



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

L'INNOVAZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS

Ing. Nadia Preghenella
Università degli Studi di Padova
Università degli Studi di Udine

**Cos'è un
MODELLO DI BUSINESS?**

Cos'è un MODELLO DI BUSINESS?

“Un modello di business è la logica centrale di un'organizzazione per la creazione di valore”

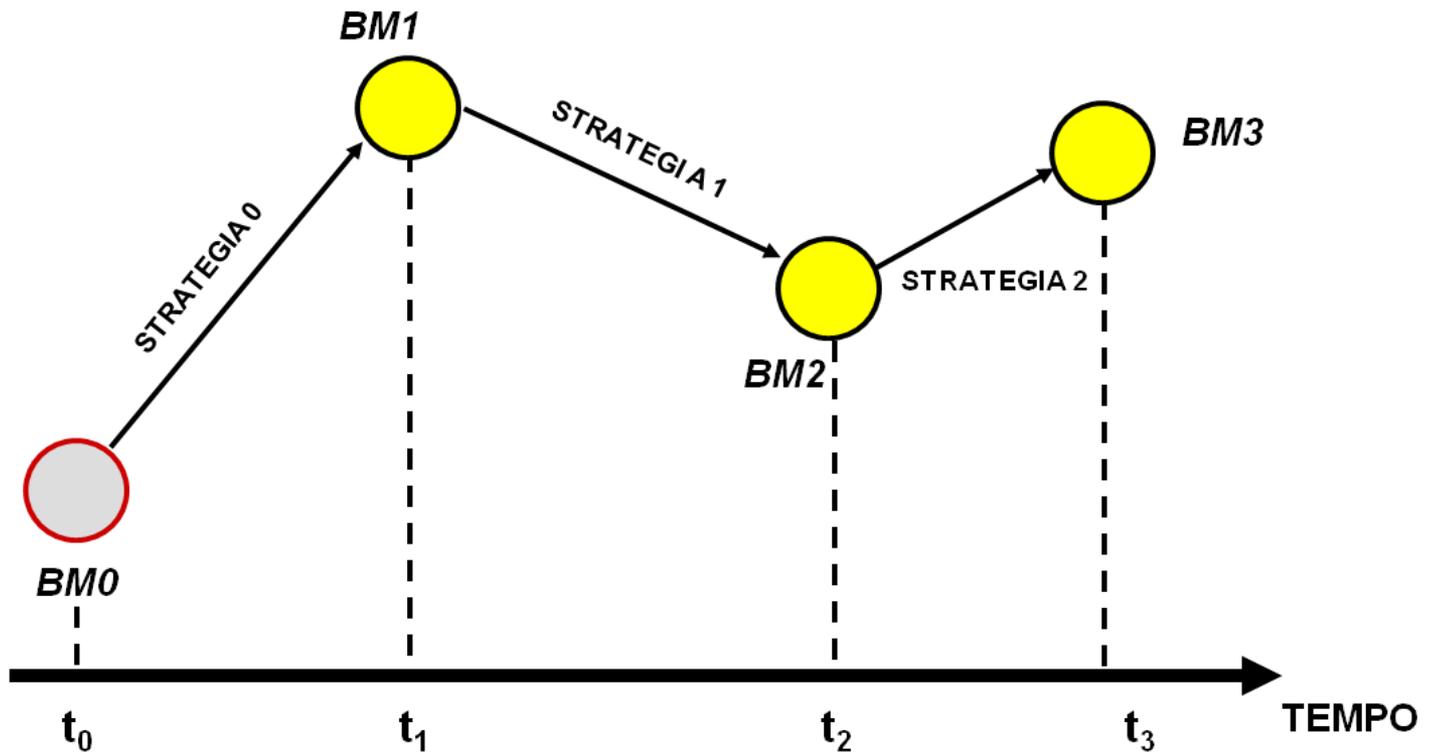
Linder & Cantrell, (2000)

“Un modello di business è una rappresentazione della logica di base di un'azienda e delle scelte strategiche per creare e acquisire valore all'interno di una rete di valore”

Shafer, Smith & Linder (2005)

Business model is
the rationale of how an
organization creates, delivers and
captures value (Osterwalder e Pigneur, 2005)
= makes money
+ impact
social & environmental

IL MODELLO DI BUSINESS COME UN'ISTANTANEA DELLA STRATEGIA



**Perché il MODELLO DI
BUSINESS è così
importante?**

Vi ricordate questo?



IL CASO DI SONY

Sony ha sviluppato il lettore audio Walkman, ridefinendo il mercato dei dispositivi musicali portatili, ma non è riuscita a sviluppare un lettore.

Quando Apple ha introdotto l'iPod, ha fatto qualcosa di molto più intelligente che racchiudere una buona tecnologia in un design accattivante. Ha racchiuso una buona tecnologia in un ottimo modello di business.

Combinando hardware, software e servizi, il modello di business ha fornito una convenienza rivoluzionaria per i consumatori e profitti da record per Apple.



Cos'è questo?



IL CASO DI KODAK

Kodak è stata fondata alla fine del 19° secolo e ha dominato il settore della fotografia cinematografica per oltre un secolo.

Kodak è fallita nel 2012 perché è stata travolta dalla stessa tecnologia digitale che ha inventato per la prima volta a metà degli anni '70. In realtà, il primo prototipo di fotocamera digitale risale al 1975 ed è stato concepito da Steven Sasson, un ingegnere di Kodak.

Steven ha ottenuto questa risposta: "Steven, nessuno guarderà le immagini su uno schermo, fidati di me.«

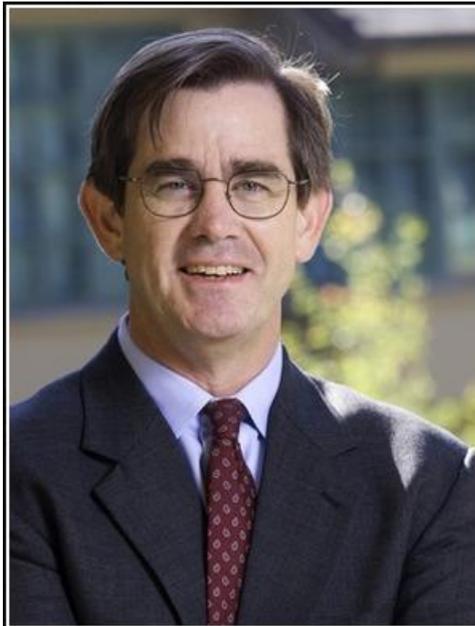
Kodak ha guadagnato una fortuna con la sua pellicola e non si è preoccupata troppo della fotocamera.



Instagram

COSA ABBIAMO IMPARATO

1. Devi sviluppare nuove tecnologie e prodotti e non restare fedele a ciò che ti ha portato alla cerchia dei vincitori.
2. L'invenzione non basta, serve anche l'esecuzione.
3. Grandi modelli di business possono rimodellare i settori industriali e guidare una crescita spettacolare.
4. Eppure molte aziende trovano difficile innovare il modello di business perché significa cambiare le regole del gioco.
5. I manager non capiscono abbastanza bene il loro modello esistente per sapere quando è necessario cambiarlo o come.



Most innovations fail. And
companies that don't innovate die.

— *Henry Chesbrough* —

AZ QUOTES

INNOVATE
or die

STRUTTURA DEL MODELLO DI BUSINESS

COMPRENDERE IL MODELLO DI BUSINESS ATTUALE

Un modello d business ha questi componenti:

1. **Proposta di valore per il cliente**: il modello aiuta i clienti a soddisfare un bisogno specifico che le offerte alternative non soddisfano allo stesso modo.
2. **Formula di profitto**: il modello genera valore per l'azienda attraverso fattori come il modello di ricavo, la struttura dei costi, i margini e il fatturato dell'inventario.
3. **Risorse e processi chiave**: la tua azienda ha le persone, la tecnologia, i prodotti, le strutture, le attrezzature necessari per fornire la proposta di valore ai tuoi clienti. Inoltre dispone di processi (es. formazione, produzione, servizio) per sfruttare tali risorse.



Customer Value Proposition (CVP)

- **Target customer**
- **Job to be done** to solve an important problem or fulfill an important need for the target customer
- **Offering**, which satisfies the problem or fulfills the need. This is defined not only by what is sold but also by how it's sold.

PROFIT FORMULA

- **Revenue model** How much money can be made: price x volume. Volume can be thought of in terms of market size, purchase frequency, ancillary sales, etc.
- **Cost structure** How costs are allocated: includes cost of key assets, direct costs, indirect costs, economies of scale.
- **Margin model** How much each transaction should net to achieve desired profit levels.
- **Resource velocity** How quickly resources need to be used to support target volume. Includes lead times, throughput, inventory turns, asset utilization, and so on.

KEY RESOURCES

needed to deliver the customer value proposition profitably. Might include:

- **People**
- **Technology, products**
- **Equipment**
- **Information**
- **Channels**
- **Partnerships, alliances**
- **Brand**

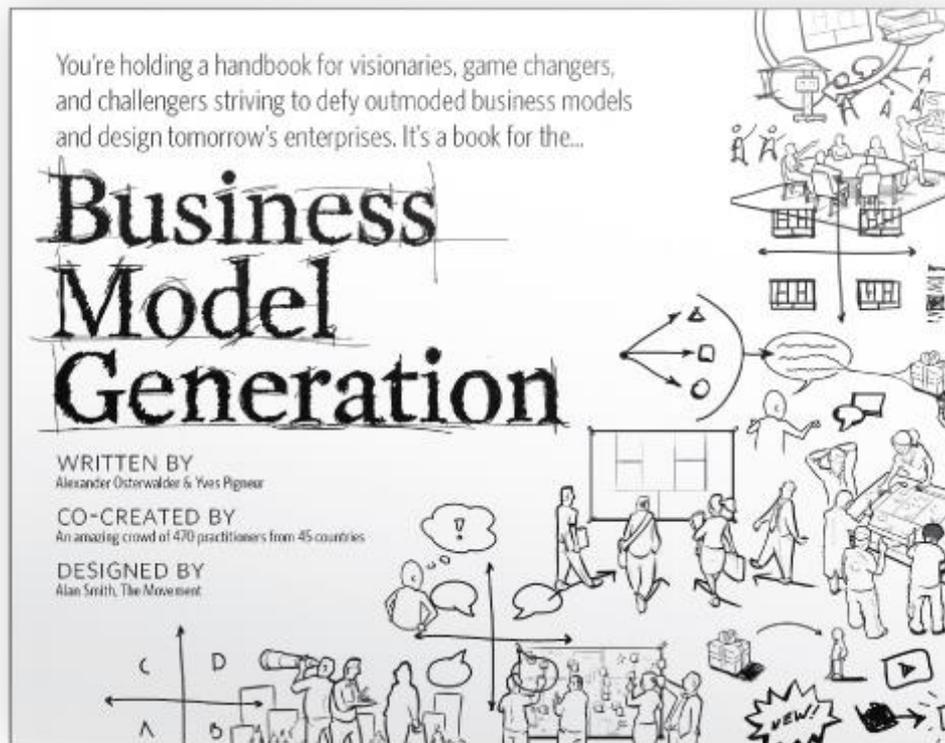
KEY PROCESSES, as well as rules, metrics, and norms, that make the profitable delivery of the customer value proposition repeatable and scalable. Might include:

