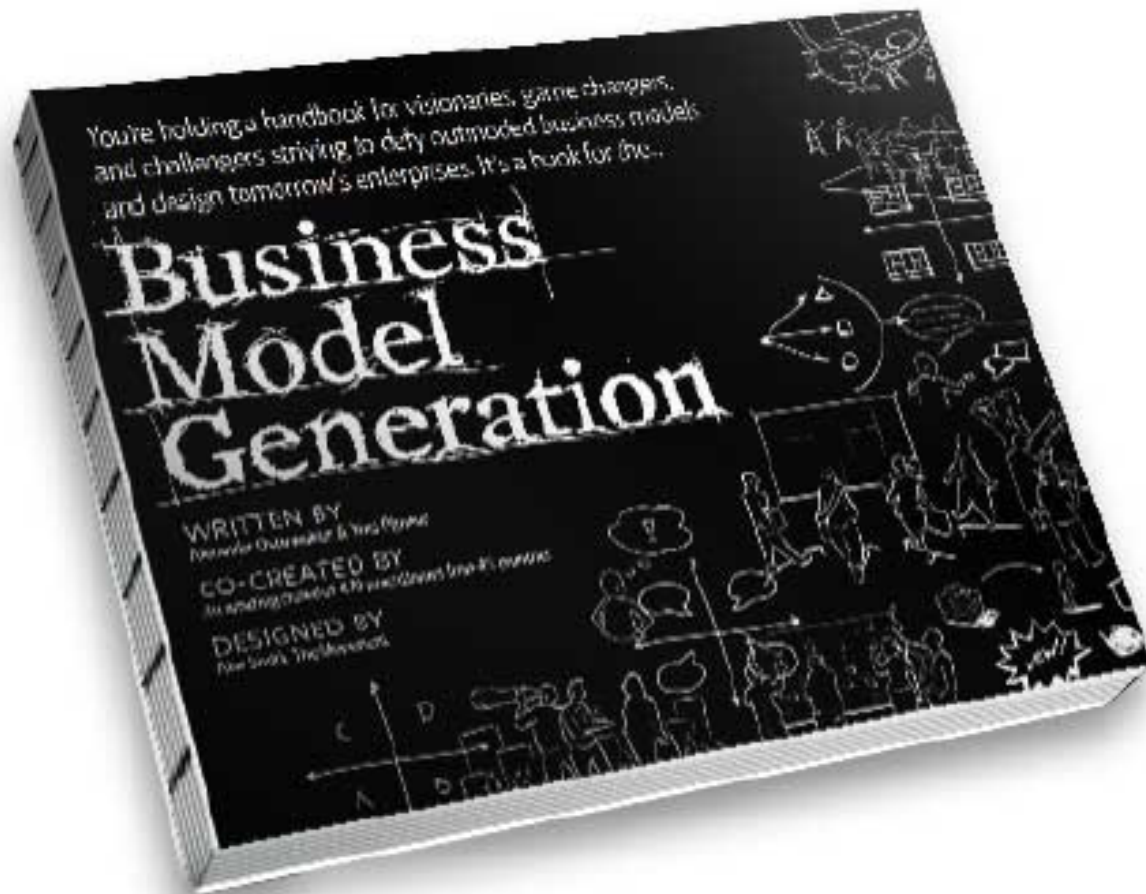


Business Model

manuale



sito

www.

Business
Model

Generation.com

~~A Handbook for Visionaries, Game Changers, and~~

Written by
Alexander Osterwalder and Yves Pigneur

Design
Alan Smith, The Movement

Editor and Contributing Co-Author
Tim Clark

Production
Patrick van der Pijl

Co-created by an amazing crowd of
470 practitioners from 45 countries

che cos'è?

Definizione di Business Model

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

case history





NESPRESSO.



Nespresso ha
cambiato il business
model per la
commercializzazione
di caffè per fare un
espresso



risultati

Nespresso è diventato
uno dei **business** con il
maggior tasso di crescita
per il Gruppo Nestlé

Crescita media annua
dal 2000 ad oggi dei
ricavi del **30%**

Ricavi generati a livello
globale pari a circa **5**
miliardi di dollari



Tutto è iniziato con un **insuccesso**.
Nel 1986 Nestlè propose sul mercato lo stesso prodotto
con un **modello di business completamente diverso**



Qual è il business
model di **Nespresso**?

#1976

Nestlè dominava il grande mercato del caffè istantaneo con il suo marchio Nescafé.

Risultava debole nei segmenti del caffè tostato e in polvere.



In quello stesso anno
Eric Favre, un giovane
ricercatore dei laboratori
di ricerca Nestlè,
registrò il primo brevetto
per il sistema
Nespresso, con
l'obiettivo di riuscire a
produrre comodamente
un caffè con la qualità
richiesta dai ristoranti



NESPRESSO[®]

#1986



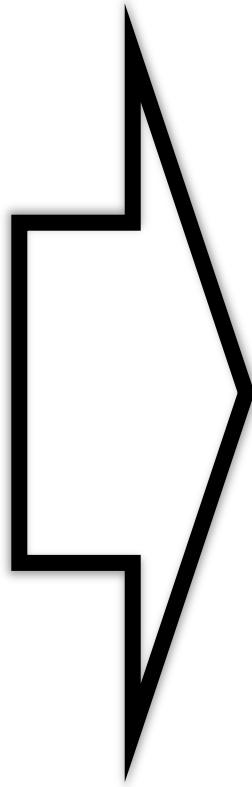


#1988

Nestlè nomina Jean Paul Gaillard
Amministratore Delegato di Nespresso

Gaillard stravolge completamente il modello
di business dell'azienda con due modifiche
drastiche

1





Nestlè inizia a vendere direttamente **tramite**
posta le capsule di caffè



in seguito comincia a:

- ***vendere online***

- creare dei ***negozi al dettaglio di alto livello*** (le "boutique" Nespresso) in *location* di pregio, come gli Champs-Élysées a Parigi, oltre a **creare punti vendita all'interno dei grandi magazzini di fascia alta.**







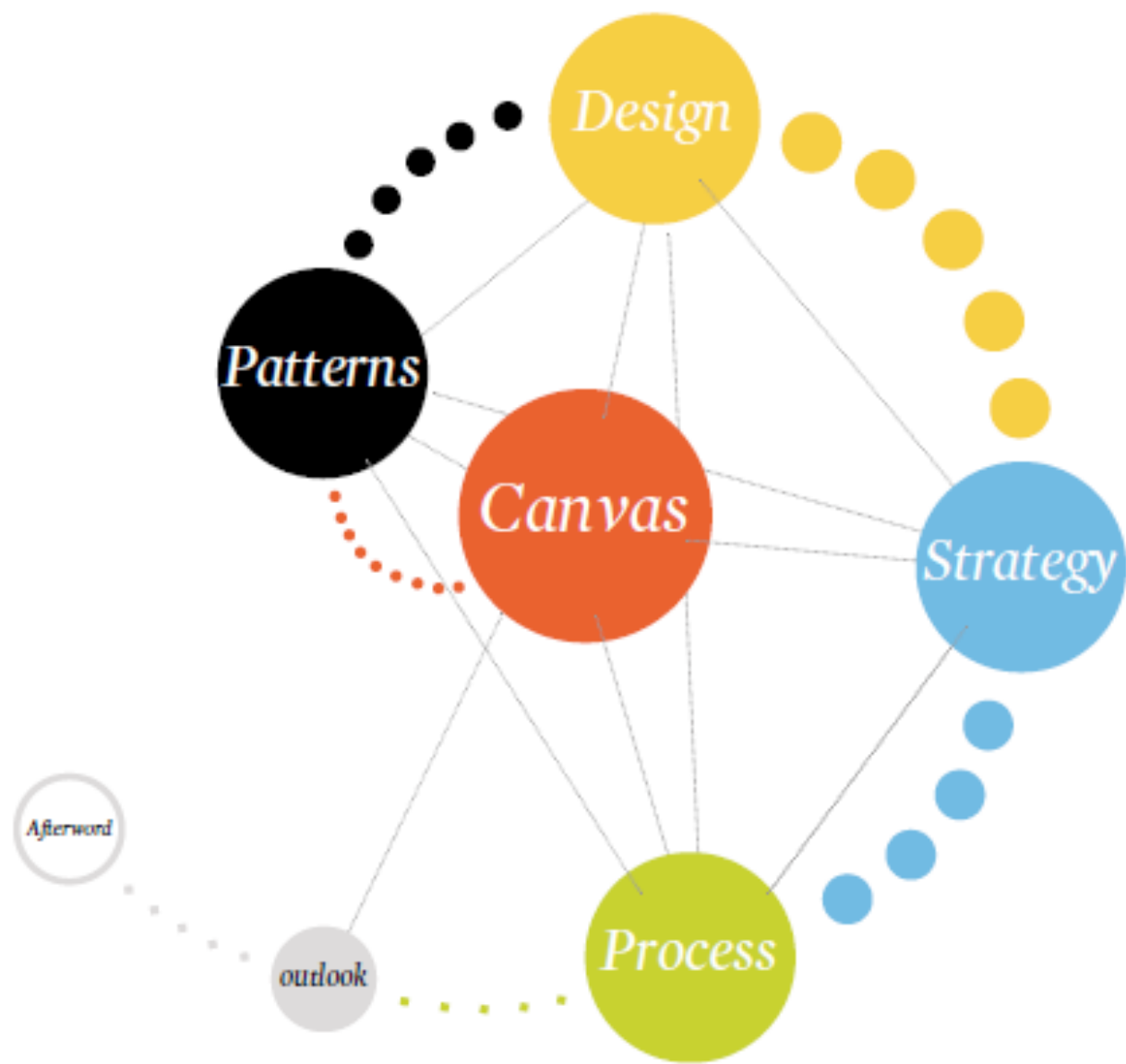


Nestlé dal 2000 ad oggi ha un tasso di crescita del fatturato annuale **superiore al 30%**.



