'era
- Rendendo accessibile un prodotto/servizio: permettendo cioè a Segmenti di Clientela che prima non potevano usufruire di un prodotto/servizio, di accedervi
- Migliorando un servizio
- Diminuendo il prezzo relativo ad un prodotto/servizio
- Risolvendo un problema specifico
- Utilizzando la marca/status per trasmettere un'identità
- Migliorando il design di un prodotto
- Migliorando la performance di un prodotto
- Rendendo i prodotti più convenienti/più facili da utilizzare
- Riducendo i rischi relativi ad un prodotto/servizio

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Queste modalità permettono all'azienda di trasferire non solo il valore intrinseco del prodotto/servizio offerto ma, soprattutto, i valori intangibili che si portano dietro.

3.3. Canali

Il blocco dei Channels (Canali) descrive come l'azienda raggiunge un determinato Segmento di Clientela per presentargli e fornirgli la sua Proposta di Valore. I Canali sono i punti di contatto tra l'azienda e i suoi clienti. Ricoprono 5 fasi fondamentali:

- Creare consapevolezza nel cliente sul prodotto/servizio e sull'azienda stessa
- Aiutarlo a valutare le Proposte di Valore fatte dall'azienda
- Offrire il prodotto/servizio
- Permettergli di acquistare il prodotto/servizio
- Seguirlo nel post-vendita

Universitas Mercatorum

I Canali possono essere di proprietà dell'azienda e quindi diretti (come nel caso dei propri punti vendita, della forza vendita e della vendita sul web) oppure di proprietà di suoi partner e quindi indiretti (come i negozi dei partner, i grossisti e i canali web di proprietà dei partner).

Nell'eventualità in cui si utilizzassero canali propri, i costi sostenuti dall'azienda saranno chiaramente più elevati, ma in questo caso si avranno anche margini più alti dovuti a una maggiore efficacia del canale stesso. I canali di proprietà dei partner, al contrario, permettono all'azienda di sostenere costi minori e di avere una diffusione capillare e più veloce del brand.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Ogni canale va gestito in relazione agli altri tenendo sempre in considerazione i clienti a cui si rivolge.

3.4. Relazioni con i Clienti

Il blocco delle Customer Relationships (Relazioni con i Clienti) descrive il tipo di relazione che l'azienda stabilisce con i diversi segmenti di clienti.

Questa sezione indica le modalità attraverso le quali l'impresa:

Acquisisce clienti

Fidelizza i clienti già acquisiti

Aumenta le vendite

I diversi tipi di relazione che l'azienda decide di avere con i diversi Segmenti di Clientela supportano e strutturano ancora meglio l'esperienza del cliente. Oggi si parla spesso di "community" facendo riferimento a tutte quelle comunità di utenti, per la maggior parte virtuali, che seguono un brand e interagiscono con l'azienda attraverso iniziative e concorsi lanciati sul web. Tutto ciò aiuta l'azienda ad avere consapevolezza delle esigenze del proprio target di clienti e a diffondere di volta in volta varie iniziative, novità sui prodotti/servizi e nuove proposte di valore che vuole portare a conoscenza del mercato.

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

- Assistenza personale: la relazione si basa sulla presenza di un addetto ai rapporti con i clienti che diventa il loro supporto nel momento in cui vi sia una richiesta di aiuto

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

- Assistenza personale dedicata: la relazione viene costruita e mantenuta assegnando ai clienti un addetto specifico; è una relazione molto stretta che stimola la fiducia e la serenità del cliente
- Self service: il rapporto con il cliente è garantito tramite una relazione indiretta e una struttura che gli consente di avere tutto ciò di cui ha bisogno per fare da solo
- Servizi automatici: è una forma evoluta di self-service diffusa in molti settori
- Community: la relazione è diretta e permette un maggiore coinvolgimento dell'azienda con i clienti
    - Co-creazione: la relazione si basa sulla condivisione del processo di creazione del valore: il cliente partecipa attivamente apportando delle scelte che vanno a modificare la proposta di valore dell'azienda

Universitas Mercatorum

A livello operativo, diventa quindi importante e strategico capire come si integrano i vari tipi di relazione con il modello di business che si sta costruendo e quale tipo di relazione sia più funzionale per un determinato Segmento di Clientela. Questo permette sia di compiere scelte adeguate, sia di armonizzarle all'interno del processo di design.