- **Processes:** design, product development, sourcing, manufacturing, marketing, hiring and training, IT
- **Rules and metrics:** margin requirements for investment, credit terms, lead times, supplier terms
- **Norms:** opportunity size needed for investment, approach to customers and channels

Johnson, Christensen,
and Kagermann (2008)

STRUMENTI

CREARE MODELLI DI BUSINESS

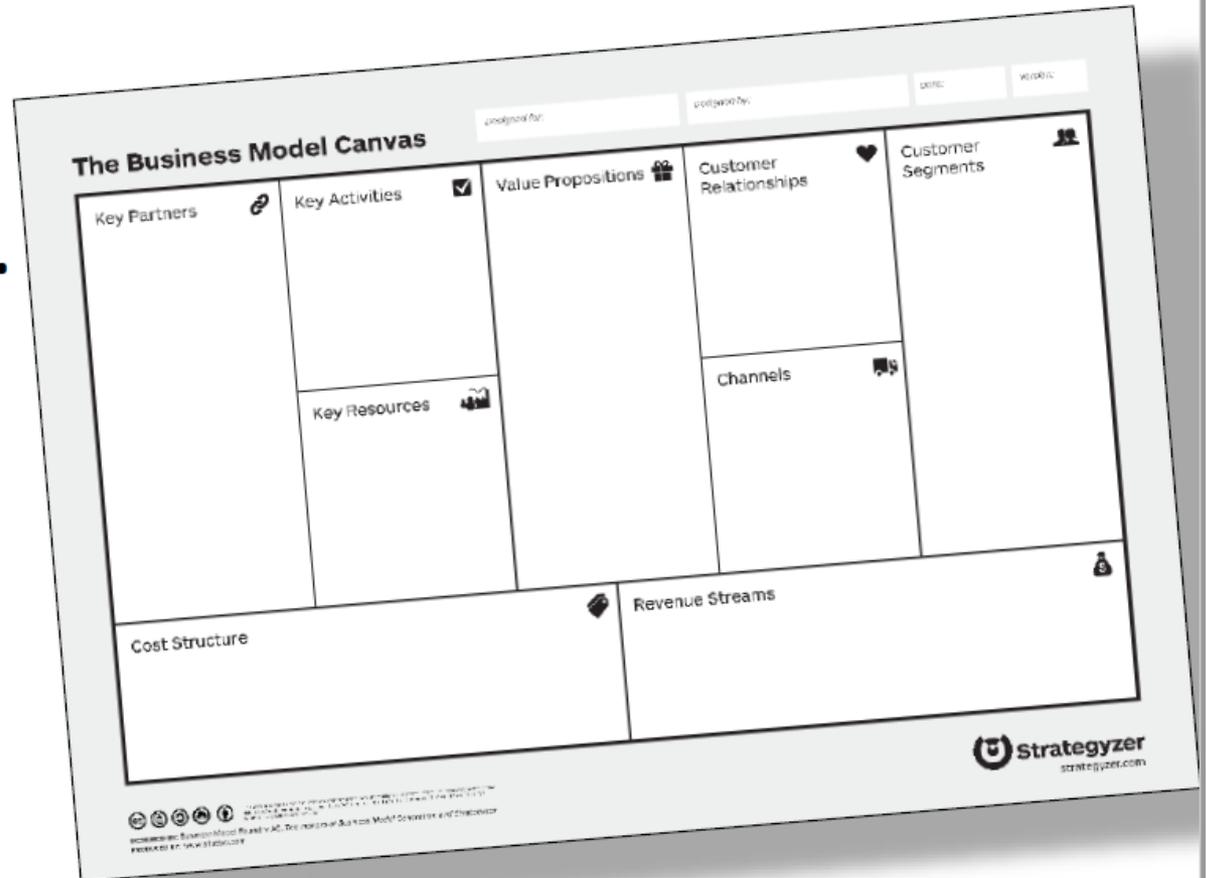


Alexander Osterwalder

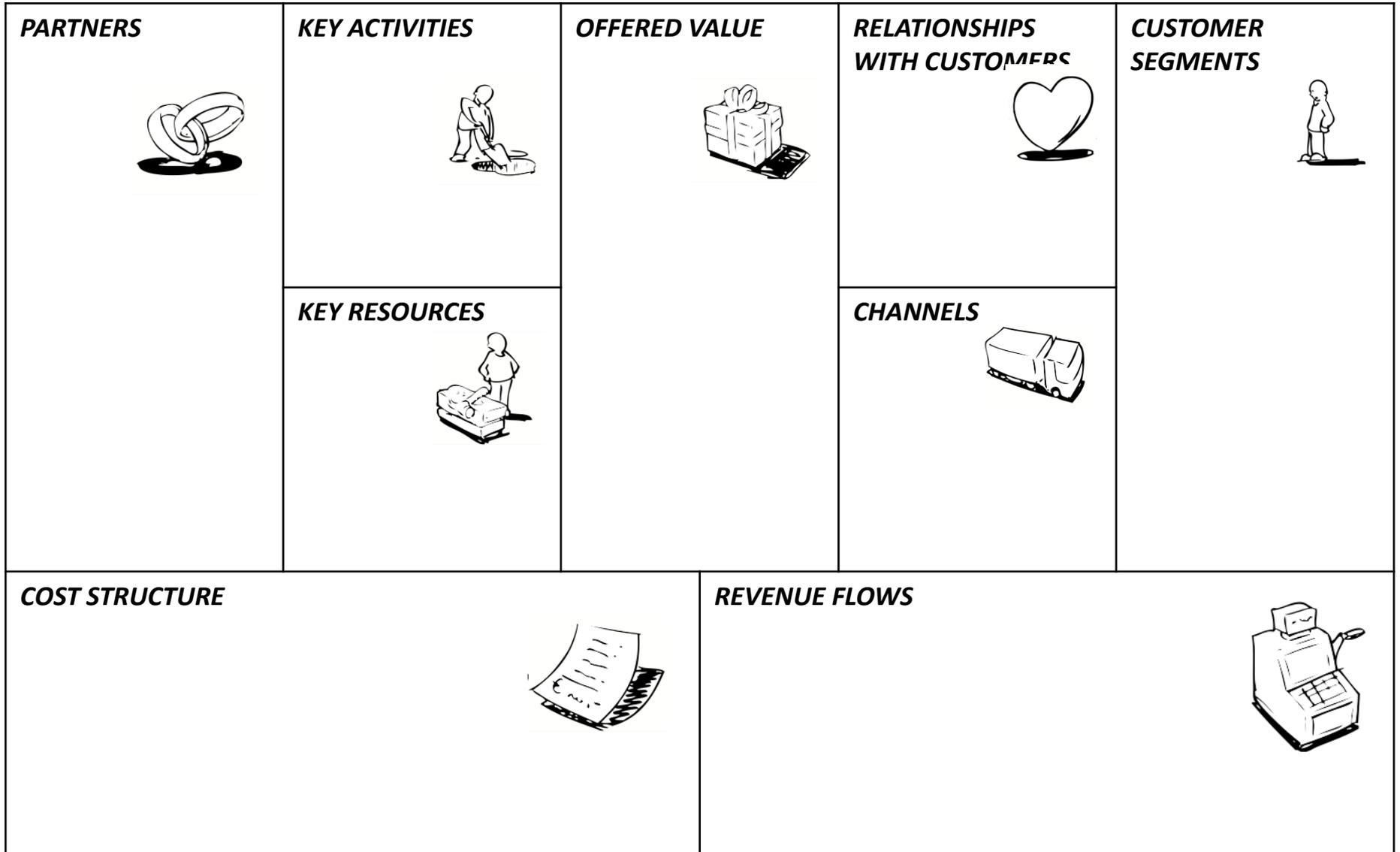
IL BUSINESS MODEL CANVAS

The Business Model Canvas.

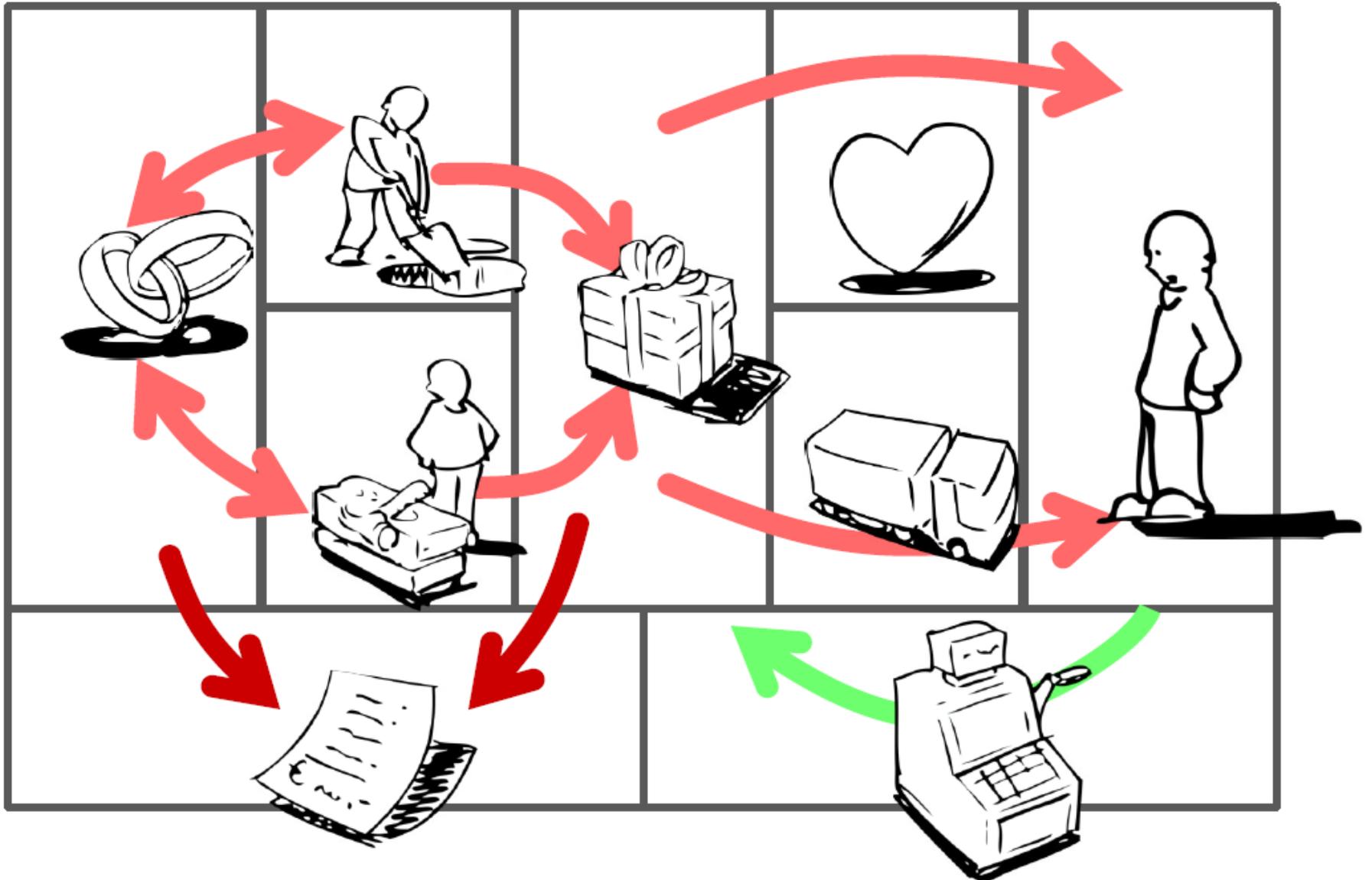
It allows you to describe, design, challenge, invent, and pivot your business model.