Car

nvas



① *Canvas*

② *Patterns*

③ *Design*

④ *Strategy*

⑤ *Process*

i 9 building

blocks



CS

1 Customer Segments



VP

2 Value Propositions



CH

3 Channels



CR

4 Customer Relationships



RS

5 Revenue Streams



KR

6 Key Resources



KA

7 Key Activities



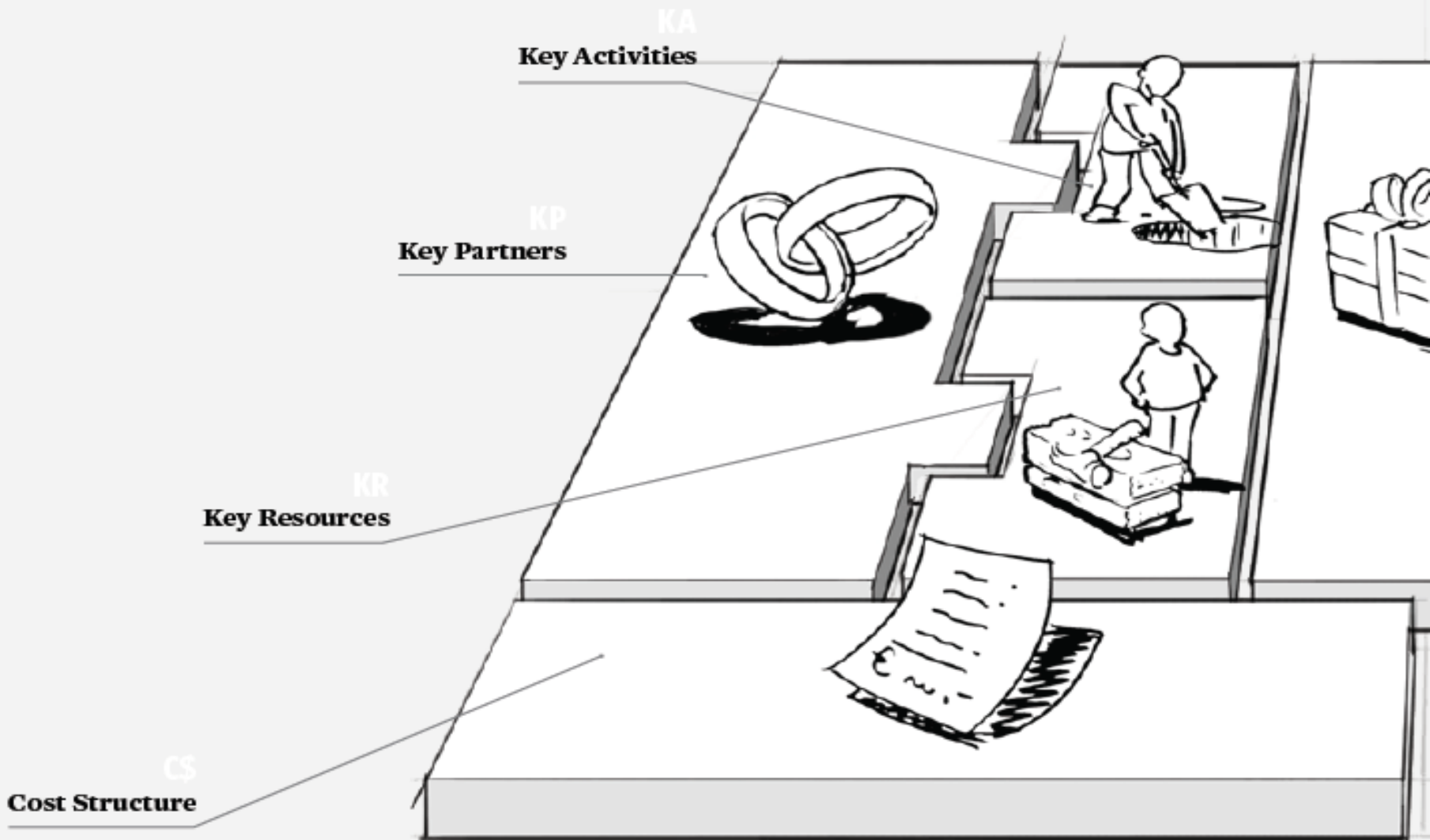
KP

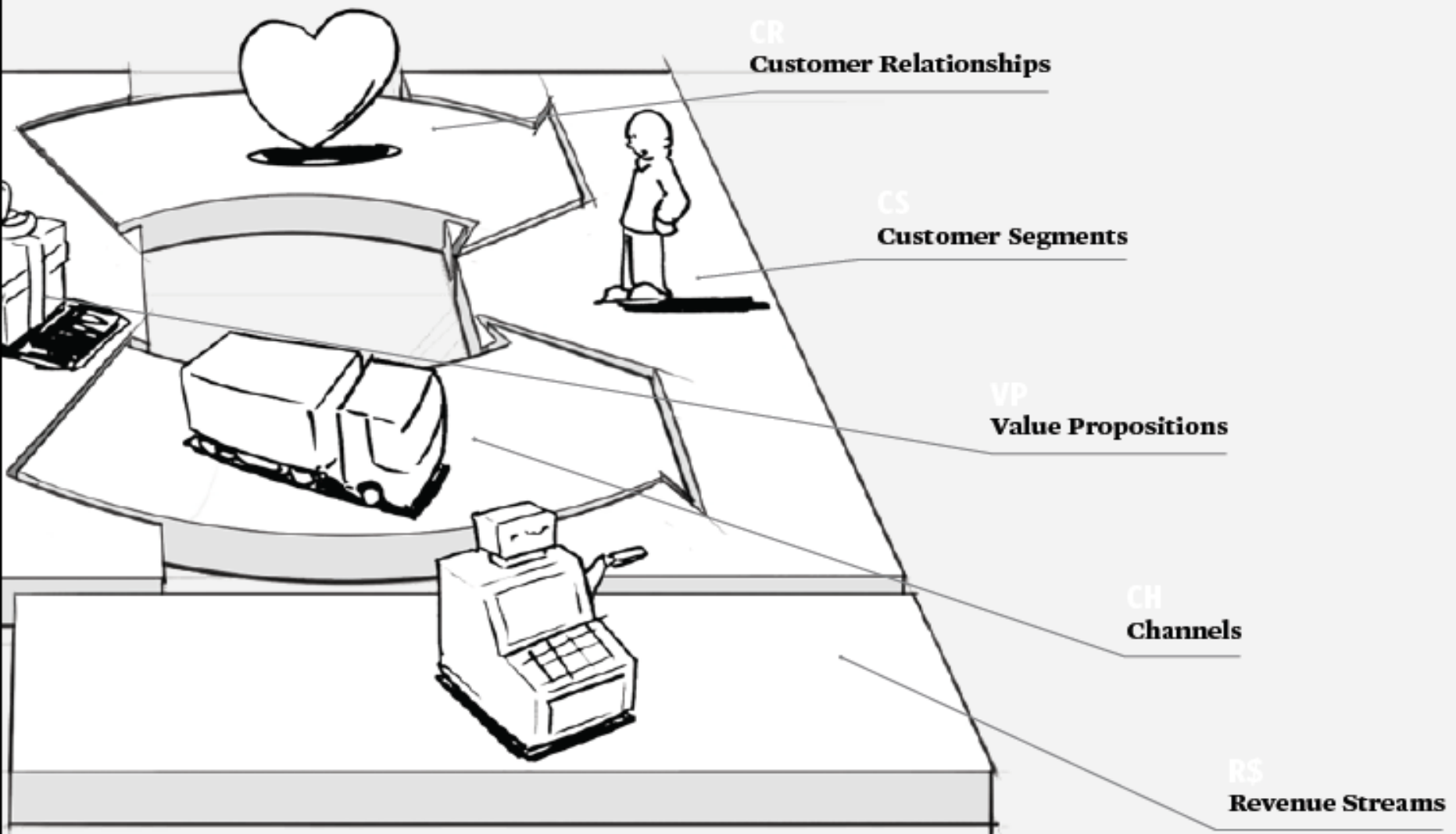
8 Key Partnerships



CS

9 Cost Structure














The Business Model Canvas

Designed for:

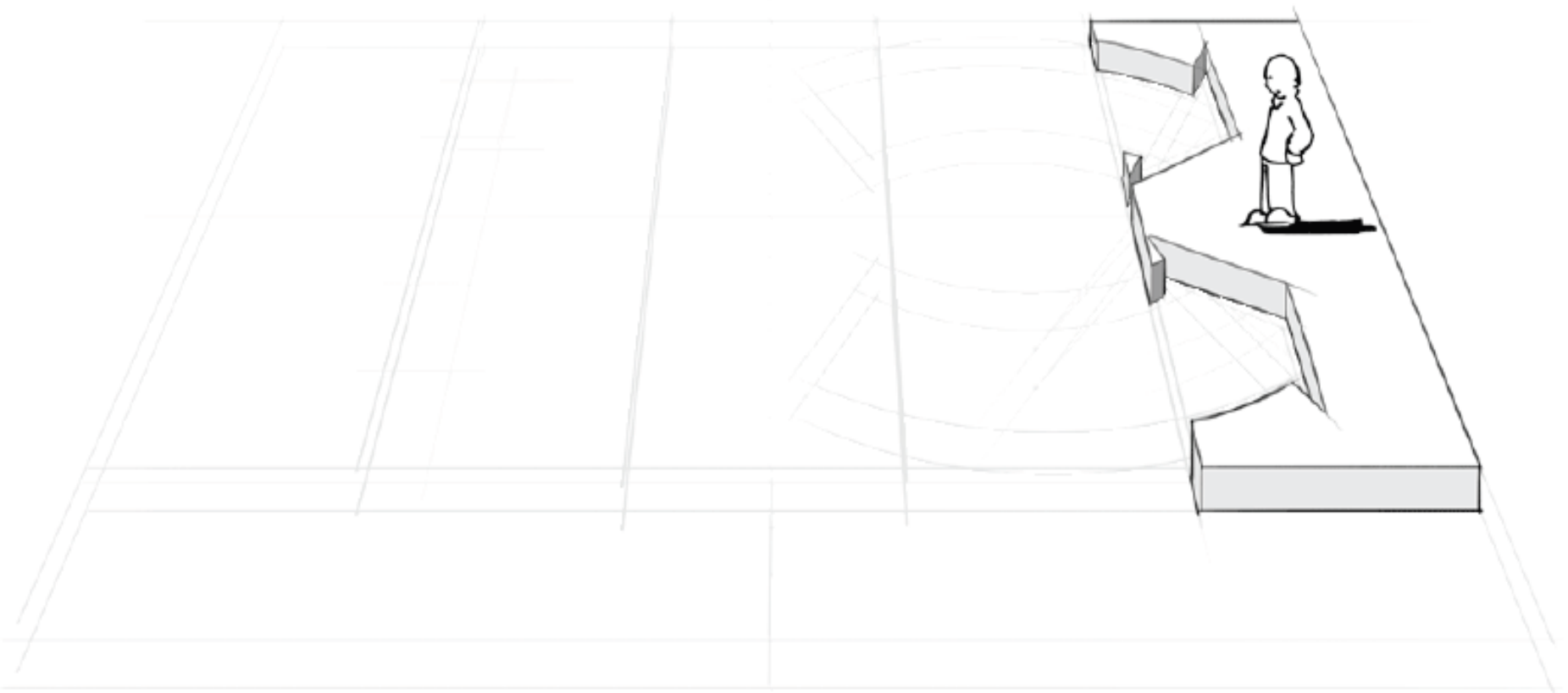
Designed by:

On: _____
 Duration: _____

<p>Key Partners </p> <p>Who are my Partners? Who are my suppliers? Who are the channels and distributors? Who are the partners I perform partner? Why are they partners? What do they bring to the table?</p>	<p>Key Activities </p> <p>What key activities do we have to do to make our business model work? What are our key activities? What are our key resources? What are our key processes? What are our key activities?</p>	<p>Value Propositions </p> <p>What value does our business offer to the customer? What is our value proposition? What are our products and services? What are our key activities? What are our key resources? What are our key processes? What are our key activities?</p>	<p>Customer Relationships </p> <p>What are the relationships with our Customers? What are our customer relationships? What are our customer relationships? What are our customer relationships? What are our customer relationships?</p>	<p>Customer Segments </p> <p>For whom are we creating value? What are our customer segments? What are our customer segments? What are our customer segments? What are our customer segments?</p>
<p>Key Resources </p> <p>What key resources do we have to make our business model work? What are our key resources? What are our key resources? What are our key resources?</p>	<p>Channels </p> <p>Through which Channels do we reach our Customer Segments? What are our channels? What are our channels? What are our channels? What are our channels?</p>		<p>Cost Structure </p> <p>What are the most important costs in our business model? What are the most important costs? What are the most important costs? What are the most important costs?</p>	<p>Revenue Streams </p> <p>How do we generate revenue? How do we generate revenue? How do we generate revenue? How do we generate revenue?</p>

BusinessModelGeneration.com/canvas

CUSTOMER SEGMENTS



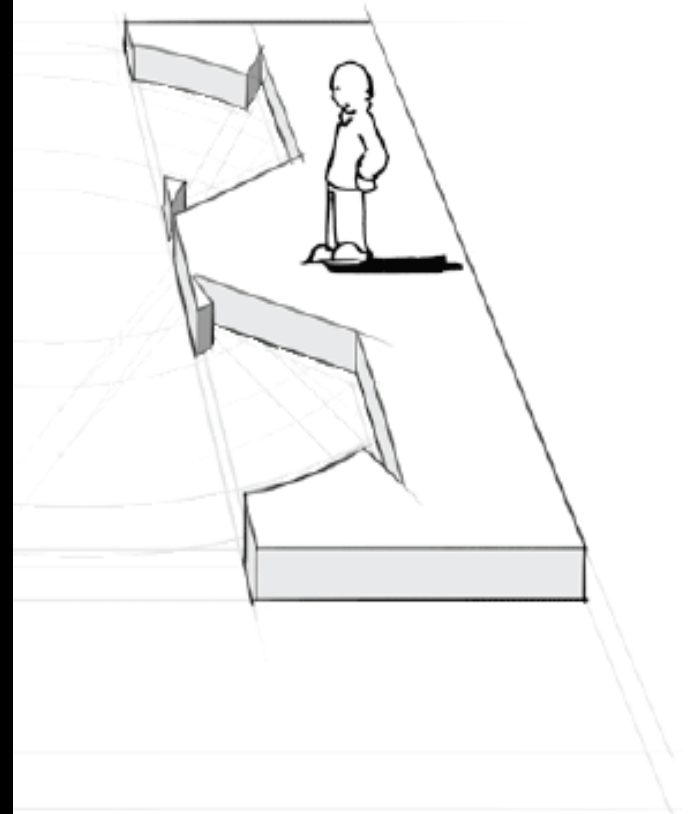
CUSTOMER SEGMENTS

Per chi stiamo creando valore?

Chi sono i nostri clienti più importanti?

CUSTOMER SEGMENTS

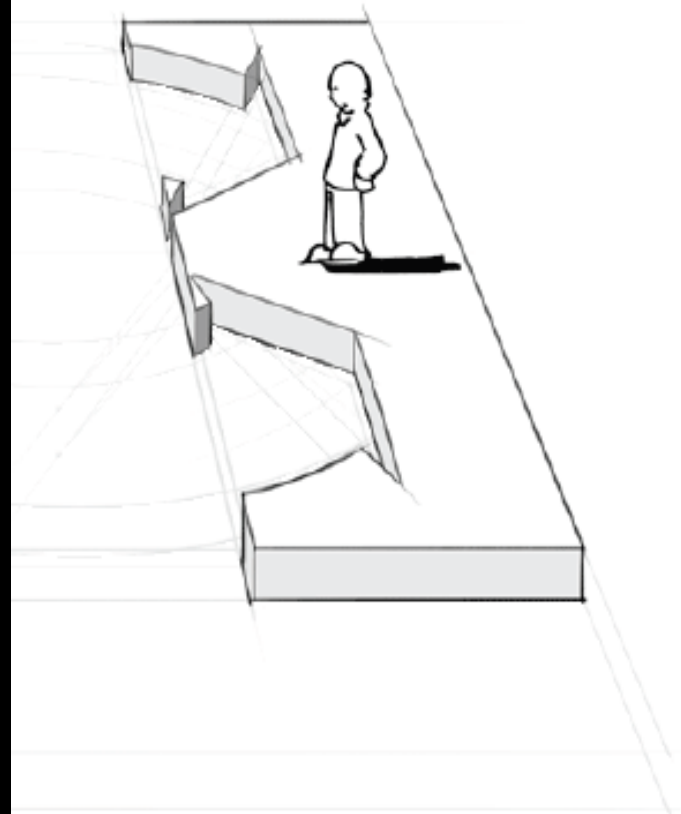
I **customer segments** rappresentano i differenti gruppi di persone o organizzazioni che l'impresa intende raggiungere e servire



CUSTOMER SEGMENTS

Gruppi di clienti rappresentano **segmenti separati** se:

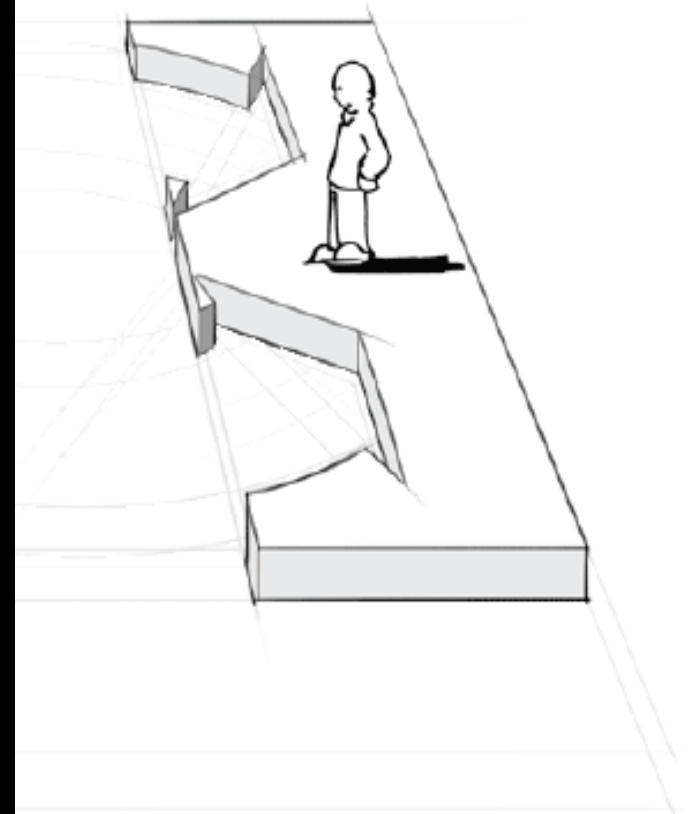
- le loro esigenze richiedono un'offerta distinta
- sono raggiungibili mediante canali di distribuzione differenti
- richiedono differenti tipi di relazioni
- generano una profittabilità diversa
- sono disponibili a pagare per diversi aspetti dell'offerta



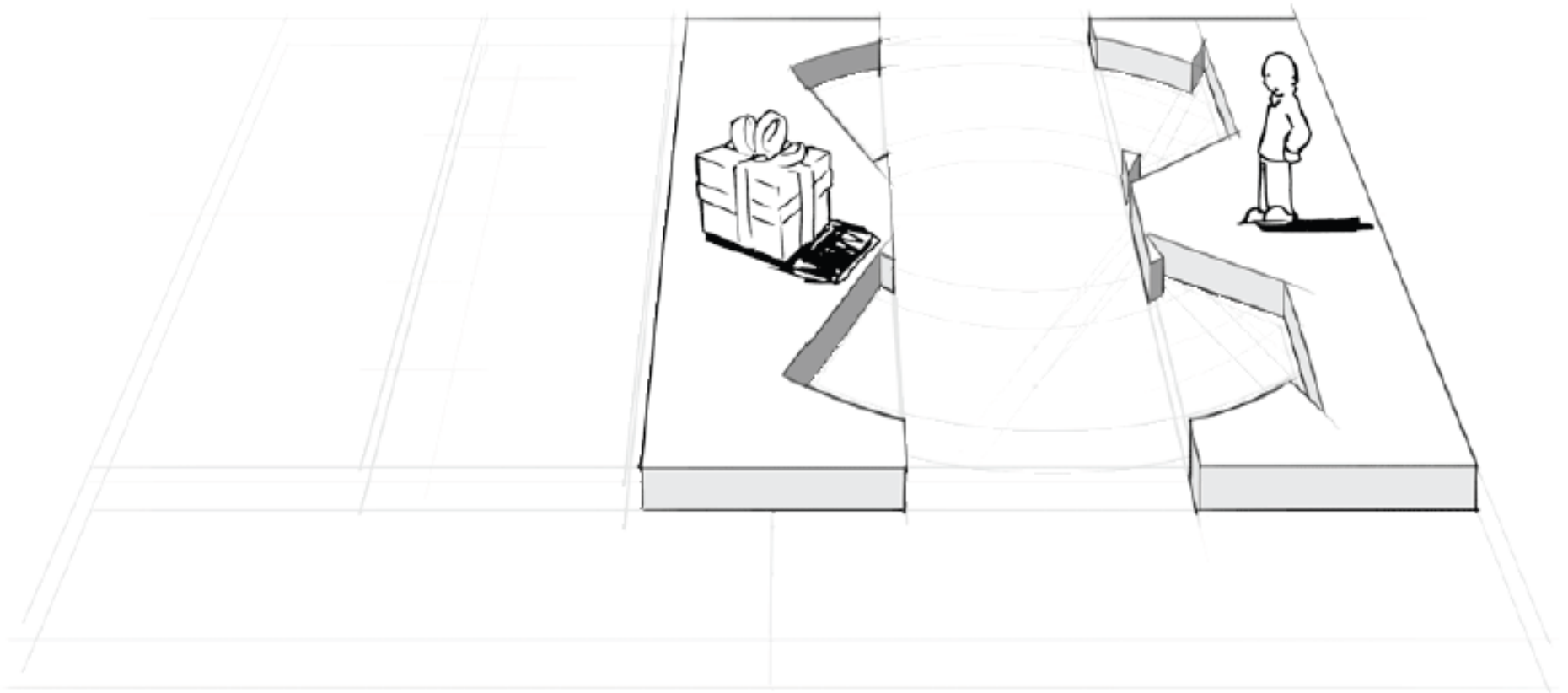
CUSTOMER SEGMENTS

Diversi tipi di customer segments

- Mercati di massa
- **Mercati di nicchia**
- Segmentati
- **Diversificati**



VALUE PROPOSITIONS



VALUE PROPOSITIONS

Che tipo di valore possiamo portare al cliente?