3.5. Flussi di Ricavi

Il blocco dei Revenue Streams (Flussi di Ricavi) descrive i flussi di ricavi che l'azienda ottiene dalla vendita dei prodotti/servizi a un determinato Segmento di Clientela.

Le variabili da tenere in considerazione nella composizione di questo blocco sono il prezzo e la modalità di pagamento, fondamentali

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

entrambi per regolare i flussi finanziari e rendere il modello di business funzionante e l'attività sostenibile.

Da dove derivano perciò i flussi di ricavi del nostro modello di business?

- Vendita di un bene: questa è la fonte di ricavo più conosciuta e anche quella che si associa meglio a un certo tipo di prodotti come le auto, i libri, l'abbigliamento ecc...
- Canone d'uso: deriva dall'uso di un particolare servizio; le compagnie telefoniche generano questo tipo di flusso di ricavi nel momento in cui permettono ai clienti di pagare in base ai minuti effettivi di conversazione
- Quota di iscrizione: comune nel caso in cui si venda un servizio in maniera continuativa, per esempio nelle palestre, dove i frequentatori pagano un'iscrizione e una quota mensile per usufruire di macchinari e corsi
- Prestito/noleggio/leasing/affitto: questo flusso di ricavi è generato nel momento in cui si fornisce a un cliente la possibilità di utilizzare un bene per un tempo determinato; è il caso degli affitti dei locali commerciali, delle automobili in leasing ecc.
- Licenze: come nei casi in cui un'azienda può decidere di far utilizzare una proprietà intellettuale o un brevetto pur mantenendone la proprietà
- Commissioni di intermediazione: è il caso di VISA, il cui modello di business prevede flussi di incasso derivati proprio dalle commissioni che incassa nel momento in cui permette di effettuare transazioni tra venditore ed acquirente

Universitas Mercatorum

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

- Pubblicità: il flusso di ricavi è generato dalla spesa relativa alla pubblicità di un prodotto/servizio

Nel processo di progettazione di una startup, nel miglioramento del modello di business di un'azienda, o nell'analisi dei punti di debolezza di un modello di business esistente, è importante riflettere su ognuna di queste componenti:

- Per cosa devono pagare i clienti?
- In quale modalità devono farlo?
- 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.

Universitas Mercatorum

3.6. Risorse Chiave

Il blocco delle Key Resources (Risorse Chiave) racchiude gli assets strategici di cui un'azienda deve disporre per dare vita e sostenere il proprio modello di business.

In altre parole indica cosa bisogna avere perchè un modello di business funzioni.

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.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

- 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. Quando lavoriamo su questo blocco del Business Model Canvas bisogna tener conto innanzitutto delle risorse strategiche
- FINANZIARIE: comprendono particolari disponibilità finanziarie come linee di credito, contanti o un insieme di stock option che permettano all'azienda ad esempio di assumere dipendenti importanti o garantirsi approvvigionamenti, i quali gli concedano un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

Universitas Mercatorum

3.7. Attività Chiave

Il blocco delle Key Activities (Attività Chiave) descrive le attività strategiche che devono essere compiute per creare le Value Propositions, raggiungere i Clienti, mantenere le Relazioni con loro e generare Ricavi.

In altre parole questo blocco stabilisce quali sono i PROCESSI più importanti che l'azienda deve compiere per far funzionare il proprio modello di business.

Come per le Risorse Chiave, anche queste variano in base al tipo di modello di business.