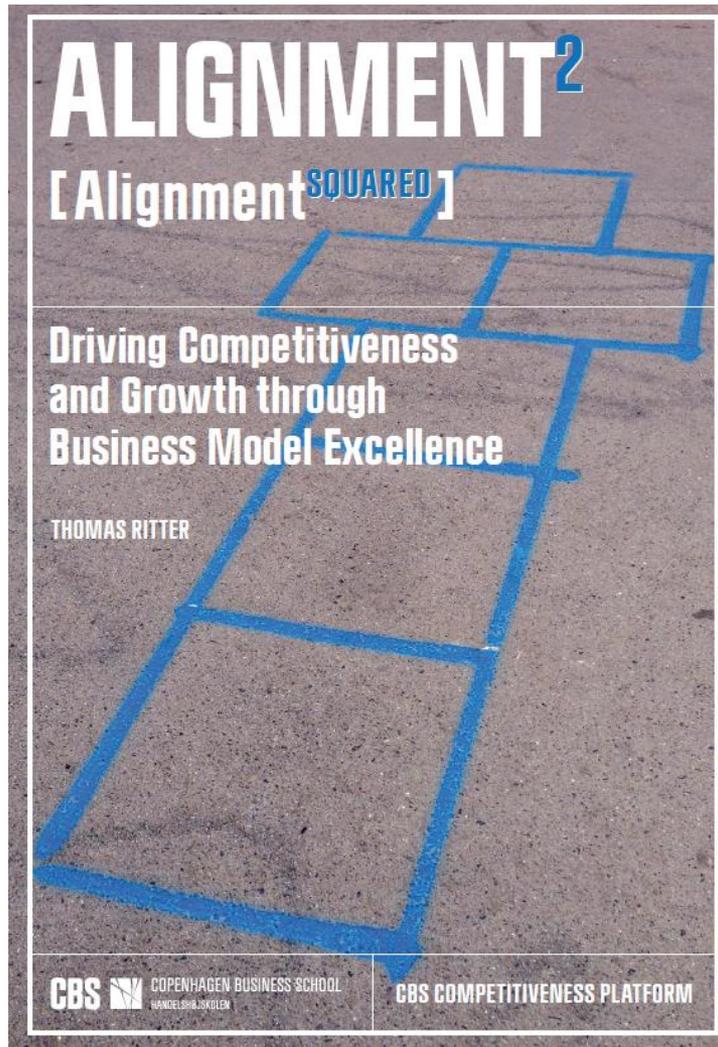
IL BUSINESS MODEL CANVAS



LA LOGICA DEL MODELLO CANVAS

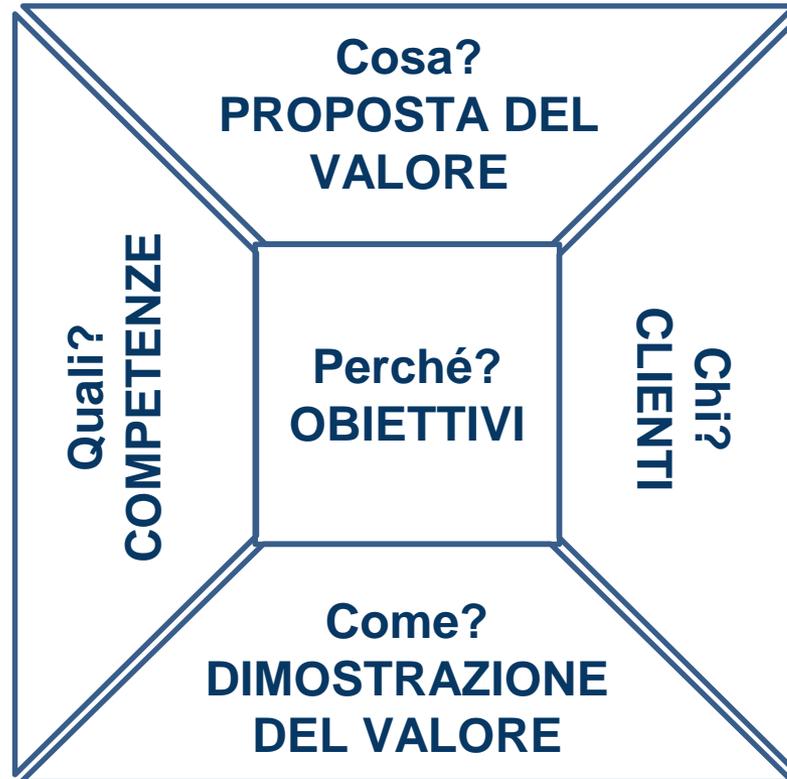


VALUTARE IL MODELLO DI BUSINESS



Thomas Ritter

ALIGNMENT SQUARED



ALIGNMENT SQUARED

**Perché?
OBIETTIVI**

Perché stai facendo quello che
stai facendo



Perché? OBIETTIVI

Gli obiettivi sono legati alla **necessità** di una persona (o insieme di persone) di ottenere un **risultato** attraverso **un'attività economica**.

Esempi:

1. Impresa **for profit**: la necessità e dunque il risultato sono legati al profitto.
2. Impresa **no profit**: focalizzate su una “buona causa”, come la tutela della salute o la salvaguardia dell'ambiente.

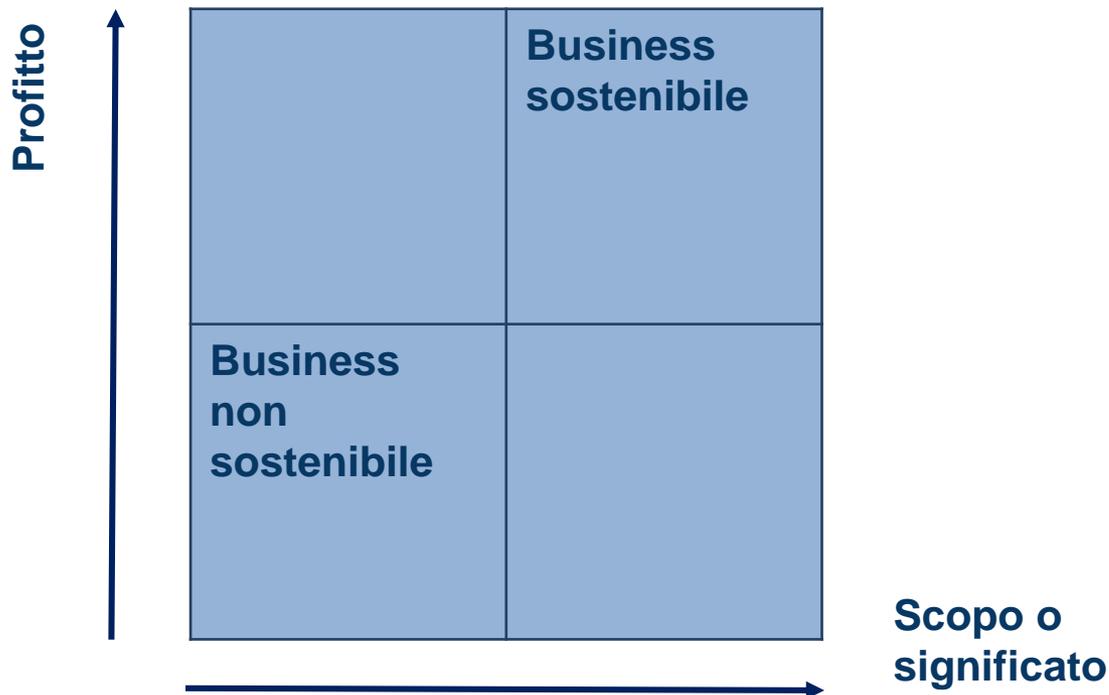
ATTENZIONE!

«**For profit**» e «**no profit**» non sono i punti estremi di una scala.

I due obiettivi possono **coesistere** per una singola impresa.

Perché? OBIETTIVI

L'**obiettivo** di un'organizzazione può essere descritto come una **combinazione** di due dimensioni: «**profitto**» e «**scopo o significato**».



ATTENZIONE!

«**Sostenibile**» non significa «no profit» o orientato ad una buona causa.

Significa «**che si può sostenere**», lungo, duraturo nel tempo.

Perché? OBIETTIVI

- È importante garantire l'**accordo** e la **coerenza** sugli obiettivi dell'azienda prima fra proprietari e poi tra proprietari e dirigenti.
- Il **primo passo** è tracciare il **quadrato dell'obiettivo aziendale** e compilare gli indicatori chiave di prestazione che si applicano all'azienda.
- Ci saranno indubbiamente **dilemmi, contraddizioni e differenze sorprendenti** tra coloro che sono coinvolti in queste discussioni.
- Tuttavia, questo primo ostacolo dell'allineamento è la **chiave** per garantire l'**eccellenza** del modello di business.

ALIGNMENT SQUARED



Per chi stai facendo quello che stai facendo



ALIGNMENT SQUARED

Il bisogno del cliente

È il problema fondamentale il cliente deve risolvere e la descrizione che esso associa al risultato desiderato.

Esempi di esigenze dei consumatori: una vita felice, un indice di massa corporea ottimale, una casa accogliente, una dichiarazione dei redditi inviata.

Esempi di esigenze di aziende: una maggiore produttività, migliori offerte di prodotti e successo nel nuovo mercati.