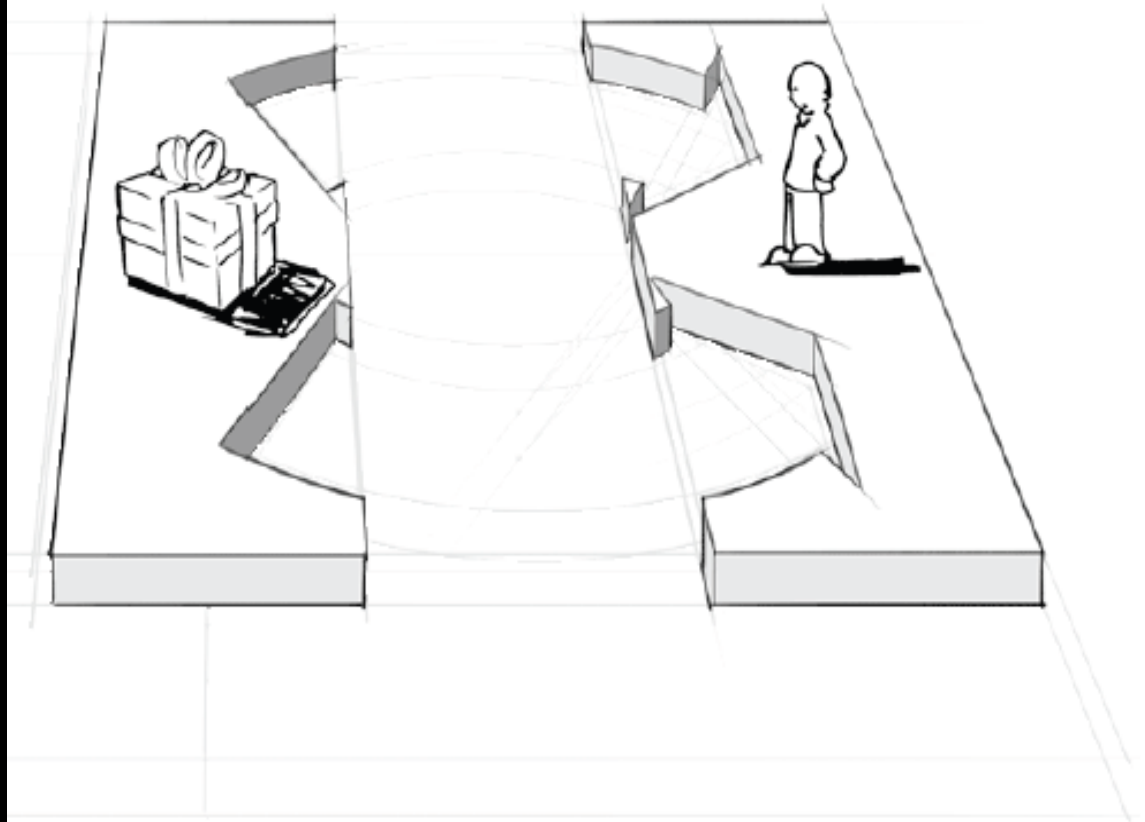
Quali sono i problemi del nostro cliente che stiamo risolvendo?

Quali esigenze dei clienti stiamo soddisfacendo?

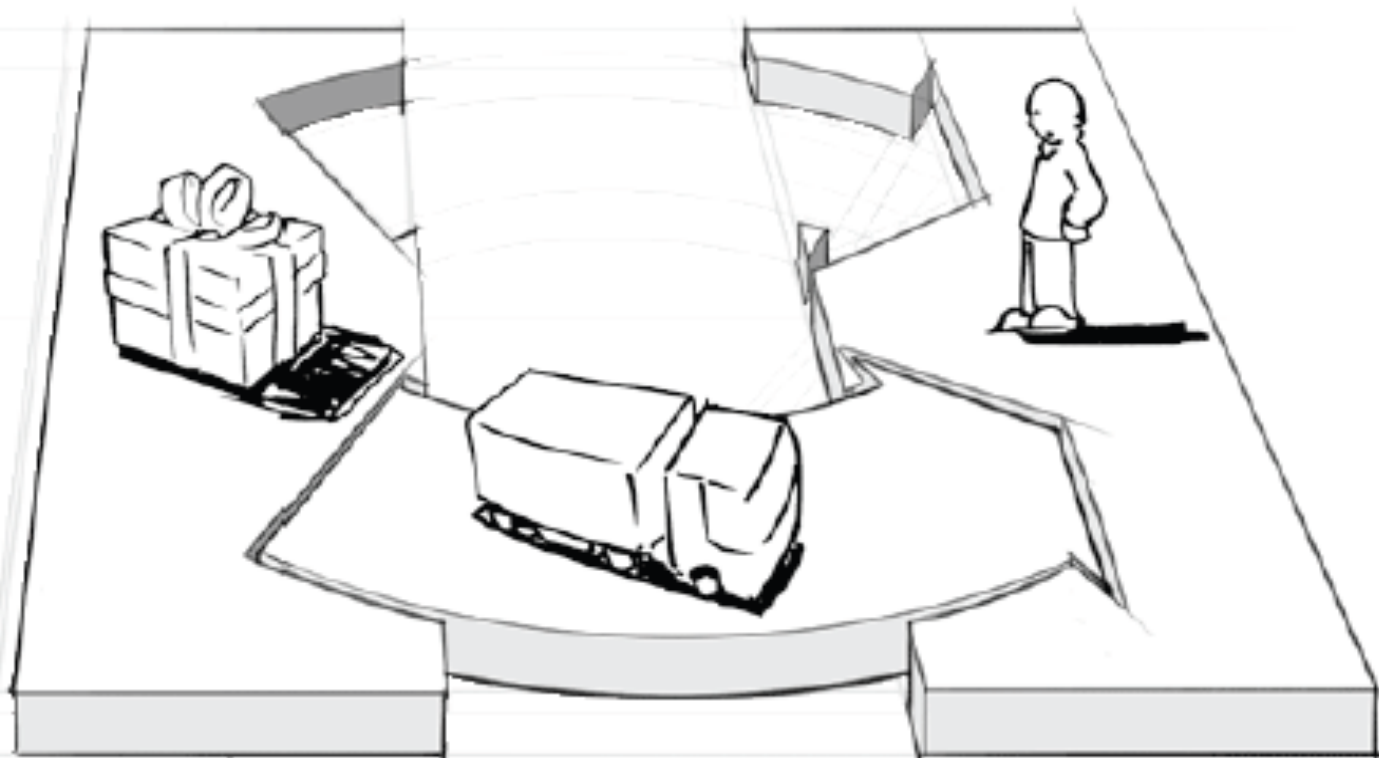
VALUE PROPOSITIONS

Il building block **value proposition** describe

- le tipologie di prodotti e servizi che creano valore per uno specifico segmento di clientela.
- **E' l'insieme dei benefici che l'azienda porta o intende portare ai consumatori**



CHANNELS



CHANNELS

Attraverso quali canali intendiamo raggiungere i nostri customer segments?

Come li raggiungiamo ora?

Come si integrano i nostri canali?

Quali funzionano meglio?

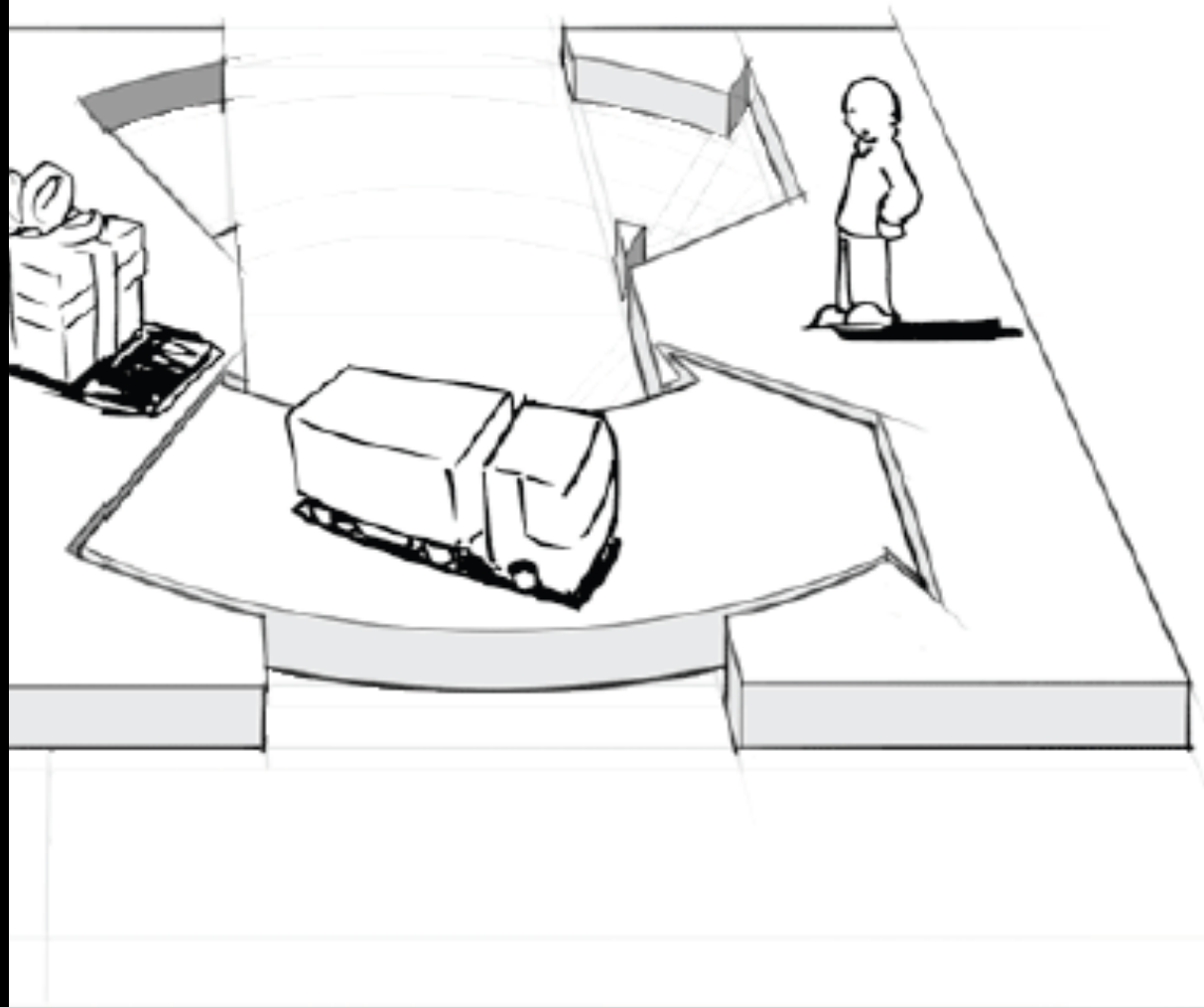
Quali sono più efficienti dal punto di vista dei costi?

Come intendiamo integrare i canali con i comportamenti routinari dei clienti?