Le attività chiave possono essere di 3 tipi:

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

- PRODUTTIVE. Sono tipiche delle aziende manifatturiere nelle quali è indispensabile continuare a creare, produrre e distribuire il proprio prodotto.
- di PROBLEM SOLVING. Sono tipiche di quei modelli di business che hanno come Value Propositions la proposta di servizi: le aziende di consulenza si collocano all'interno di questo caso.
- di MANTENIMENTO e/o SVILUPPO DI PIATTAFORME/RETI.

3.8. Partner Chiave

Il blocco dei Key Partners (Partner Chiave) definisce la rete di fornitori e partners necessari al funzionamento del modello di business aziendale.

Universitas Mercatorum

Concependo l'azienda come un sistema che agisce all'interno di un ecosistema più grande, non è possibile pensare ad essa come a qualcosa di "autosufficiente". Esistono infatti attori esterni strategici che permettono all'azienda di realizzare pienamente il modello di business e di aumentare le possibilità di successo nel mercato.

Le partnership possono essere di tipo differente:

- Alleanze strategiche fra aziende non-concorrenti: è il caso dei fornitori o delle aziende che si collocano all'interno di un'unica catena produttiva.
- Alleanze strategiche fra concorrenti: è il caso di aziende che si mettono in rete per fornire al cliente un valore simile all'interno dei vari punti di contatto.
- Joint Venture per sviluppare nuovi business.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Come si può intuire, la creazione delle partnership ha l'obiettivo di rendere l'azienda capace di rispondere a differenti bisogni, interni ed esterni, che non sono compresi all'interno del suo modello di business.

3.9. 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.

Nel processo di design del Business Model Canvas la Struttura dei Costi viene definita al termine perchè deriva quasi direttamente dalla struttura dei blocchi relativi alle Attività Chiave, ai Partner Chiave e alle Risorse Chiave.

Universitas Mercatorum

Per alcuni tipi di attività mantenere i costi bassi diventa assolutamente centrale per riuscire a fornire il proprio valore, per altre, invece, non è altrettanto fondamentale perché la loro Value Proposition è basata esattamente sul valore creato in termini di status, servizio, innovazione ecc.:

Per questi motivi i modelli di business vengono descritti in base al fatto che siano guidati dai costi o guidati dal valore.

Analizzando la struttura dei costi, il modello di business può avere:

- COSTI FISSI - in questo modello di business i costi rimangono invariati al variare del volume dei beni o dei servizi prodotti (affitti, stipendi, impianti di produzione)
- COSTI VARIABILI - i costi variano a seconda dei volumi di beni e servizi prodotti

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

- ECONOMIE DI SCALA - i costi si abbassano nel momento in cui un'azienda si espande (è il caso di grossi marchi che hanno agevolazioni di prezzo molto più elevate rispetto ai piccoli produttori)
- ECONOMIE DI SCOPO - i costi diminuiscono aumentando il raggio d'azione di un'operazione

Universitas Mercatorum

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

BIBLIOGRAFIA

- Borello Antonio
- Il business plan
- McGraw-Hill Libri Italia 2005.
- G. Bronconi, S. Cavaciocchi,
- Business plan. Il manuale per costruire un efficace piano d'impresa
- Il sole 24 ore, 2001
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALI E DEGLI ESPERTI CONTABILI,
- Linee Guida Alla Redazione del Business Plan 2011
- Guatri Elisabetta, Marinelli Carla
- Costruire il business plan
- IPSOA 2002.
- E. Guazzetti
- Il business plan gestionale. Un metodo semplice e pratico per la pianificazione strategica e pratico per la pianificazione strategica
- Franco Angeli 2005
- Richard Normann
- Le condizioni di sviluppo dell'impresa,
- Etas Libri 1979
- Parolini Cinzia
- Diventare imprenditori. Dal business plan all'avvio di una nuova impresa
- Il sole 24 Ore 2006.

Universitas Mercatorum

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)