ALIGNMENT SQUARED

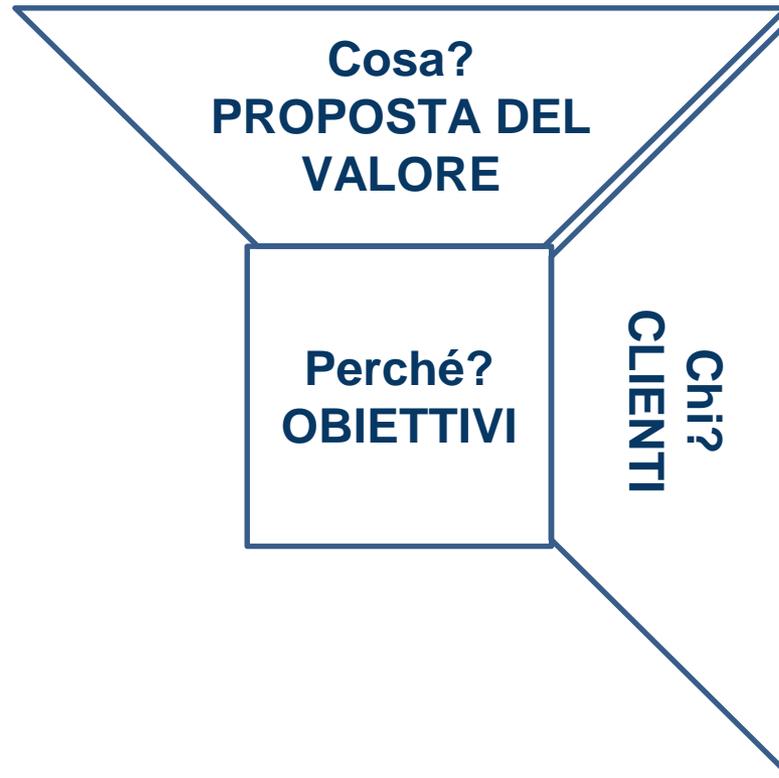
I clienti sono soggetti che **accettano, acquistano, utilizzano** l'output di un processo.

Nell'analizzare i propri clienti un'azienda attua un **processo di segmentazione** secondo quattro passaggi:

1. Individuazione di gruppi di **clienti legati in modo diverso al business (chi è influenzato dal business?)**;
2. Divisione dei gruppi per tipologia di cliente in base al **portafoglio di risultati attesi (cosa pensa il cliente?)**;
3. Specificazione dei ruoli in ogni **tipologia (cosa fa il cliente?)**;
4. Divisione dei ruoli in base allo **scenario (dove è il cliente?)**.



ALIGNMENT SQUARED



Cosa proponi al cliente come valore

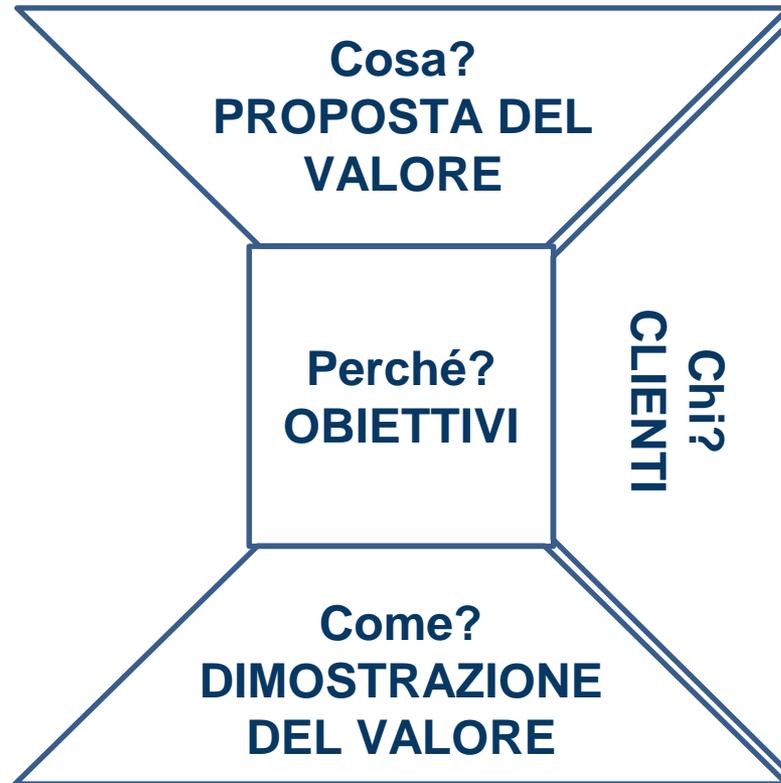




**Cosa?
PROPOSTA DEL
VALORE**

1. Secondo Ritter, il **cliente** ha un ruolo attivo nella creazione del valore.
2. Il cliente è l'unico attore in grado di **creare valore** perché il cliente deve realizzare i vantaggi utilizzando l'input fornito dall'azienda.
3. L'**azienda** propone valore e può solo **aiutare, contribuire o supportare** il processo di creazione del valore.
4. L'apprezzamento di un cliente della proposta di valore di un fornitore dipende dalla **capacità del cliente** di integrare e realizzare quella proposta di valore.

ALIGNMENT SQUARED



Come dimostri al cliente il valore che proponi



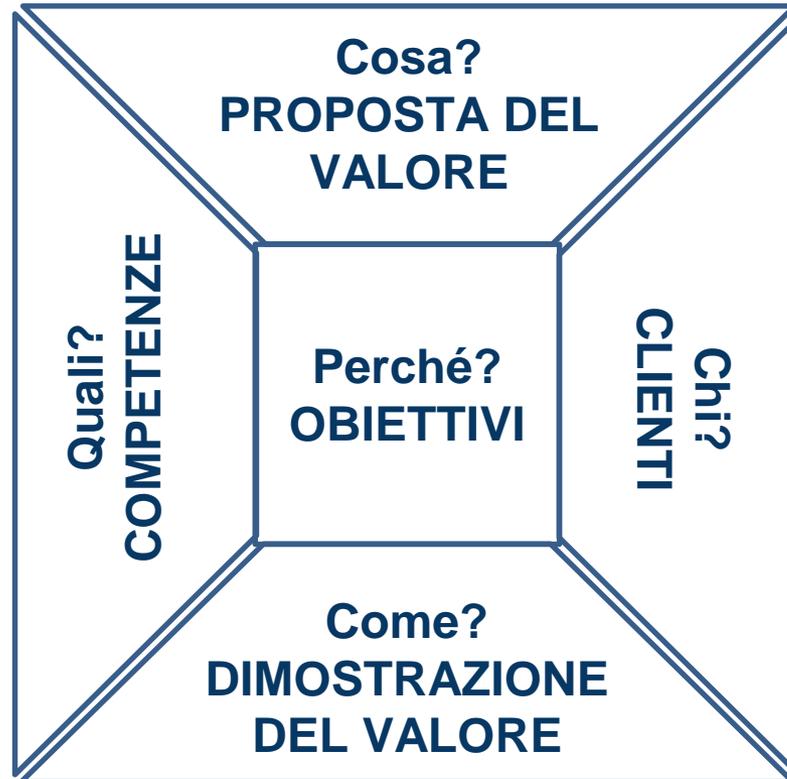
ALIGNMENT SQUARED

Ritter individua quattro punti per descrivere la dimostrazione del valore:

1. il **mittente**: veicola la comunicazione del valore (tipicamente azienda stessa attraverso **vendite e marketing**)
2. il **formato**: modalità con cui si dimostra il valore (es. **test diretti del prodotto, packaging**)
3. la **piattaforma**: è il **canale** attraverso i quali avviene la dimostrazione del valore
4. lo **scenario: contesto** in cui il cliente si trova quando viene esposto alla dimostrazione del valore.



ALIGNMENT SQUARED



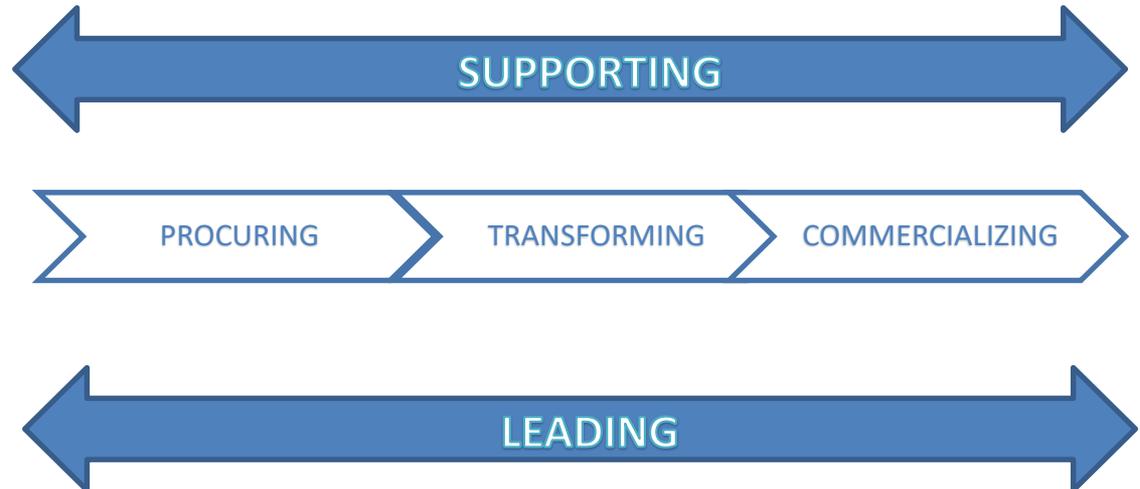
Quali competenze ti distinguono



ALIGNMENT SQUARED



- Ritter si riferisce alle competenze come «insiemi di processi in cui un certo input viene trasformato in un qualche risultato»
- Esistono cinque macro-processi di base da cui partire con l'analisi di un business:

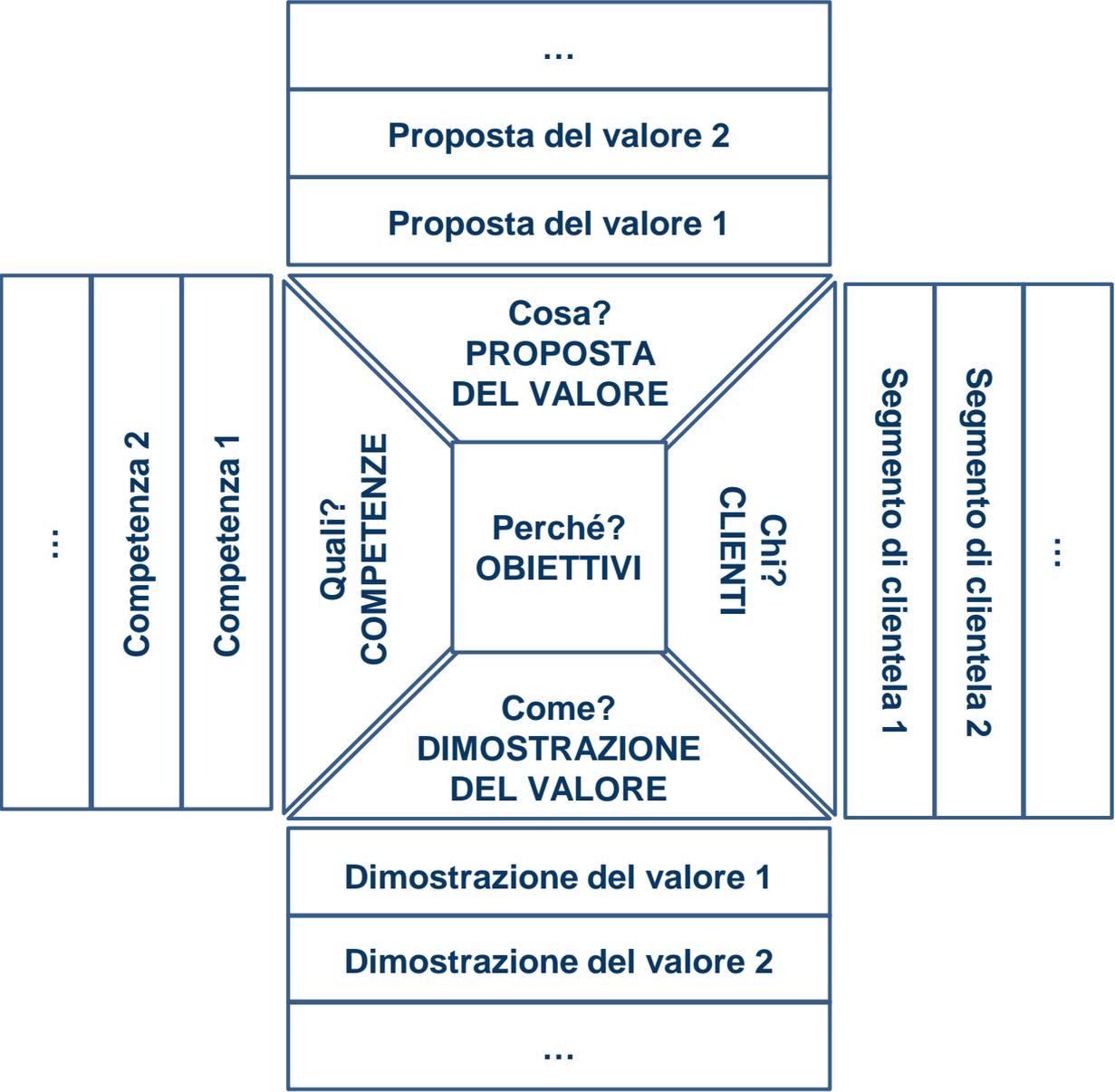


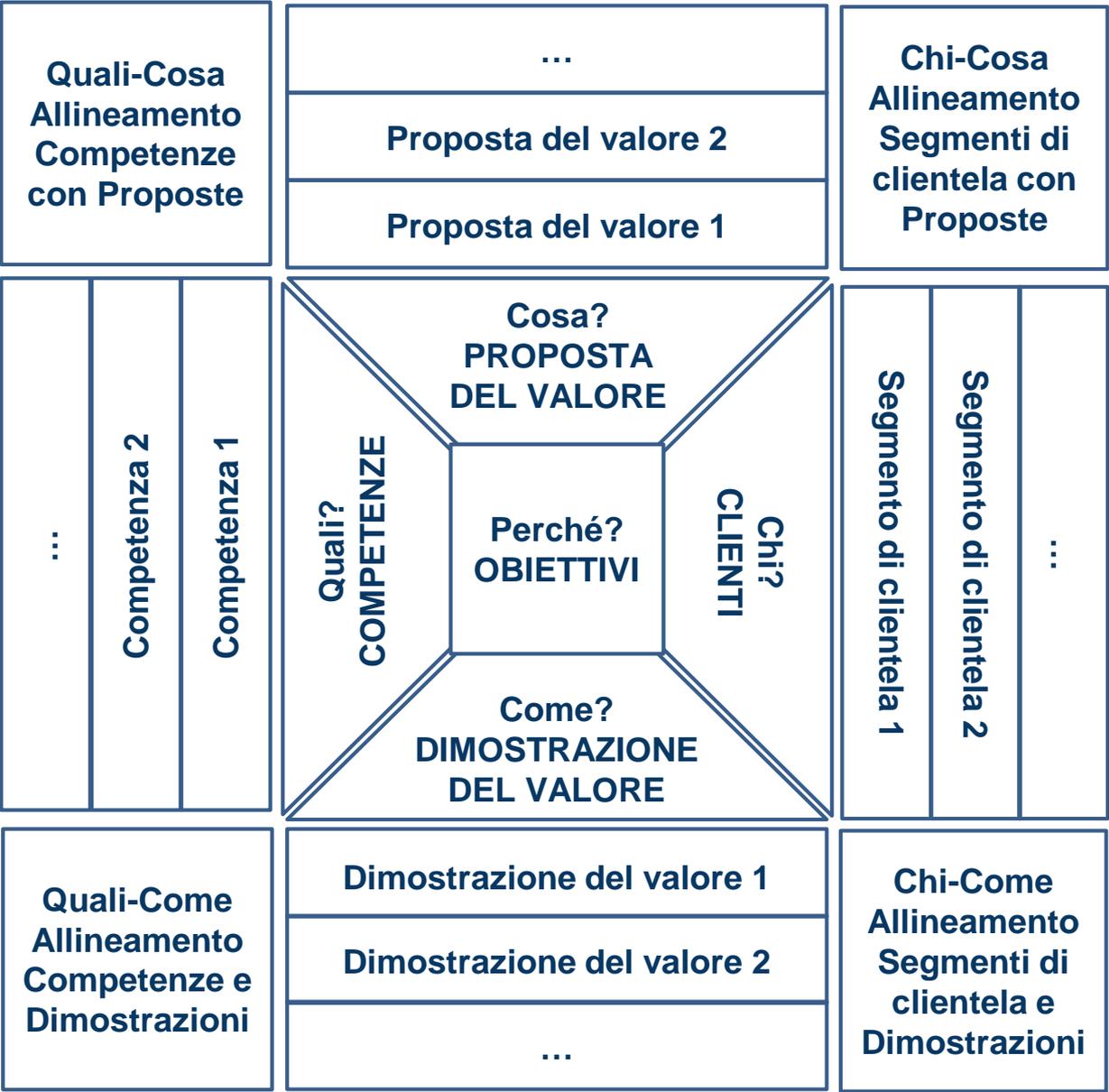
ALIGNMENT SQUARED

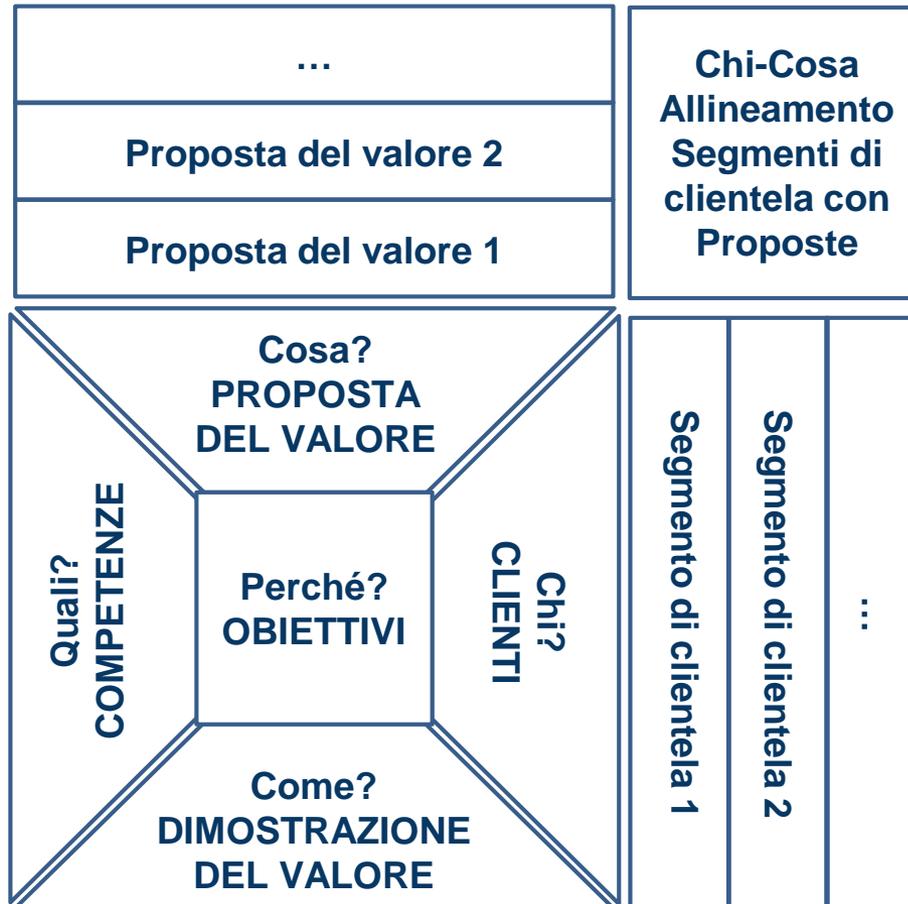


DOMANDE:

1. Questa capacità crea valore, cioè contribuisce in modo significativo all'azienda?
2. Questa capacità è rara, cioè la capacità è posseduta solo dall'azienda o da pochi altri?
3. Questa capacità può essere copiata dai concorrenti? Quanto velocemente?
4. L'azienda può essere gestita con capacità alternative, possono i concorrenti utilizzando altre capacità per ottenere un risultato simile?