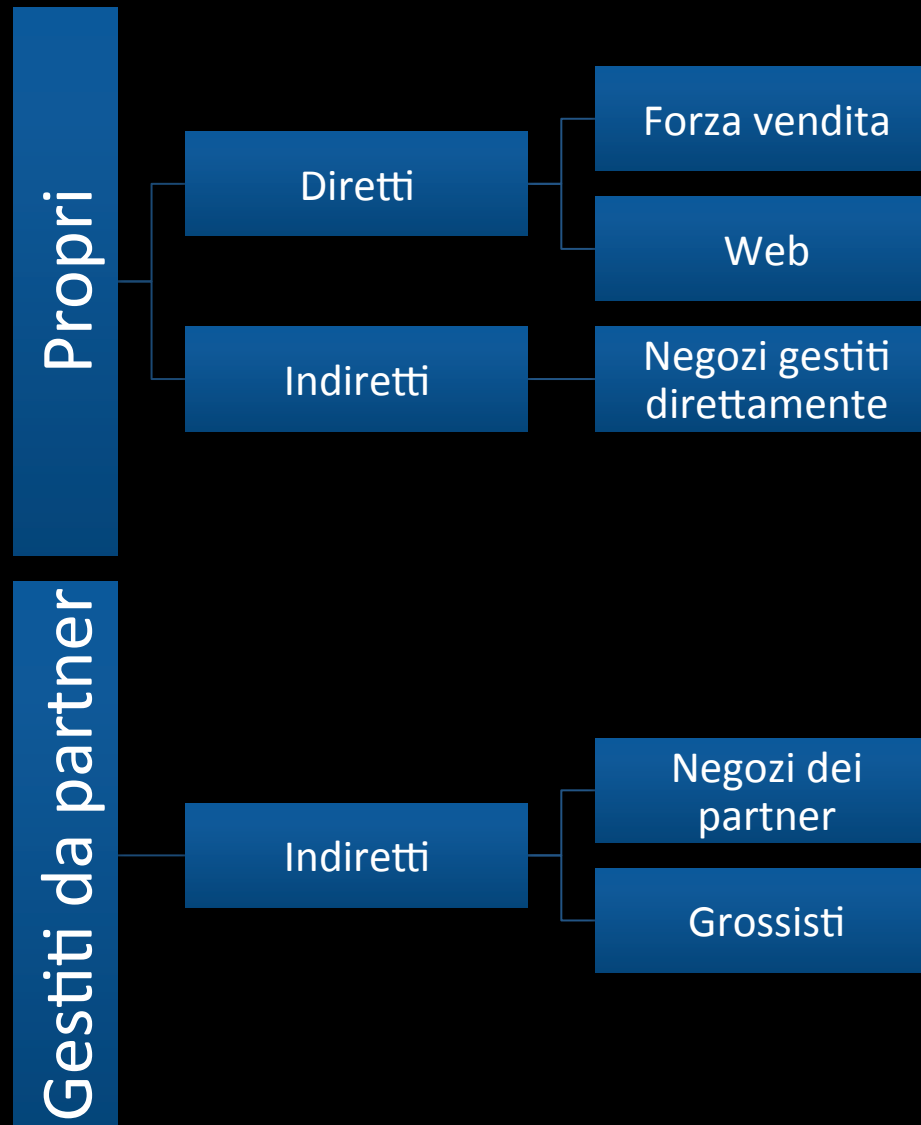
CHANNELS

Il building block **channels** describe

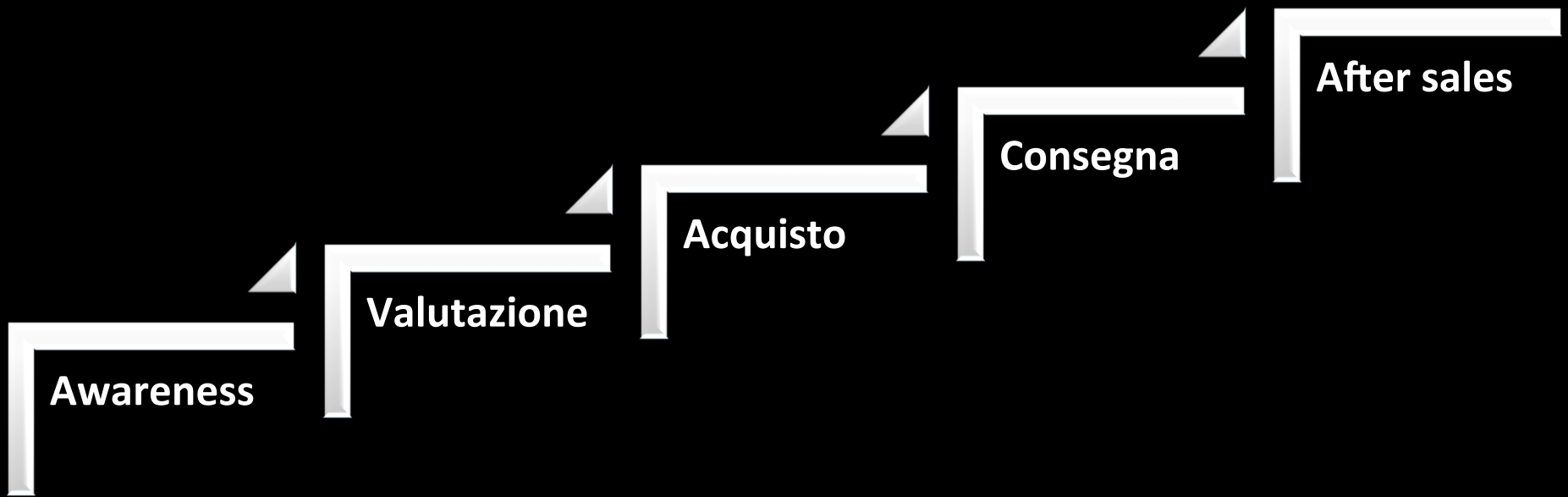
- le tipologie di prodotti e servizi che creano valore per ogni specifico segmento di clientela.
- **E' l'insieme dei benefici che l'azienda porta o intende portare ai consumatori**



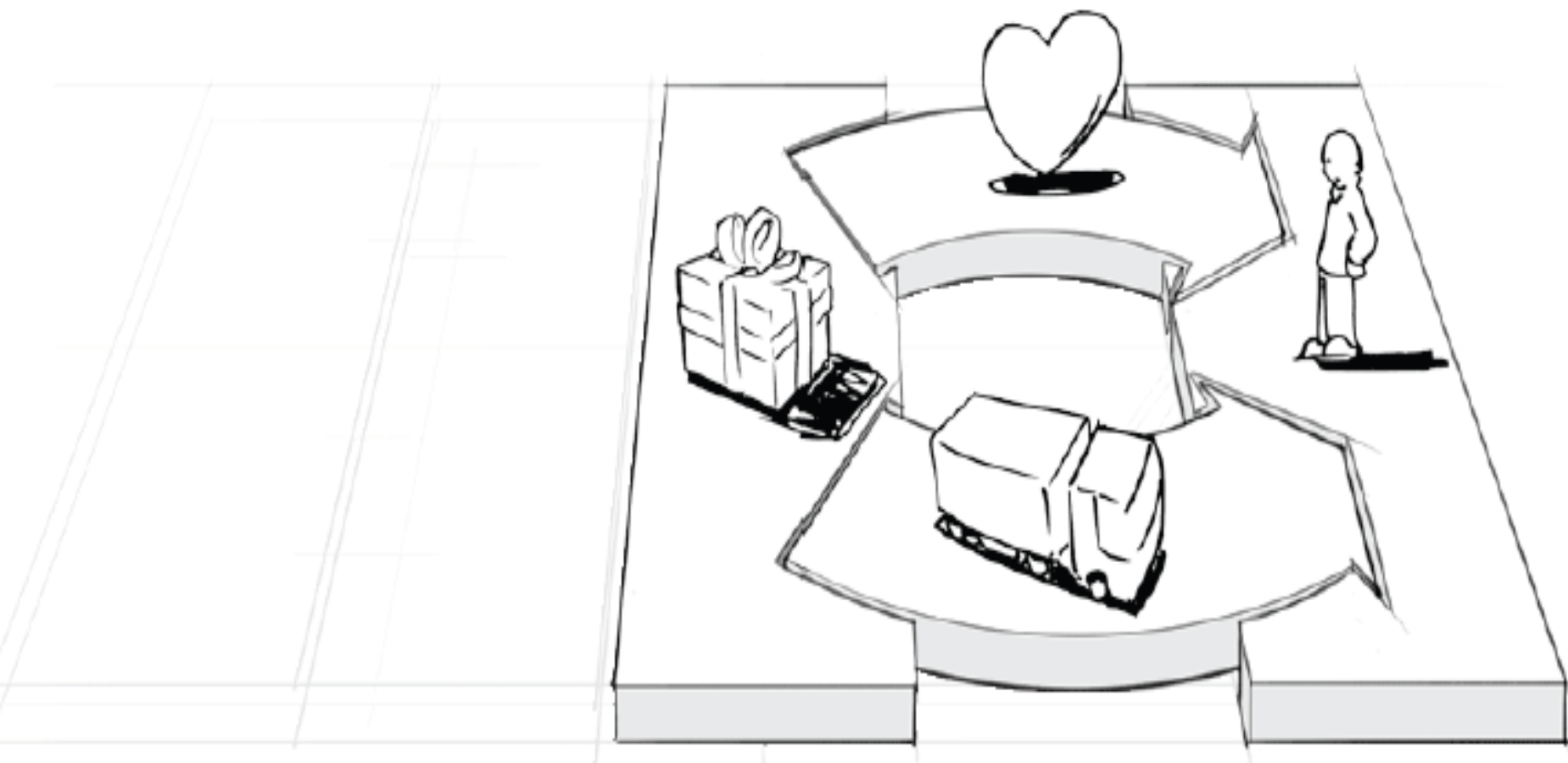
CHANNELS



CHANNELS



CUSTOMER RELATIONSHIPS



CUSTOMER RELATIONSHIPS

Quale tipo di rapporto abbiamo con ciascuno dei nostri segmenti di clientela?

Che tipo di rapporto intendiamo stabilire e mantenere con ciascun segmento di clientela?

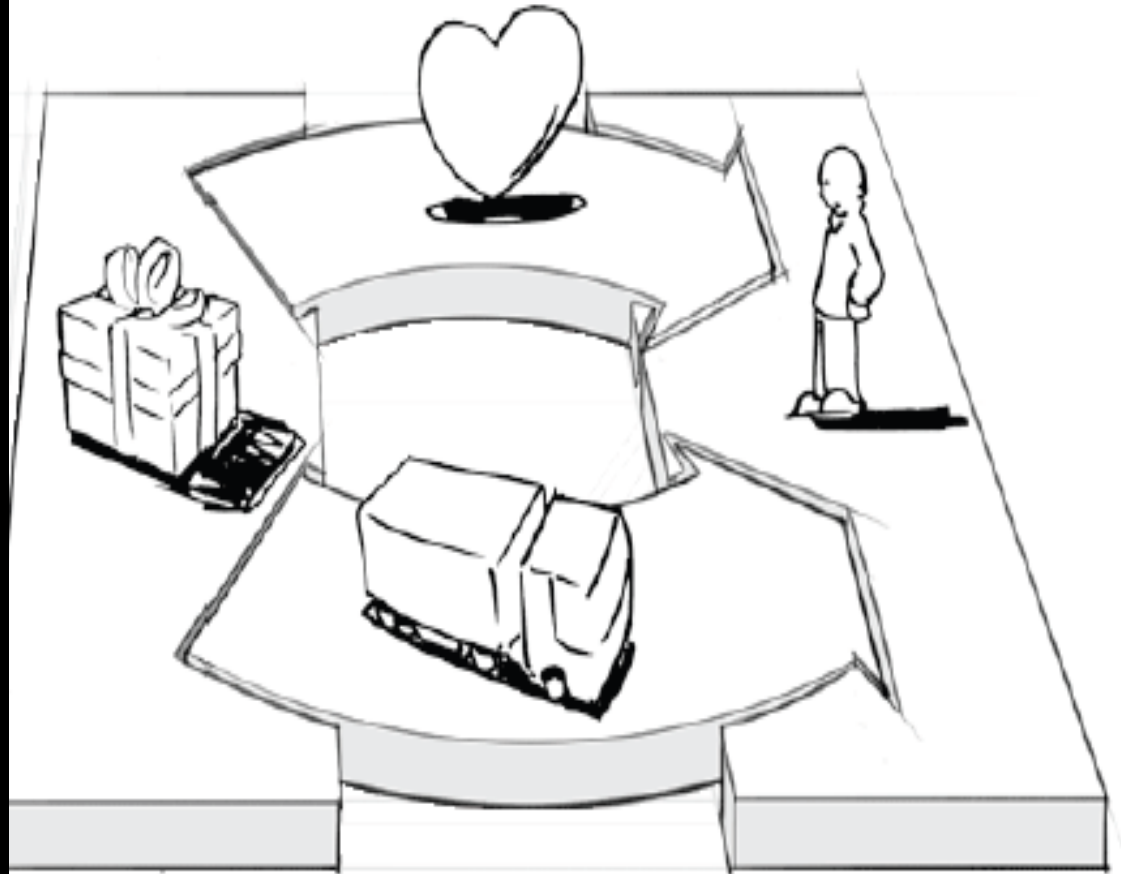
Quali rapporti hanno un costo di mantenimento maggiore?

Come sono integrati con il resto del nostro modello di business?

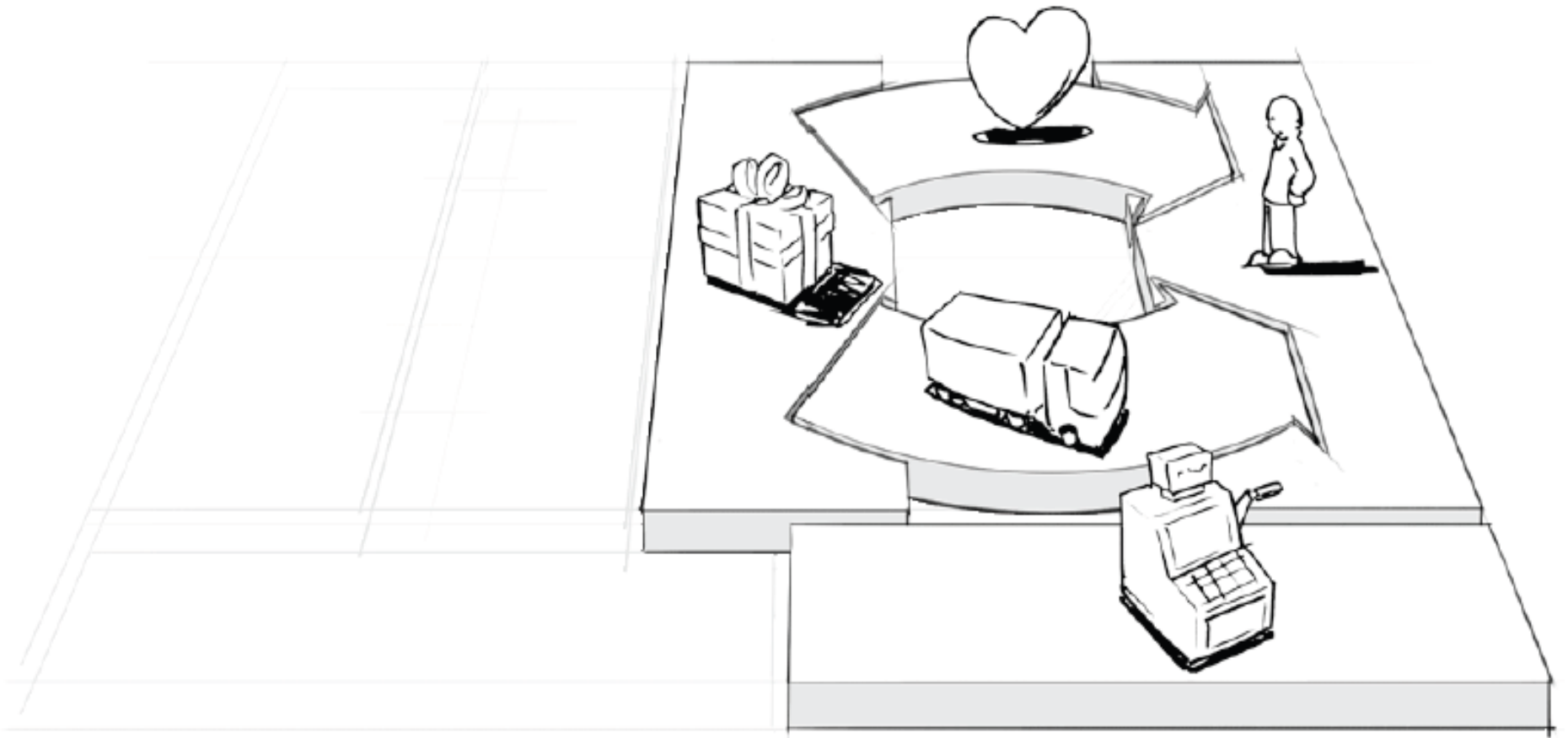
CUSTOMER RELATIONSHIPS

Tipologie di **customer relationship**:

- **assistenza personale**
- assistenza personale dedicata
- **self service**
- servizi automatizzati
- **community**
- co-creazione



REVENUE STREAMS



REVENUE STREAMS

Per quale tipologia di valore i nostri clienti sono realmente disposti a pagare?

Per quale tipologia di valore attualmente pagano?