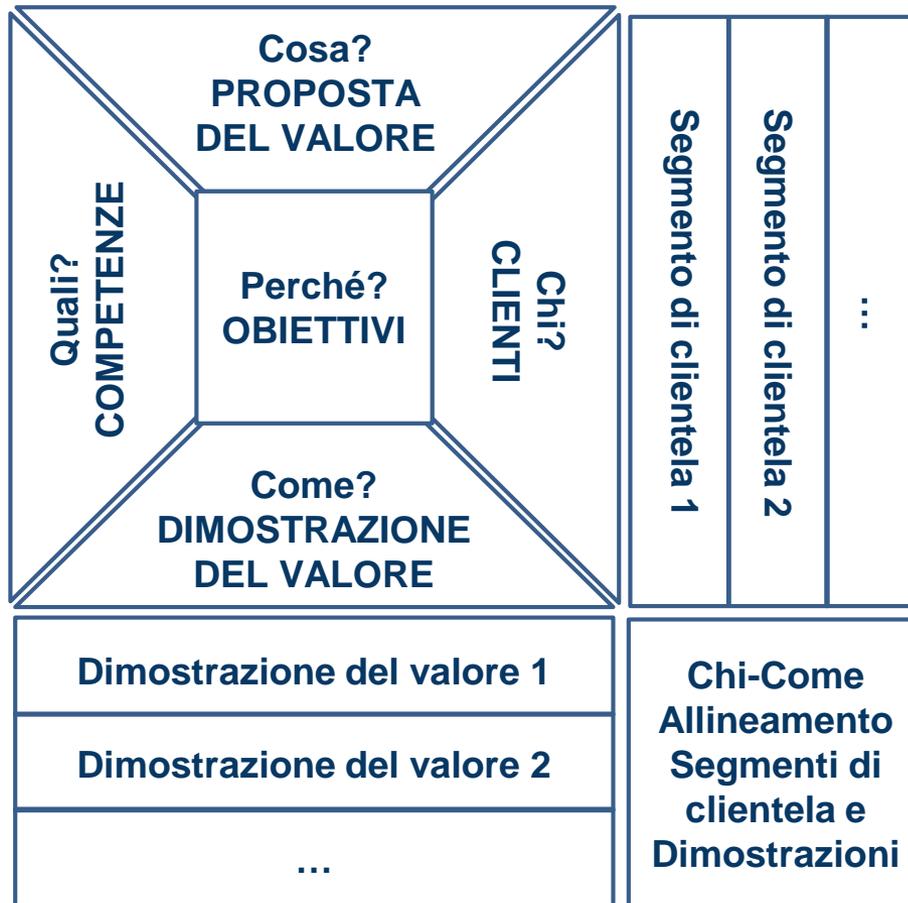


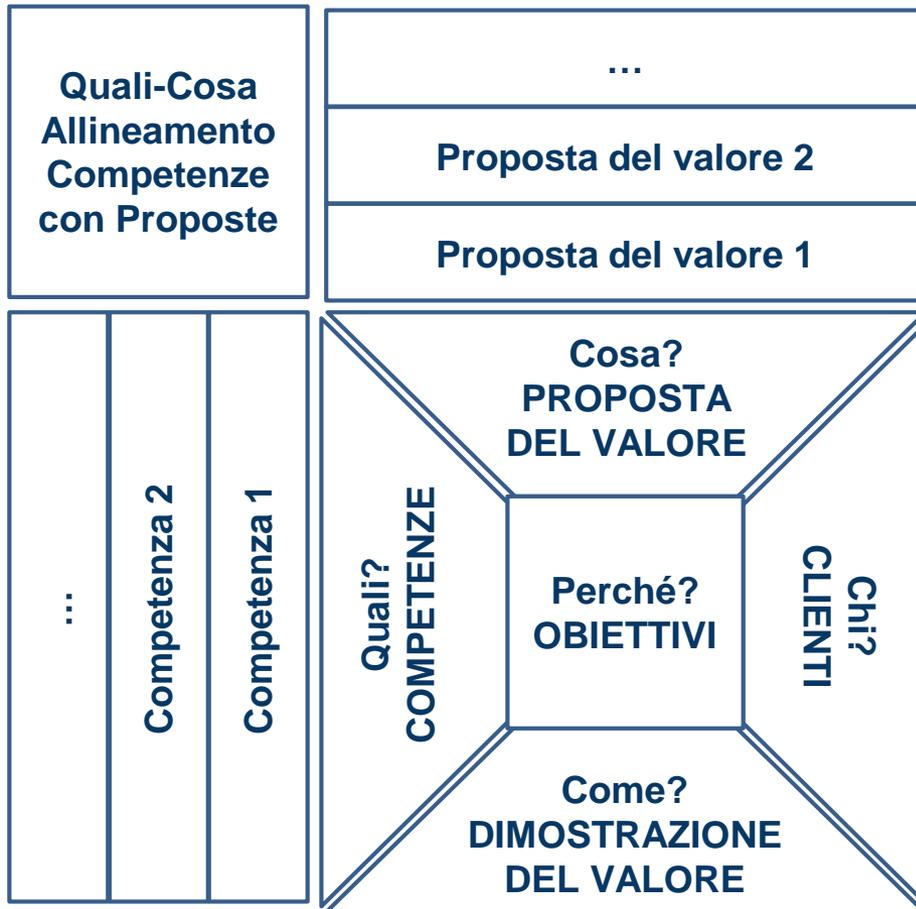


Chi compra cosa



Quali clienti sono esposti a quali dimostrazioni di valore

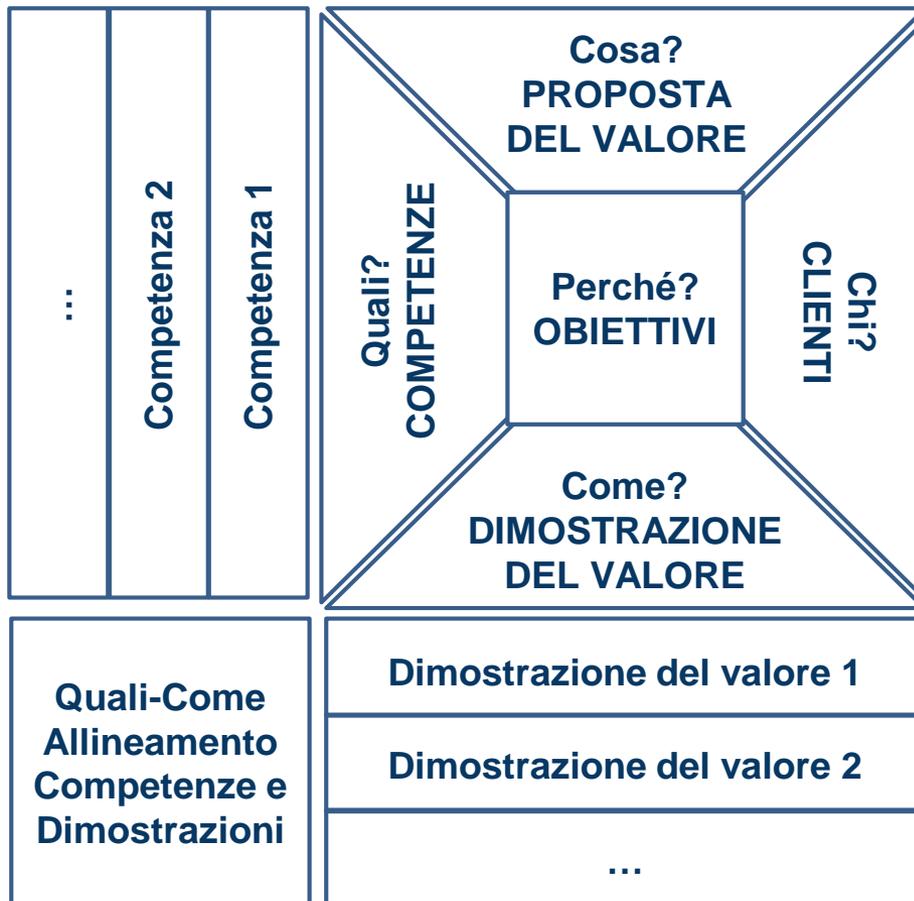


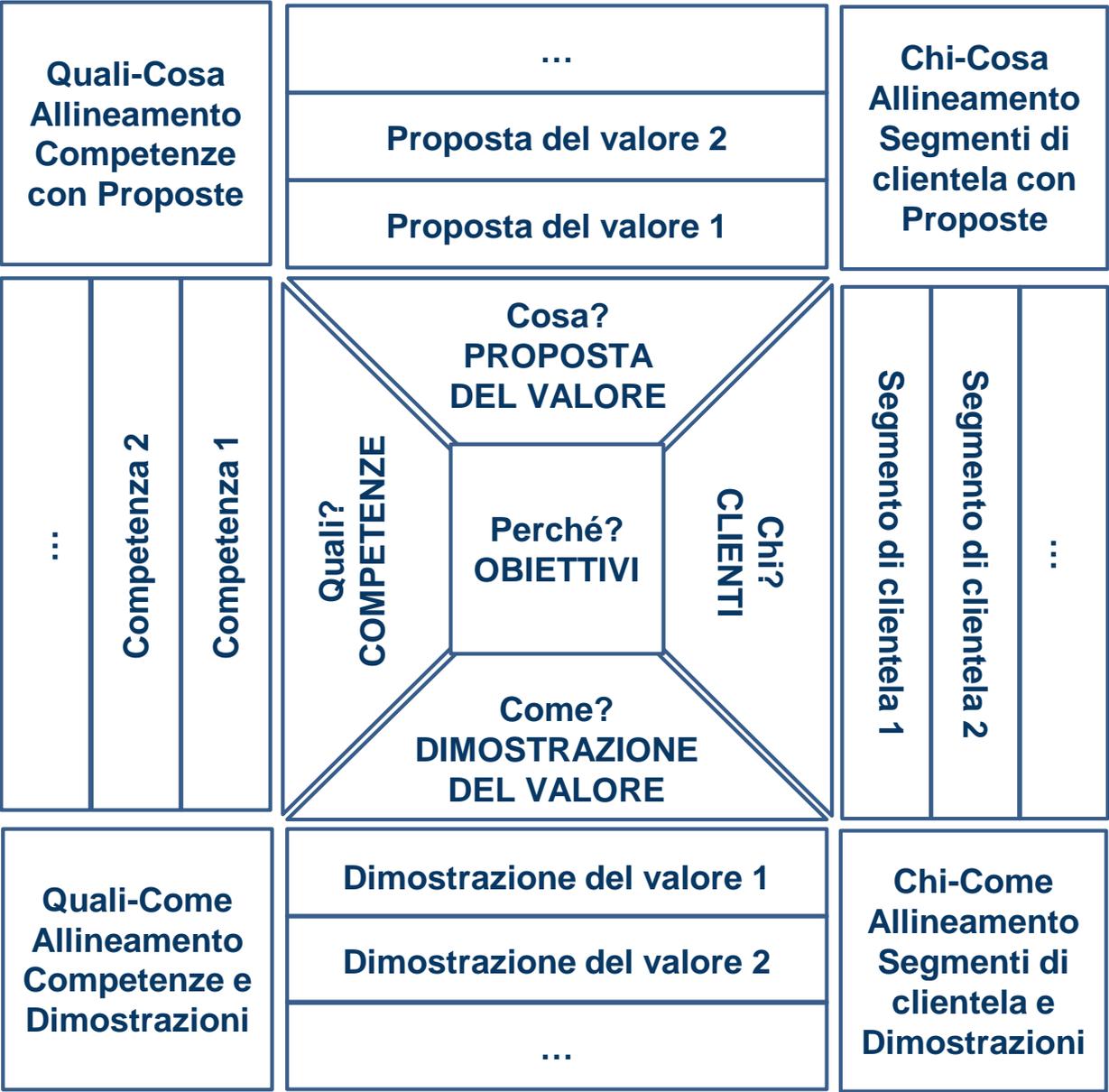


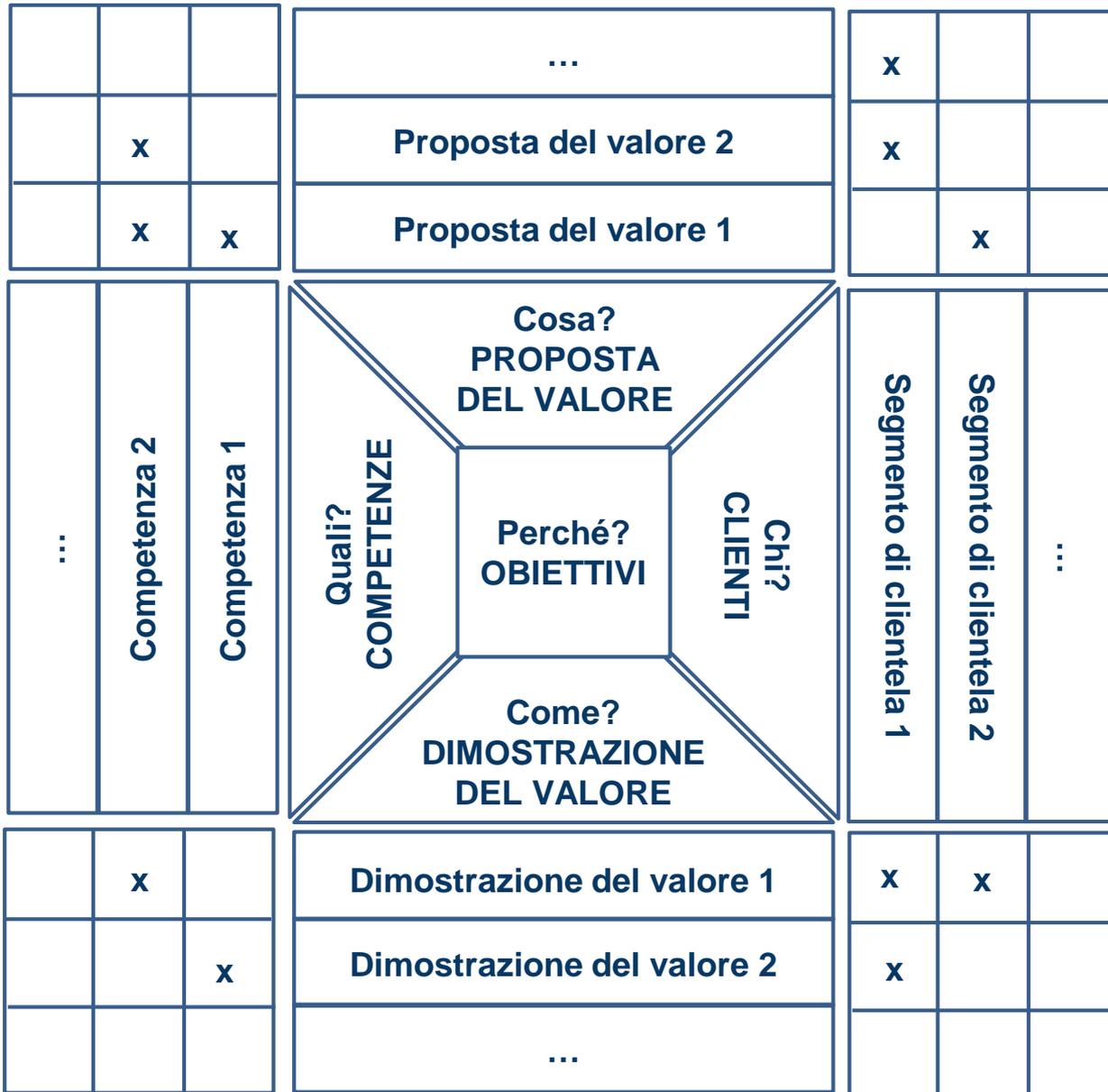
Quali competenze servono
per quali proposte di valore



Quali competenze ci distinguono
per quali proposte di valore





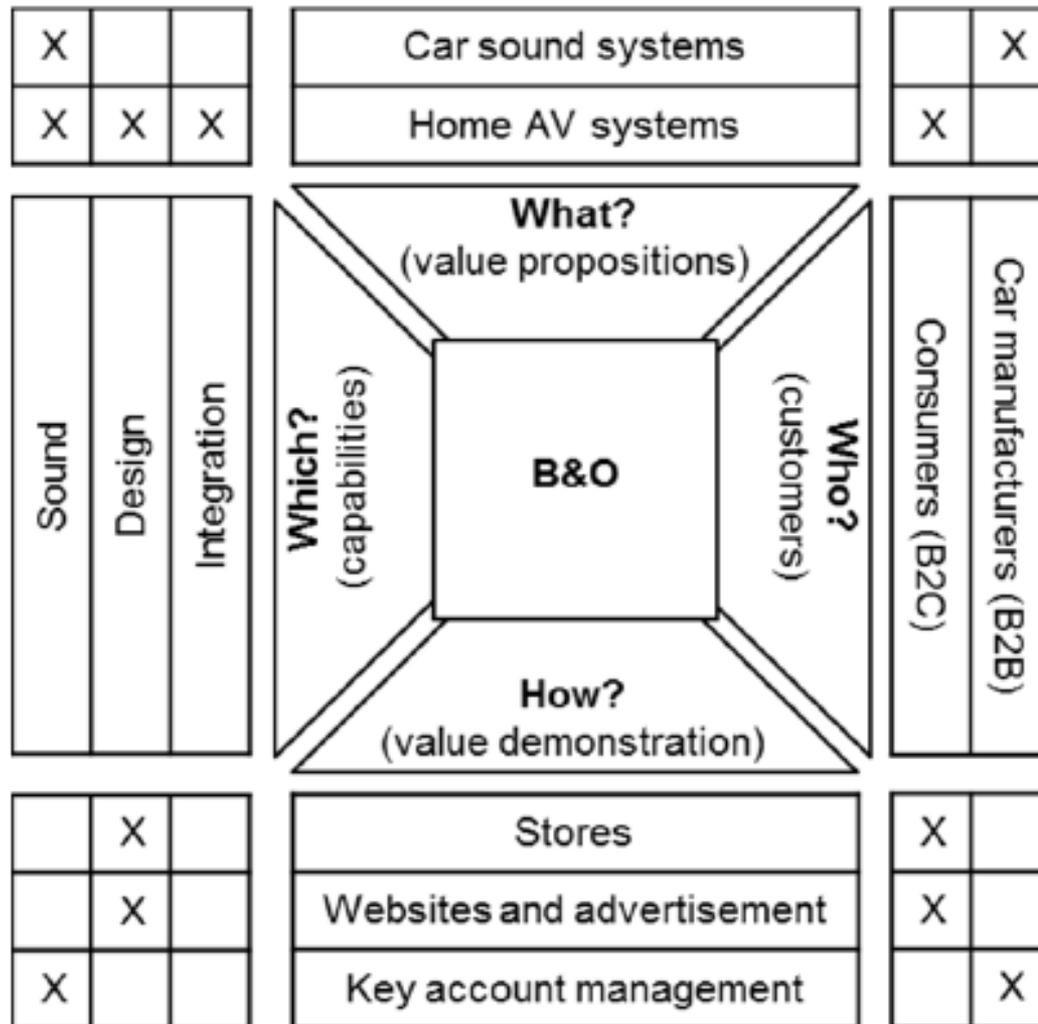


ALIGNMENT SQUARED

- Bang & Olufsen (B&O) produce una gamma di televisori altamente distintivi ed esclusivi, sistemi musicali, altoparlanti, telefoni e prodotti multimediali che coniugano l'eccellenza tecnologica con l'appeal emotivo.
- L'azienda è un'icona del design internazionale e un simbolo globale dell'eccellenza audiovisiva.
- I prodotti B&O sono venduti principalmente da una vasta rete di vendita al dettaglio indipendente in più di 100 paesi.
- La maggior parte di questi rivenditori sono concept store, che vendono esclusivamente prodotti B&O.
- L'azienda afferma che oltre ai prodotti di intrattenimento per l'ambiente domestico, B&O applica le sue competenze acustiche e progettuali nella creazione di sistemi audio ad alte prestazioni per l'industria automobilistica di fascia alta, portando l'esperienza di intrattenimento a un nuovo livello.