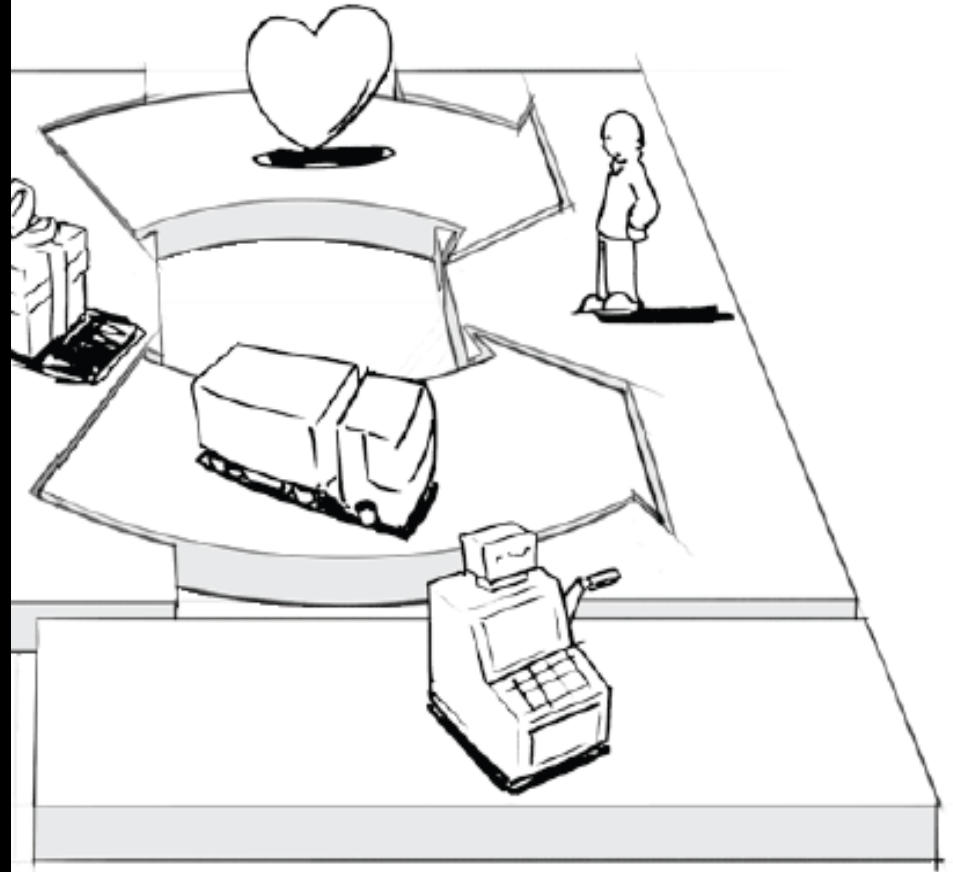
In che modo stanno attualmente pagando?

Come preferirebbero pagarci?

REVENUE STREAMS

Diverse modalità per generare **revenue streams**

- vendita di beni e servizi
- **canone d'uso (usage fee)**
- abbonamento (subscription fee)
- **affitto/leasing**
- licensing
- **brokerage fee (carte di credito)**
- advertising



REVENUE STREAMS

Tipologie di prezzi fissi (basati su variabili fisse)

Tipologie di prezzi variabili (variano al variare delle condizioni di mercato)

Prezzi di listino

Prezzi negoziabili (dipendono dal potere di mercato e dagli skills del negoziatore)

Prezzi che dipendono dalle caratteristiche del prodotto e dalle tipologie dei servizi erogati

Yield management (prezzi più alti quando la domanda è elevata e prezzi scontati quando è più bassa)

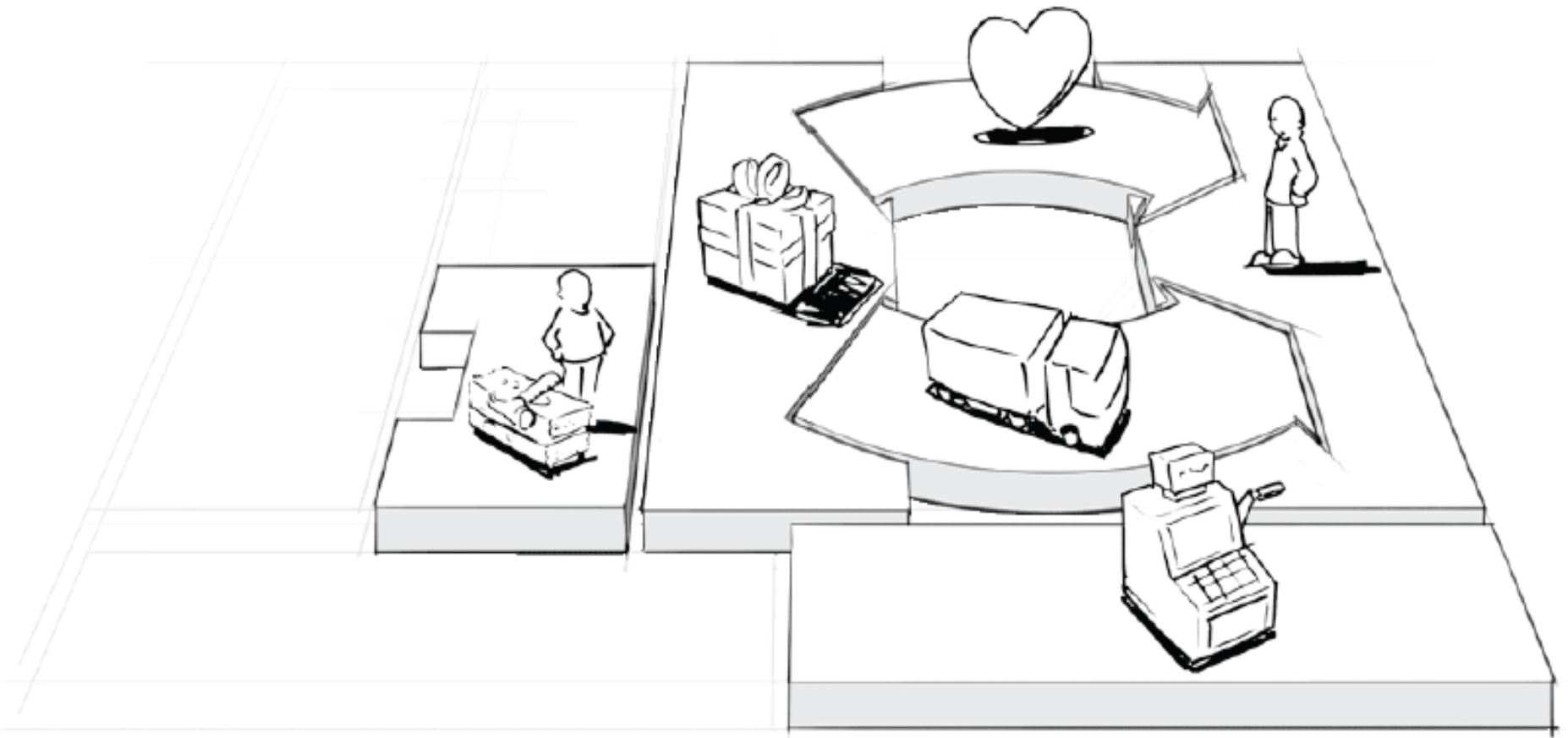
Prezzi che dipendono dal segmento di clientela

Real time market (prezzi basati sul rapporto domanda e offerta)

Prezzi che dipendono dai volumi

Prezzi d'asta

KEY RESOURCES



KEY RESOURCES

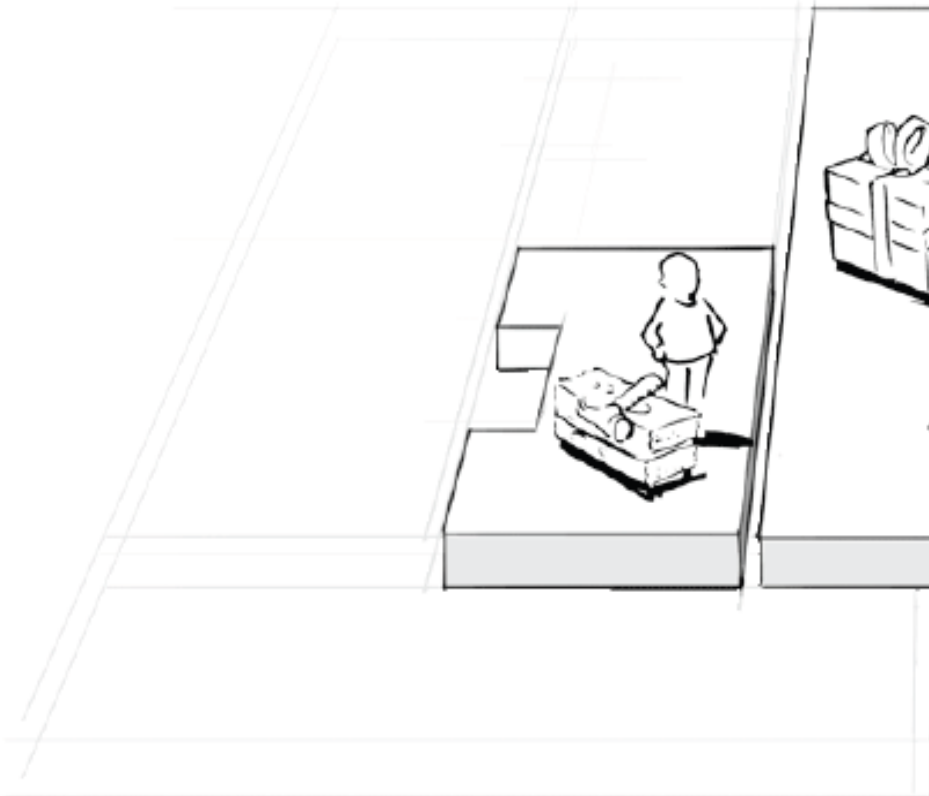
Quali tipologie di risorse chiave le nostre value propositions richiedono?

Quali i nostri canali di distribuzione?

Quali le relazioni con i clienti?

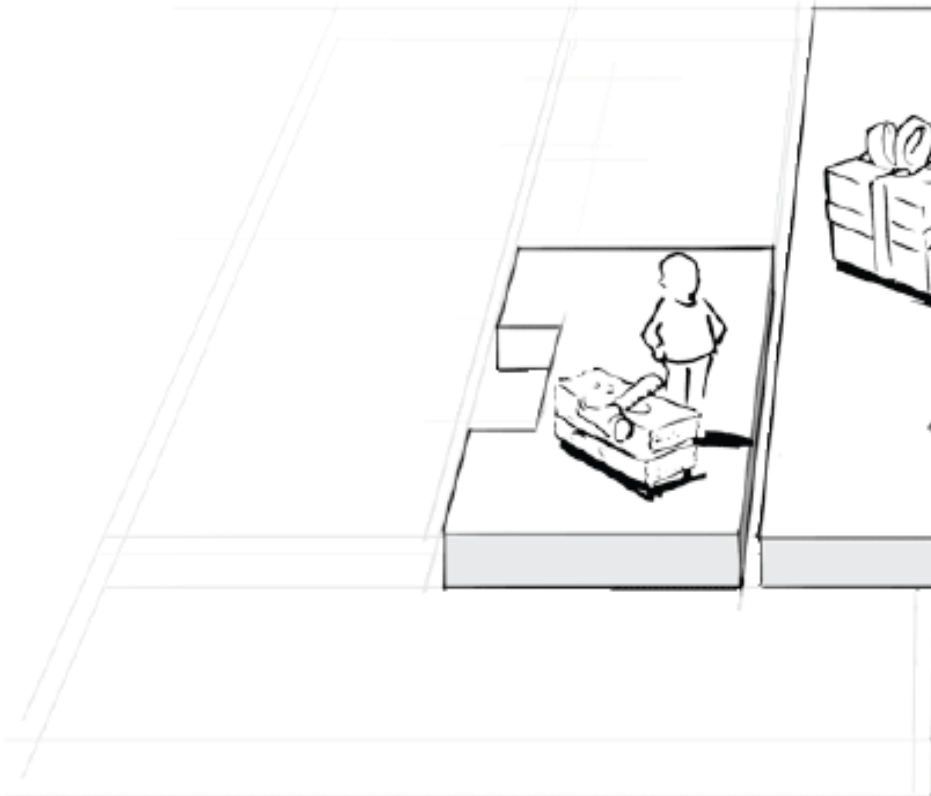
Quali i revenue streams?

KEY RESOURCES



Il building block **key resources** describe le risorse più importanti, necessari per fare lavorare il modello di business

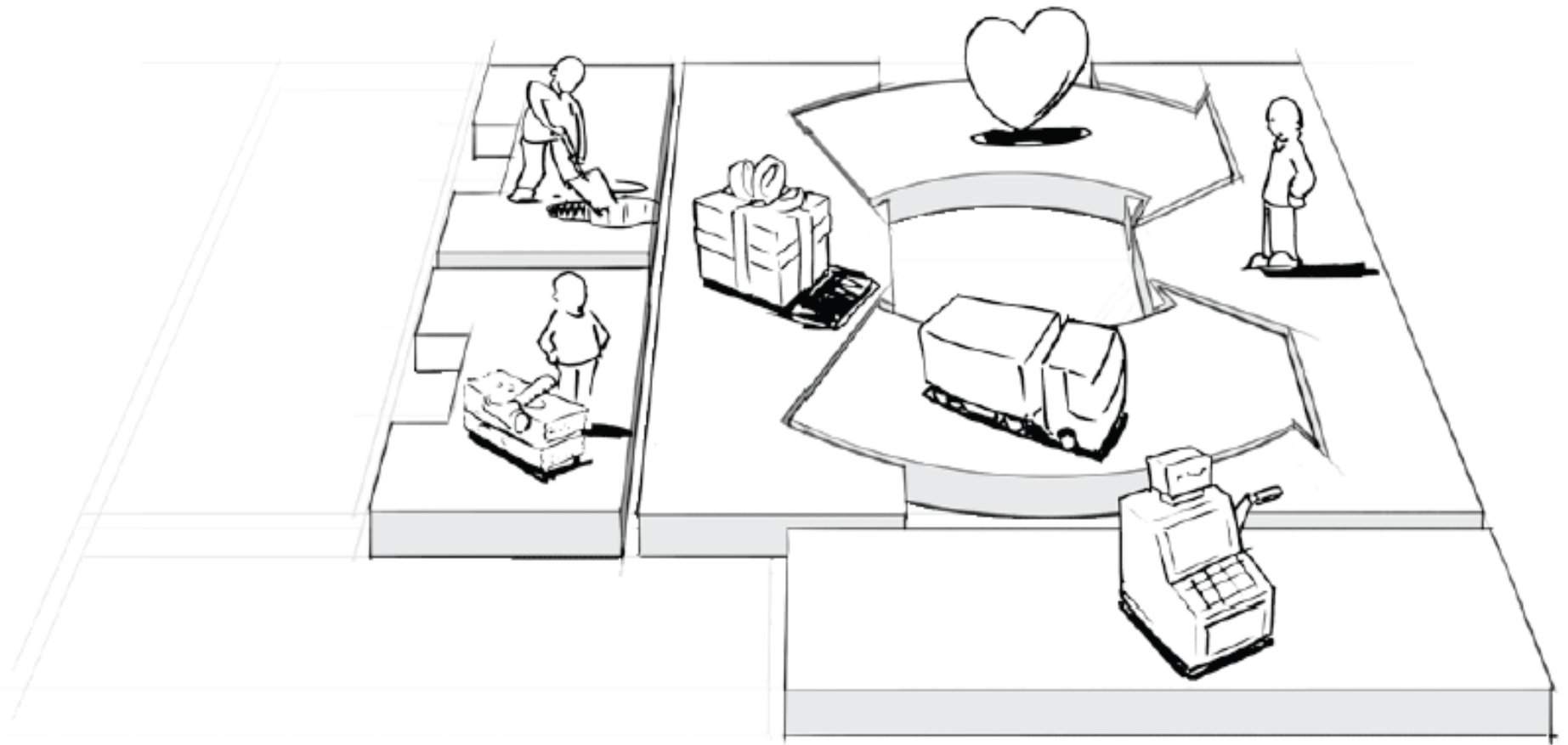
KEY RESOURCES



Categorie di **risorse chiave**:

- fisiche (facilities, edifici, veicoli ecc...)
- **immateriali (marchi brevetti, know-how ecc...)**
- risorse umane
- **risorse finanziarie**

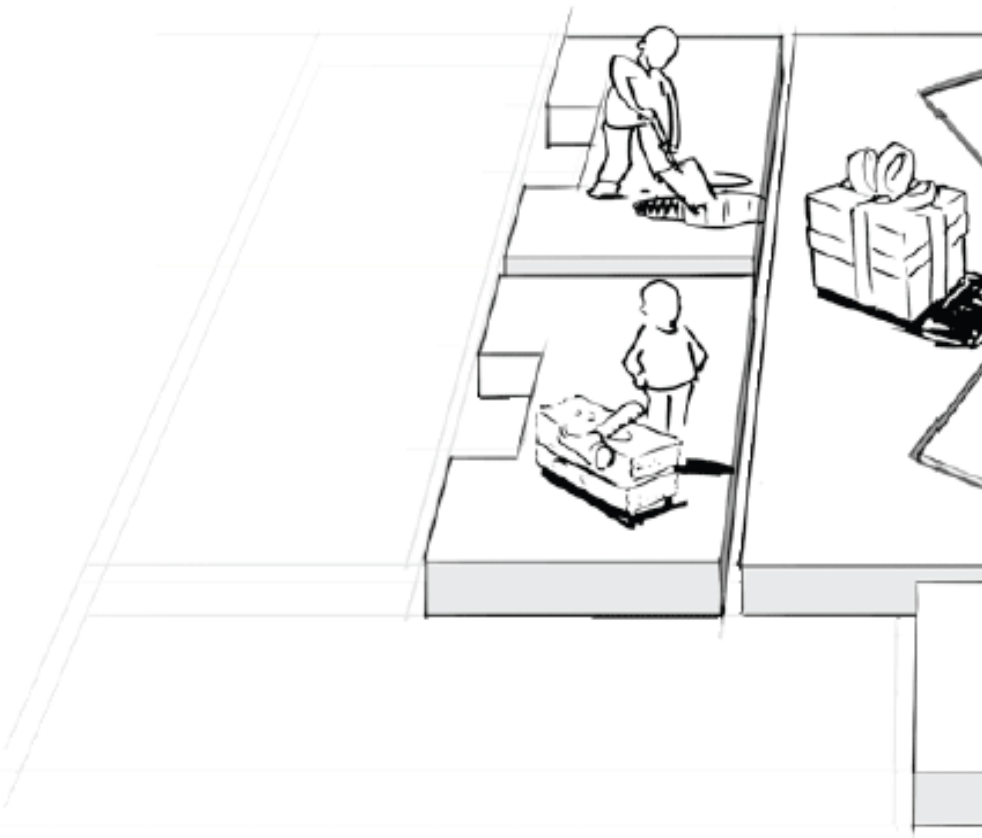
KEY ACTIVITIES



KEY ACTIVITIES

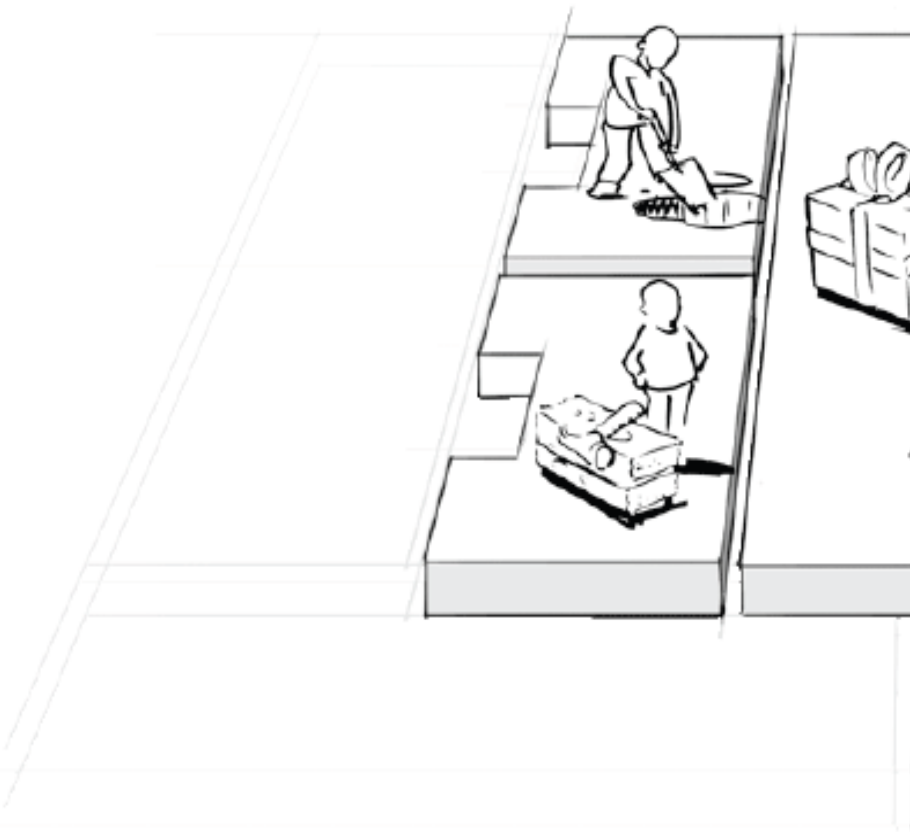
Quali tipologie di attività svolgiamo con le risorse che utilizziamo per generare **valore per i clienti?**

KEY ACTIVITIES



Il building block **key activities** descrive le cose più importanti che l'azienda deve fare perché il suo modello di business lavori

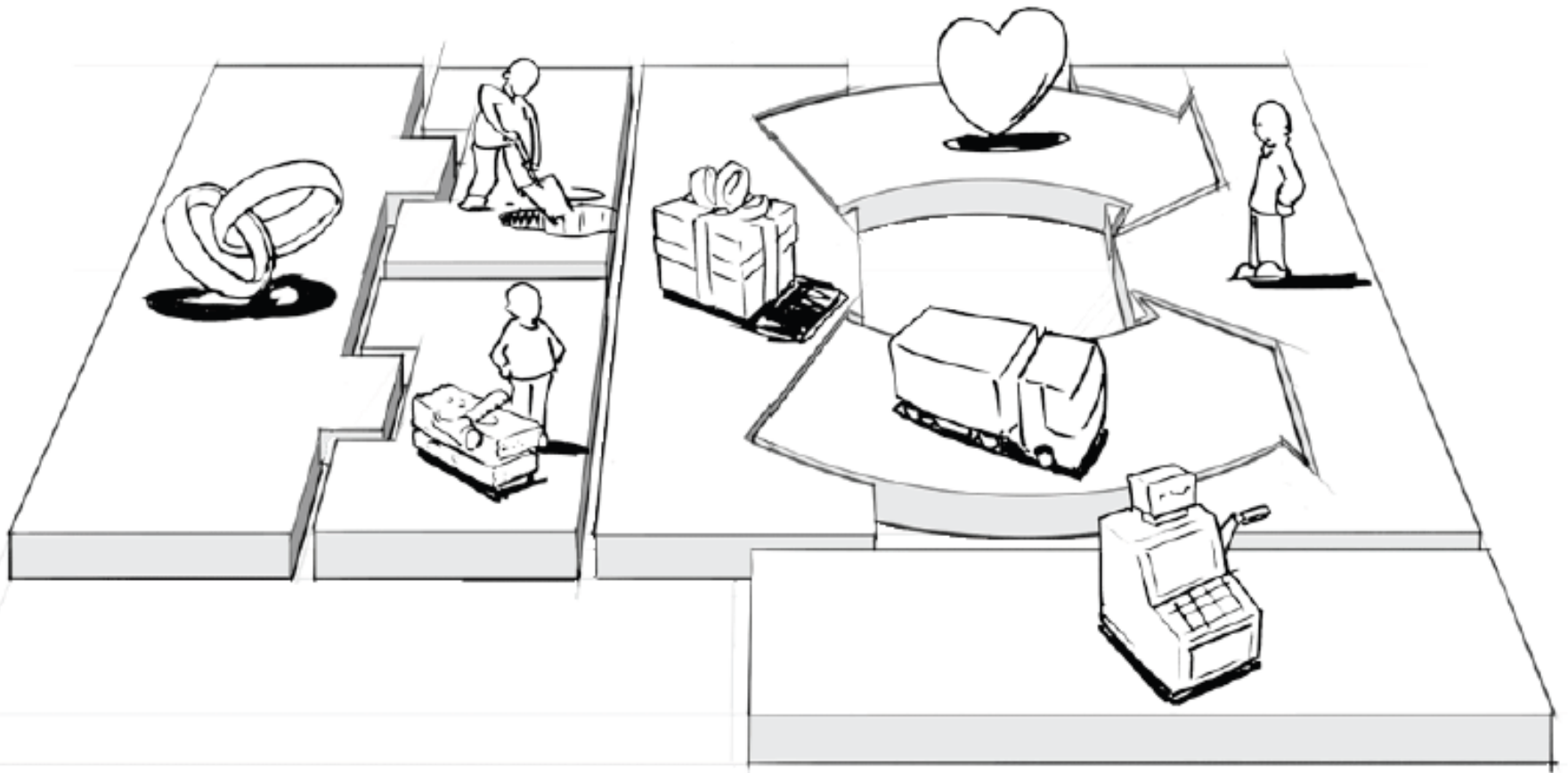
KEY ACTIVITIES



Categorie di **key activities**

- produzione
- **problem solving**
- gestione del network
- **gestione della piattaforma**

KEY PARTNERS



KEY PARTNERS

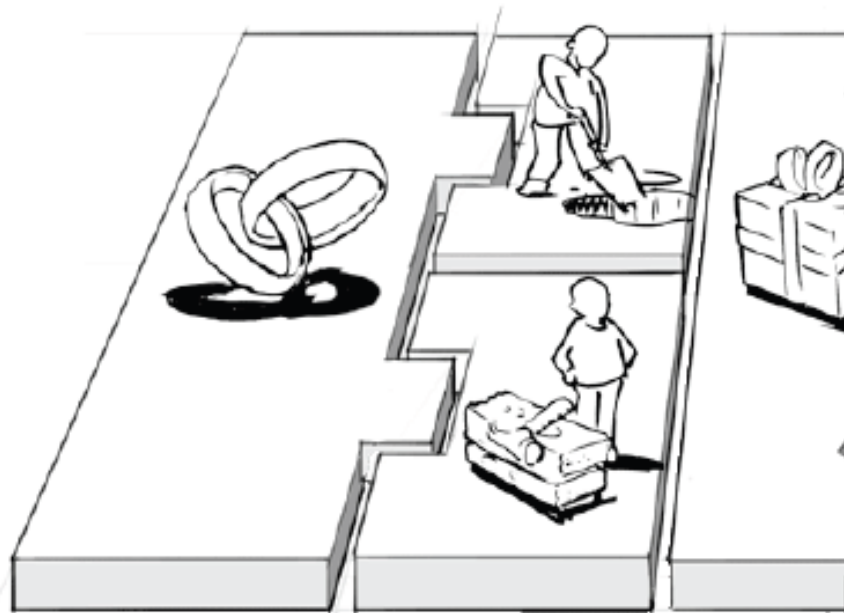
Chi sono i nostri partner chiave?

Chi sono i nostri fornitori chiave?

Quali risorse chiave stiamo acquisendo dai nostri partner?

Quali attività chiave svolgono i partner?

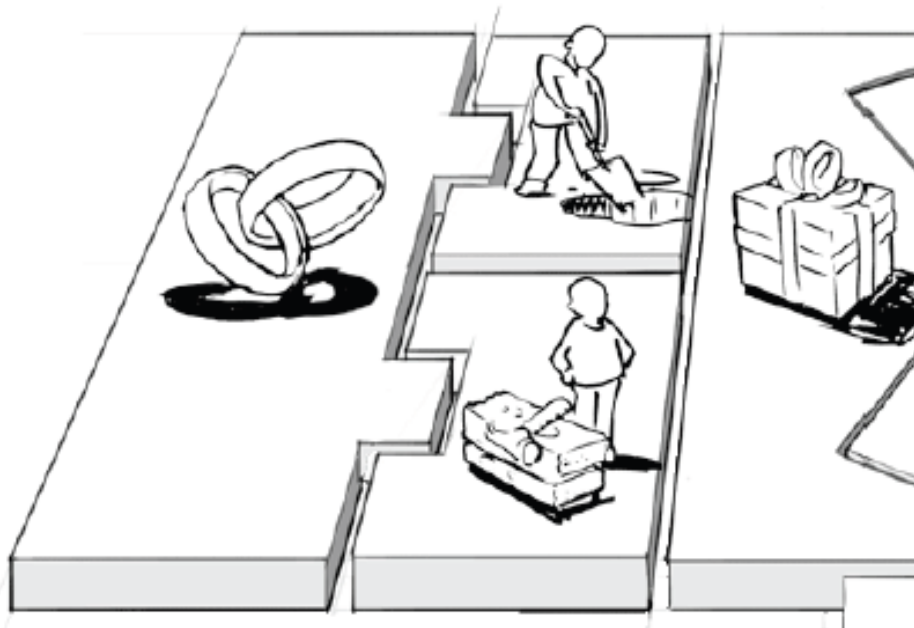
KEY PARTNERS



Tre buoni motivi per costruire partnership:

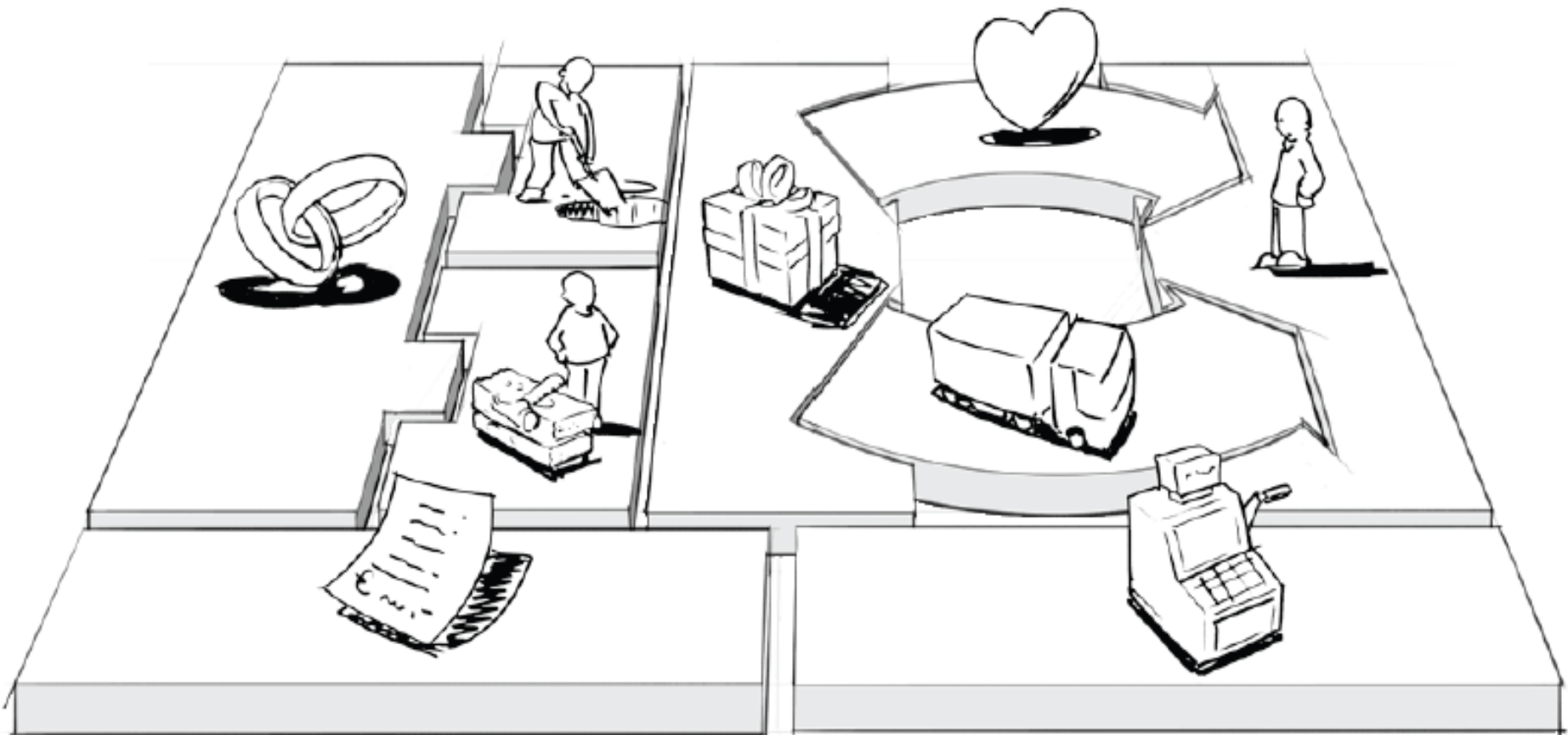
- ottimizzazione ed economie di scala
- **riduzione del rischio e delle incertezze**
- acquisizione di risorse particolari

KEY PARTNERS



Il building block **key partners** descrive il network di partners e fornitori più importanti che supportano l'azienda nel fare girare il suo modello di business

COST STRUCTURE



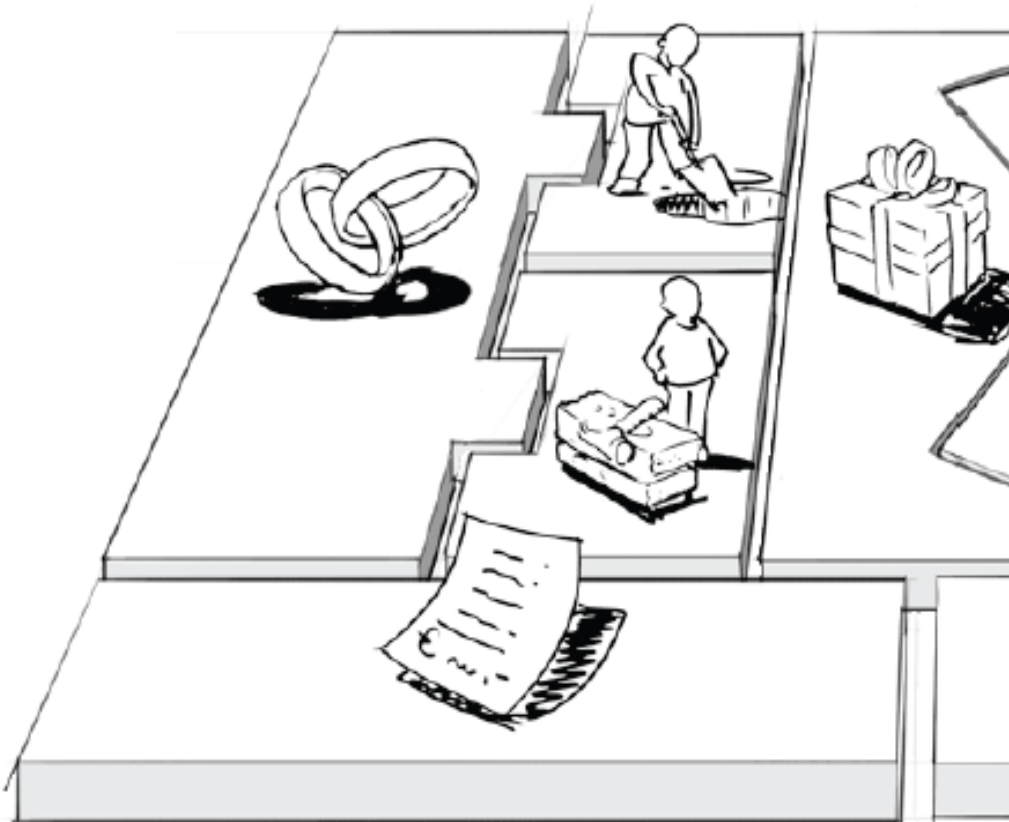
COST STRUCTURE

Quali sono i costi più importanti inerenti la nostra attività?

Quali risorse chiave sono più costose?

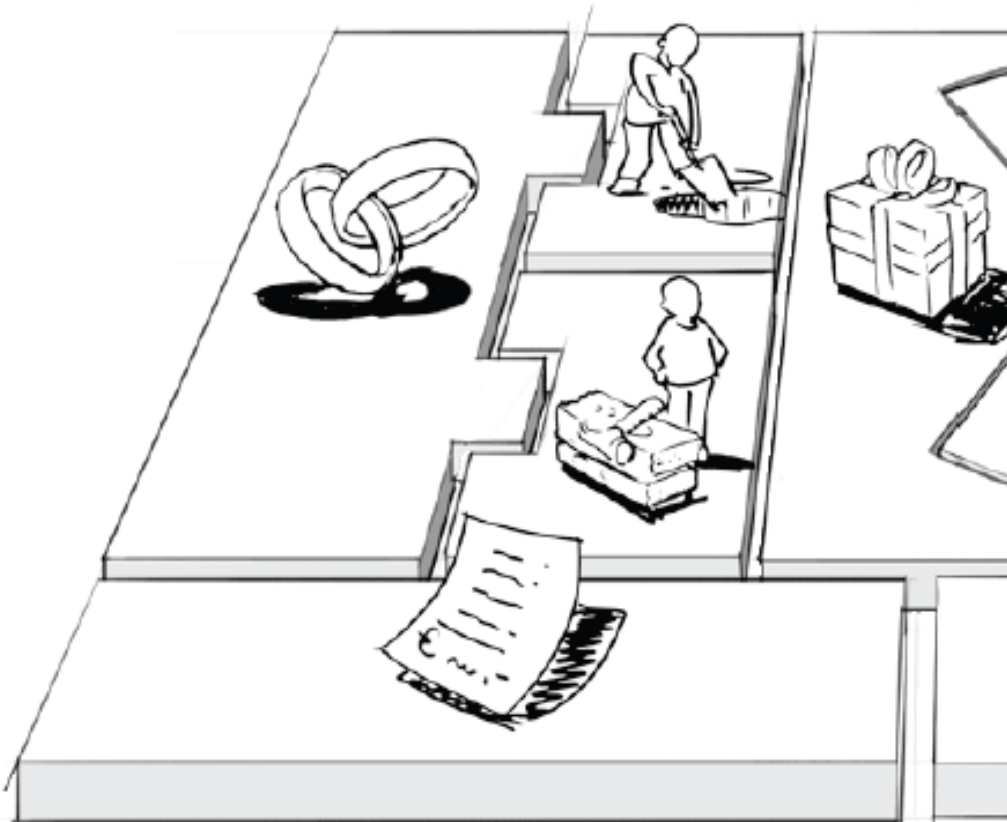
Quali sono le attività più costose?

COST STRUCTURE



Il building block **cost structure** descrive tutti o i più importanti costi che l'azienda deve sostenere per gestire un modello di business

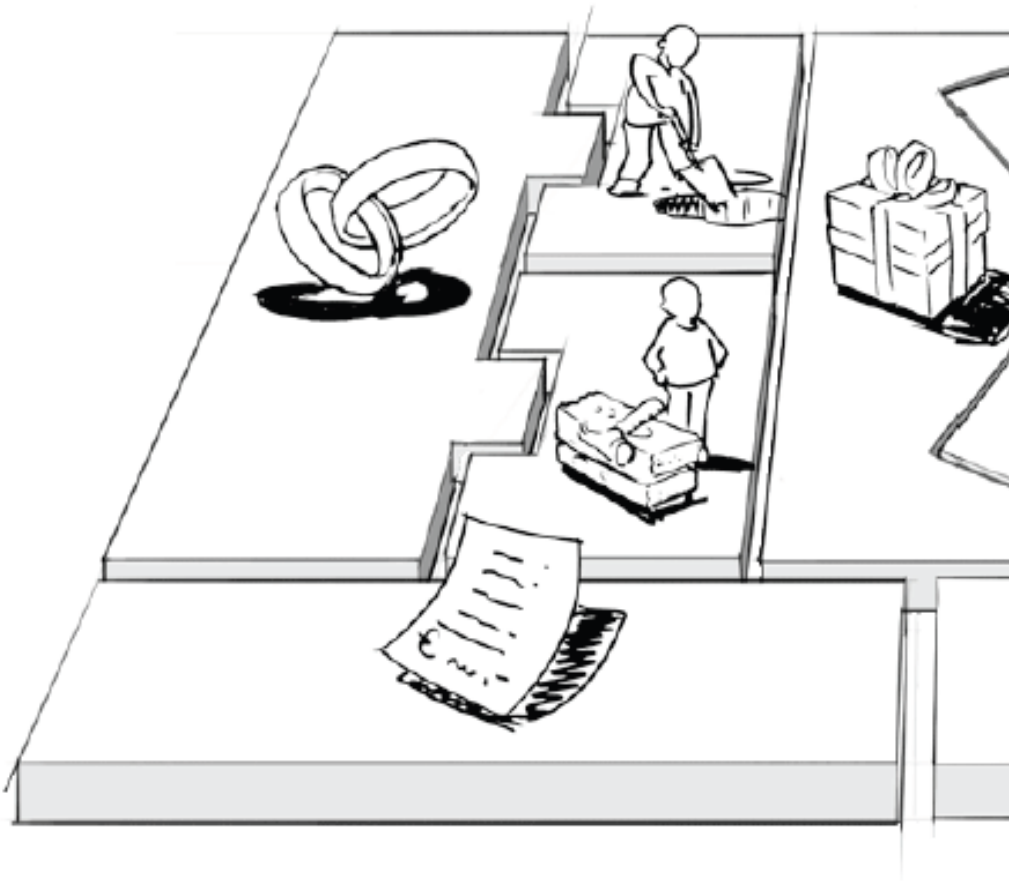
COST STRUCTURE



Due classi di cost structure nei business model

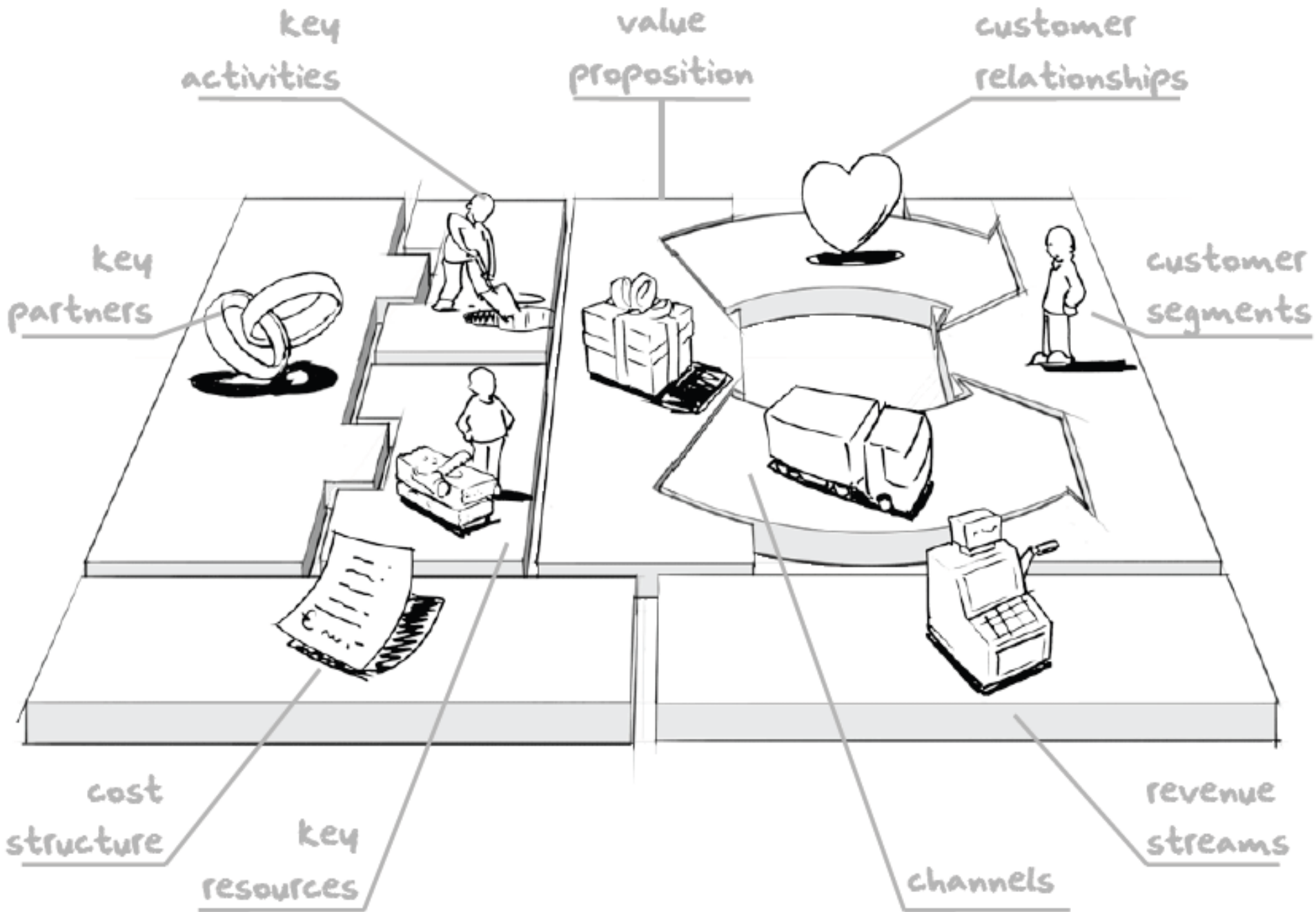
- cost driven (ryanair)
- value driven (hotel di lusso)

COST STRUCTURE



Caratteristiche delle strutture di costo

- costi fissi (manifatturiero)
- costi variabili (servizi)
- economie di scala (espansione dell'output)
- economie di scopo (canali di distribuzione per più prodotti)



CANVAS OVERLAY

KEY PARTNERS



KEY ACTIVITIES



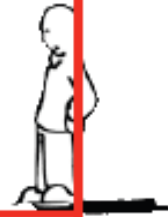
KEY RESOURCES



OFFER



CUSTOMER RELATIONSHIPS



CUSTOMER SEGMENTS

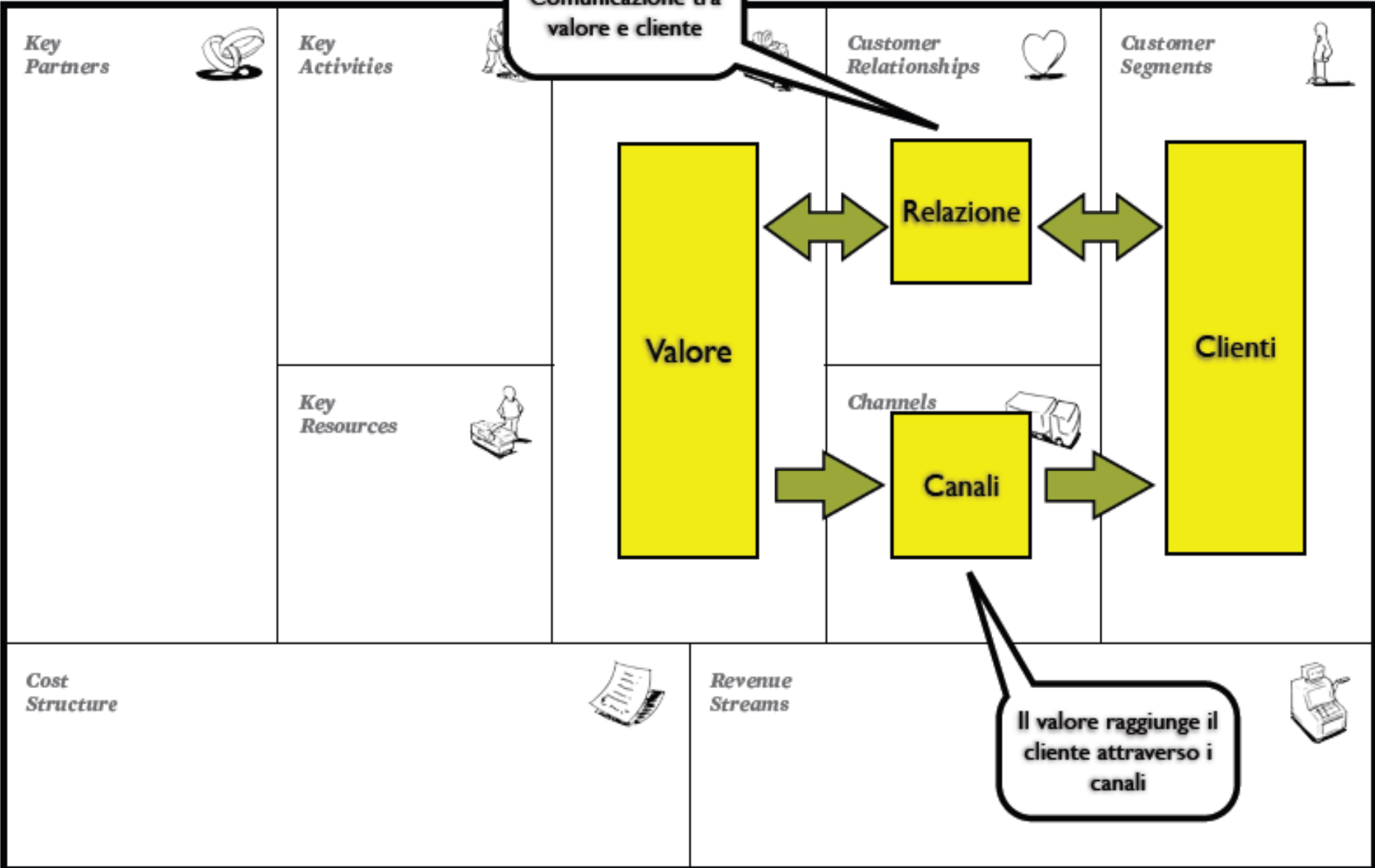
CHANNELS



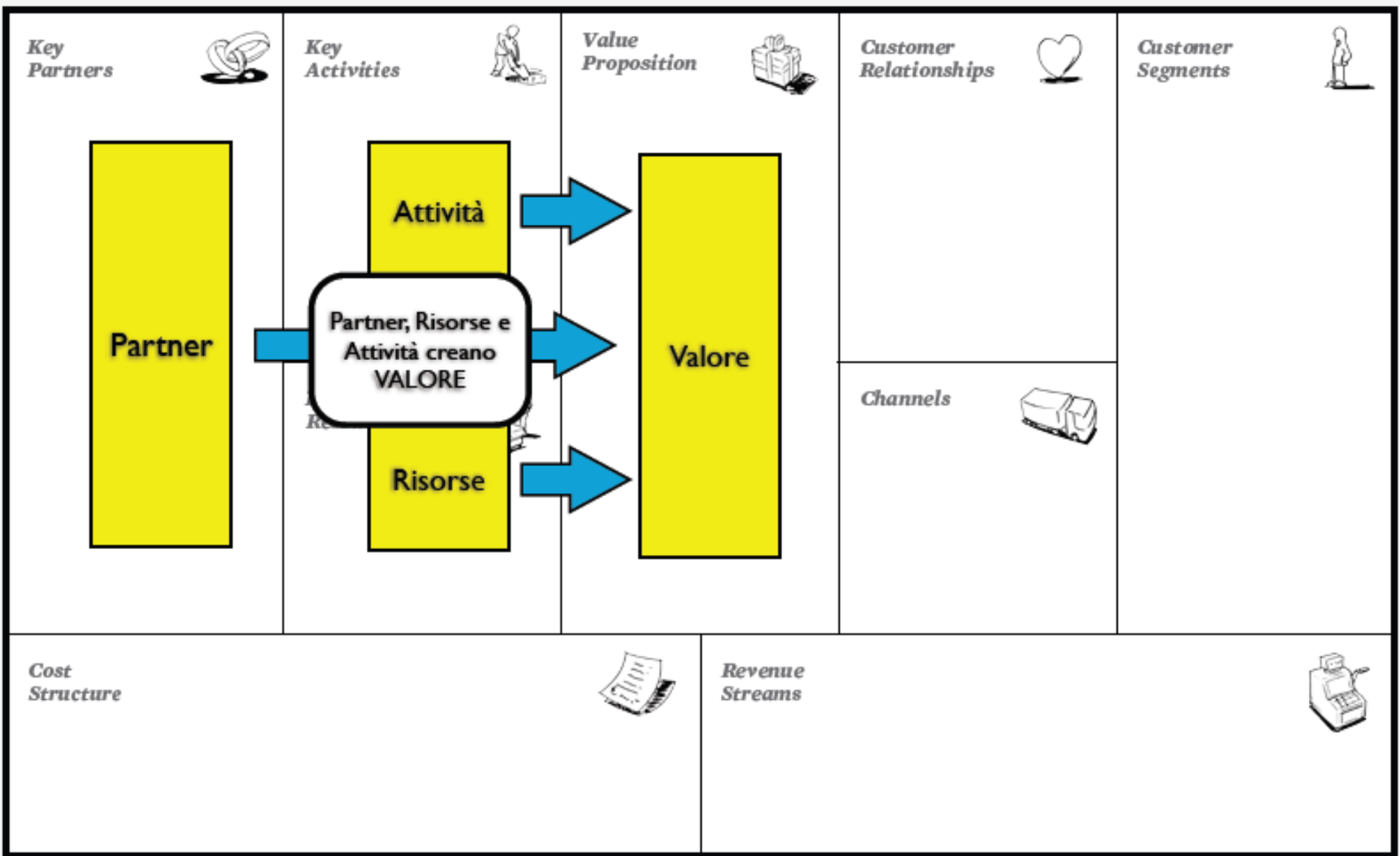
COST STRUCTURE

REVENUE STREAMS

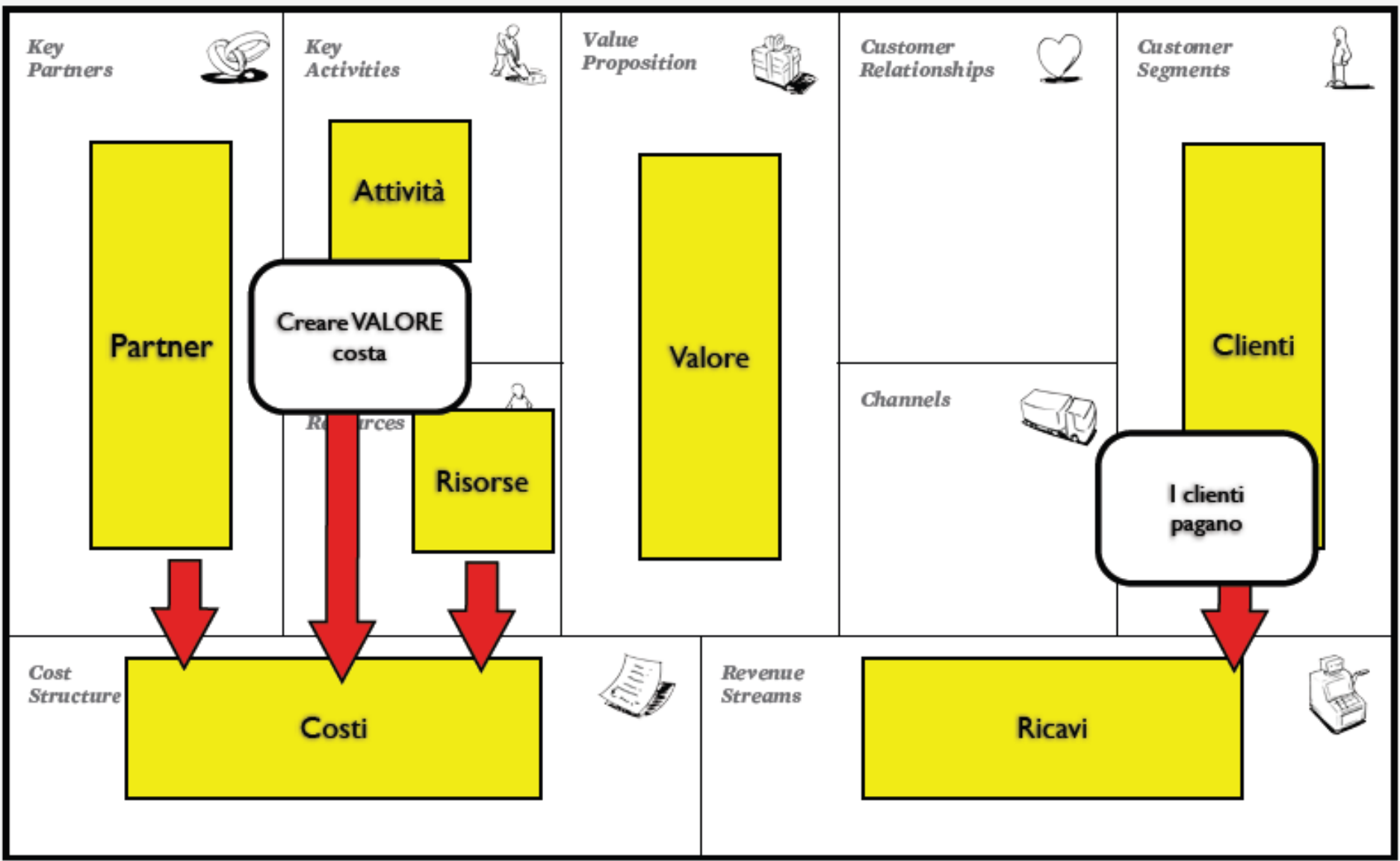
The Business Model Canvas



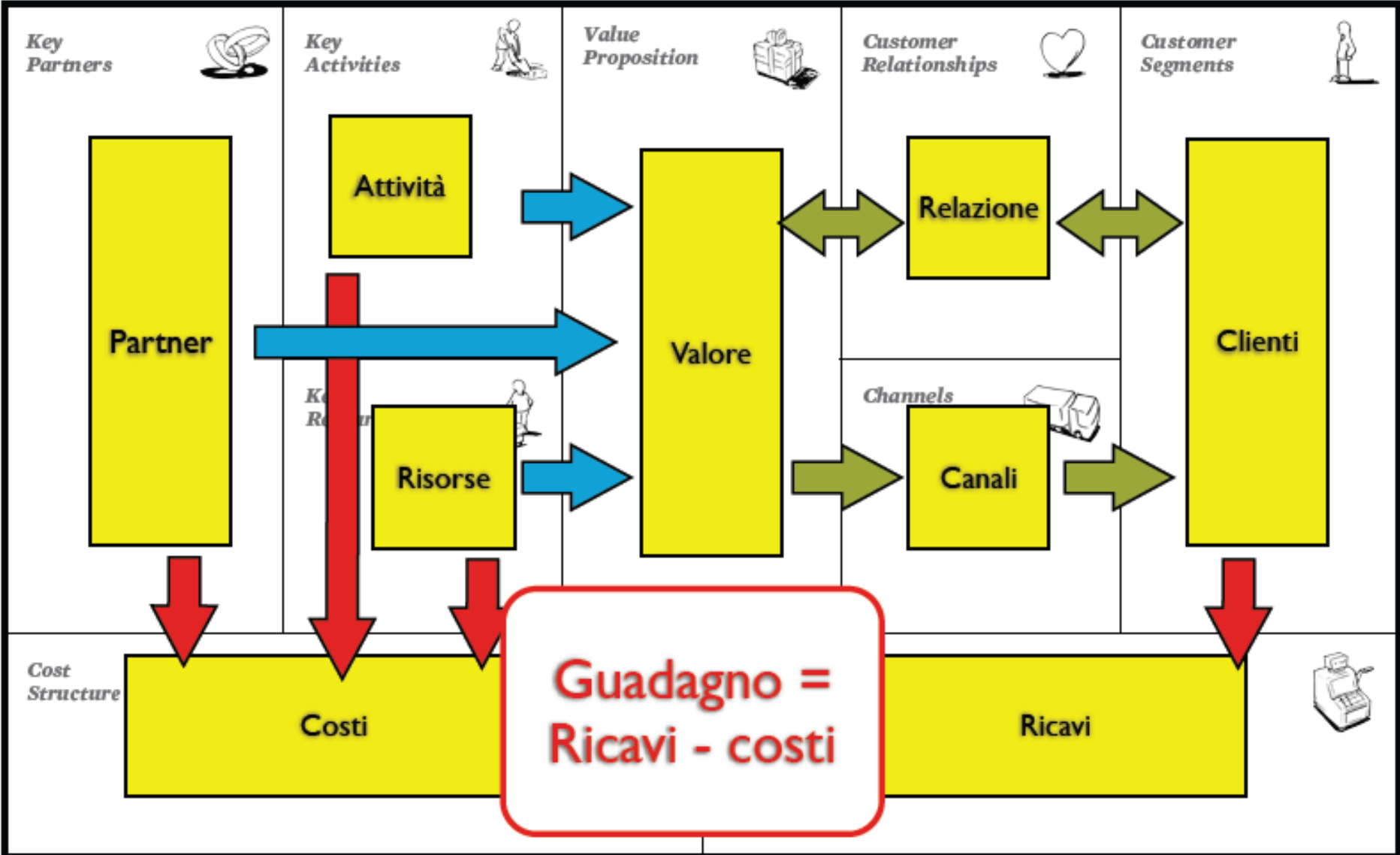
The Business Model Canvas



The Business Model Canvas



The Business Model Canvas



**Il Business Model Canvas
non è un alternativa al
Business Plan.**

Il Business Plan descrive **che cosa, quanto tempo e quanti soldi** ti serviranno per mettere in pratica il tuo Business Model

GRAZIE MILLE

Fondazione Democenter

Francesco Baruffi

SKYPE francesco_baruffi

MOB 0039 3484338633