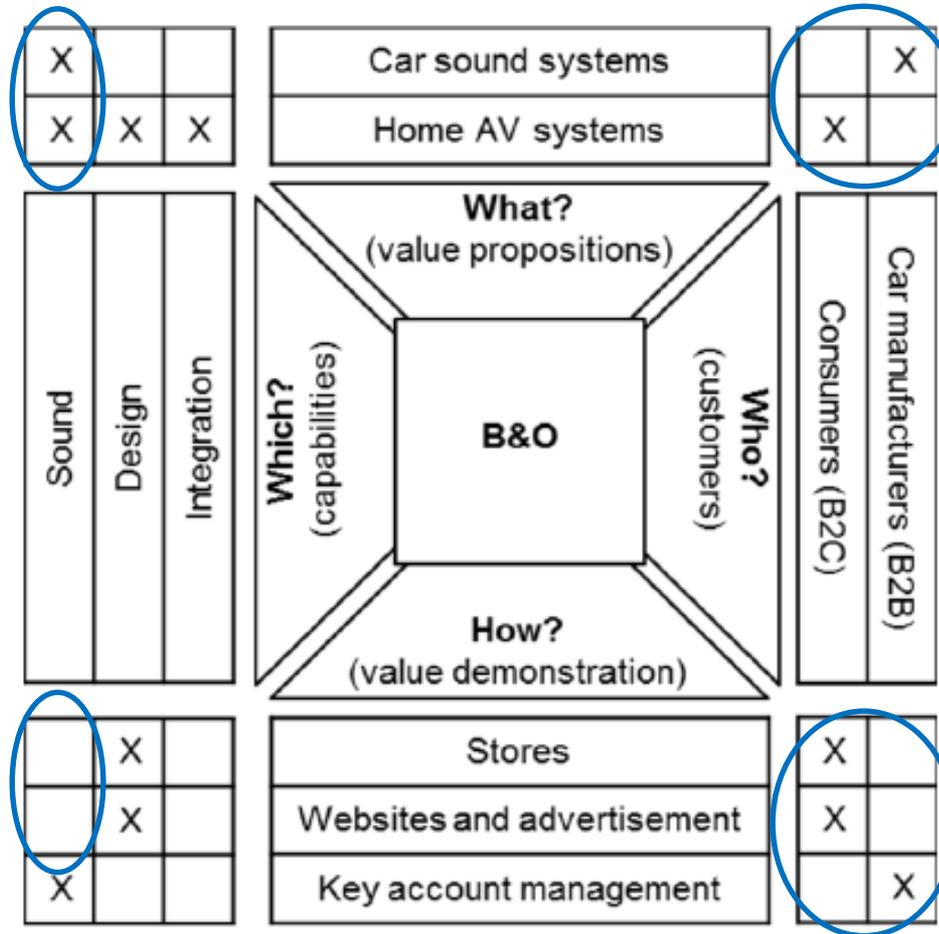
BANG & OLUFSEN 

B&O ALIGNMENT SQUARED



B&O ALIGNMENT SQUARE

Disallineamento perché il suono è fondamentale ma non sempre dimostrabile



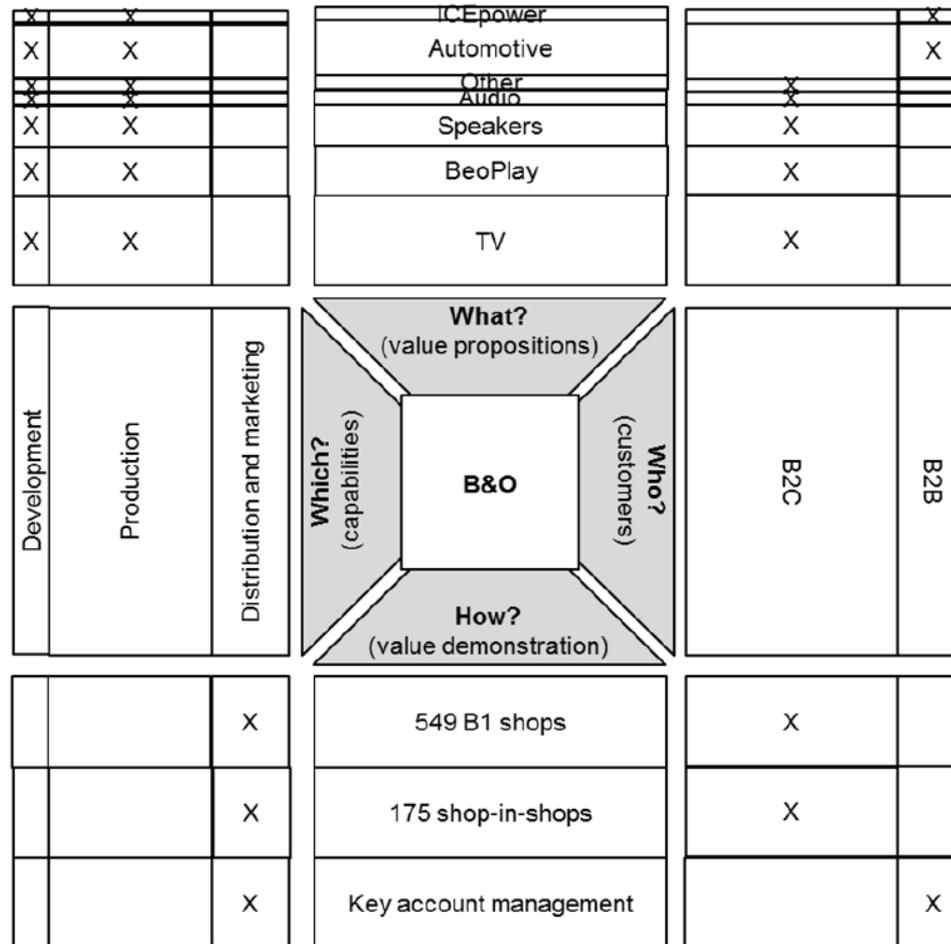
Allineamento ma a livello molto alto (B2C e B2B)

Modelli di business distinti per B2C e B2B

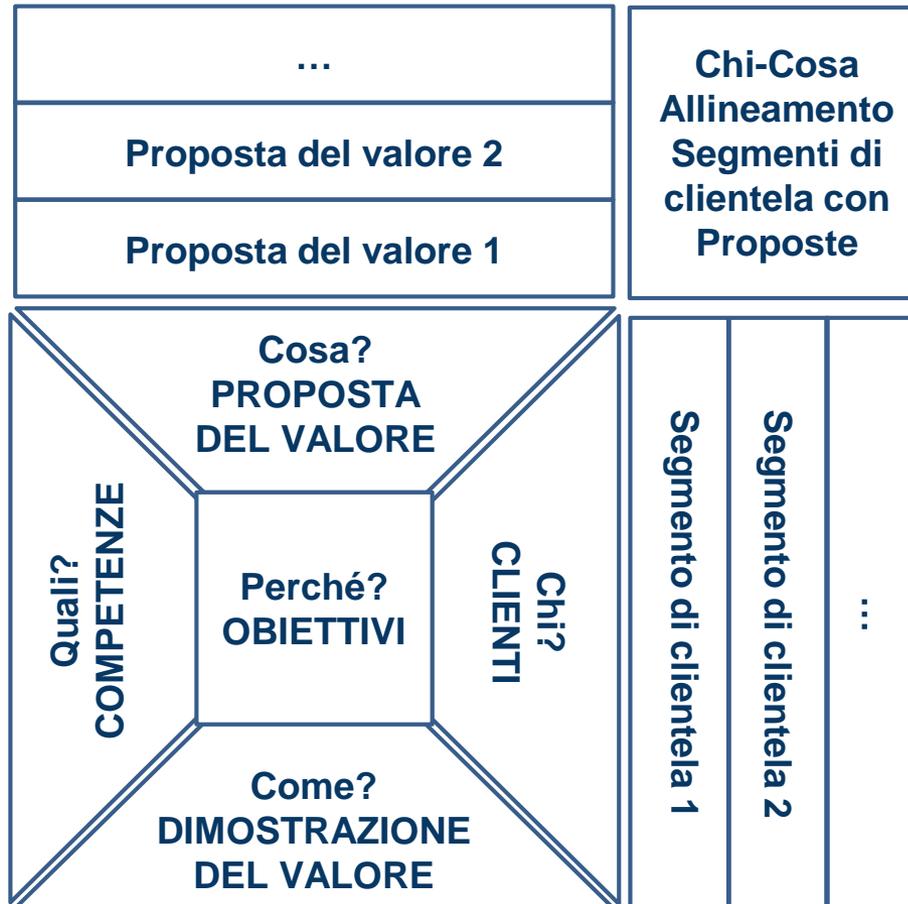
Allineamento ma a livello molto alto (B2C e B2B)

BANG & OLUFSEN con situazione finanziaria

La produzione è il costo principale per B&O



La parte B2C di B&O è la parte maggiore del business, con la TV che è il prodotto principale.



Chi compra cosa



Il Quadrato Chi-Cosa

Il Quadrato Chi-Cosa descrive il reddito finanziario dell'azienda perché, in sostanza, acquisisce:

1. il fatturato (prezzo per proposta di valore moltiplicato per il numero di clienti che acquistano)
2. la redditività (margine per proposta di valore moltiplicato per il numero di consumatori che acquistano).

STRATEGIE DI ESPANSIONE INTERNE:

1. Vendere di più
2. Aumentare i prezzi
3. Upselling (es. opzione “supersize” di Mc Donald’s)
4. Cross-selling (es. compri hamburger ma alla cassa ci chiedono se vogliamo anche le patatine)

Il Quadrato Chi-Cosa

STRATEGIE DI ESPANSIONE ESTERNE:

1. Acquisizione di nuovi clienti che al momento si rivolgono a concorrenti
2. Onboarding dei clienti che al momento si rivolgono ad altri mercati
3. Espansione del valore (es. servitization)
4. Espansione della base clienti
5. Diversificazione

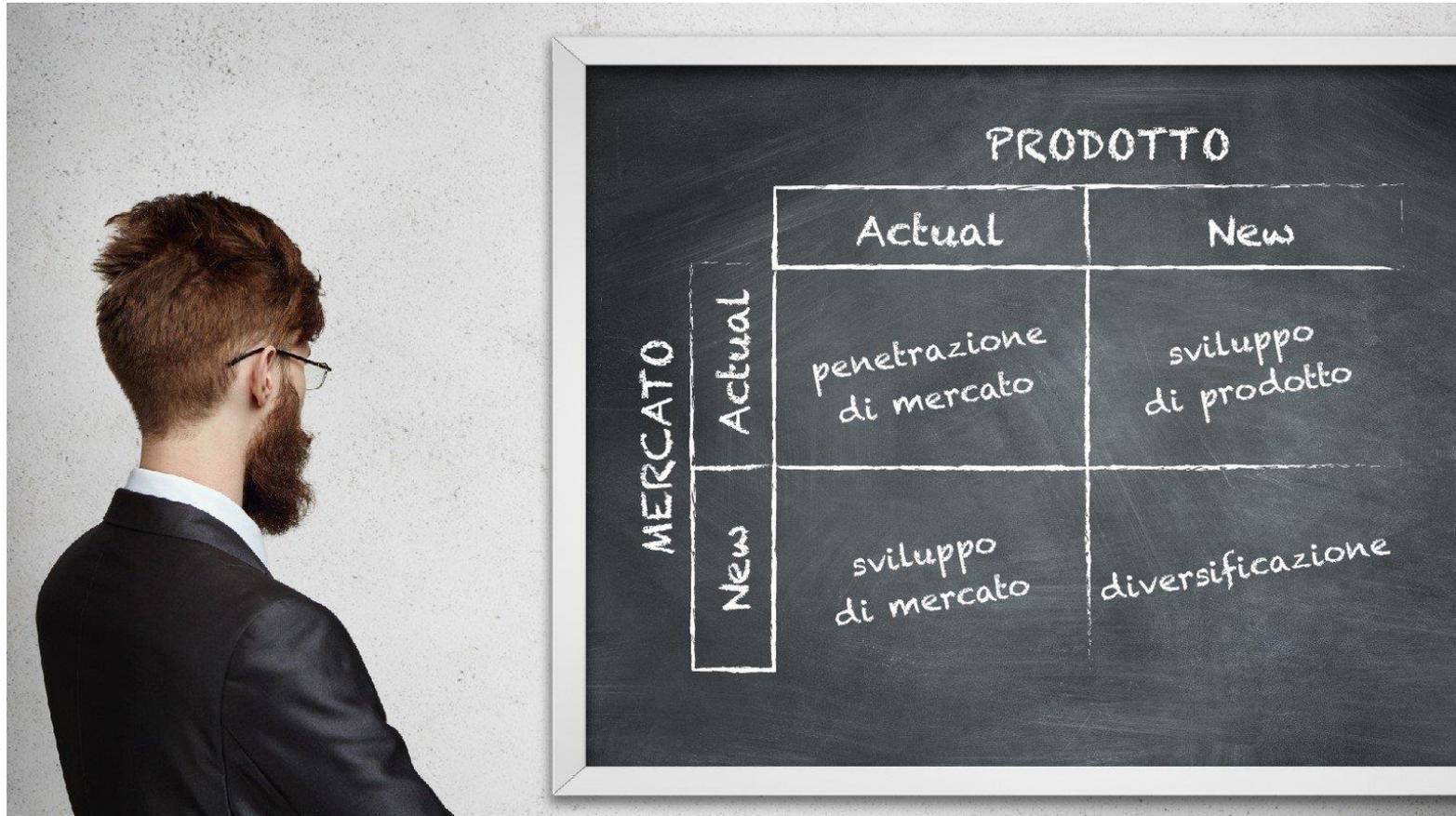
ATTENZIONE!

Tutto il fatturato di un'azienda deriva dal quadrato Who-What.

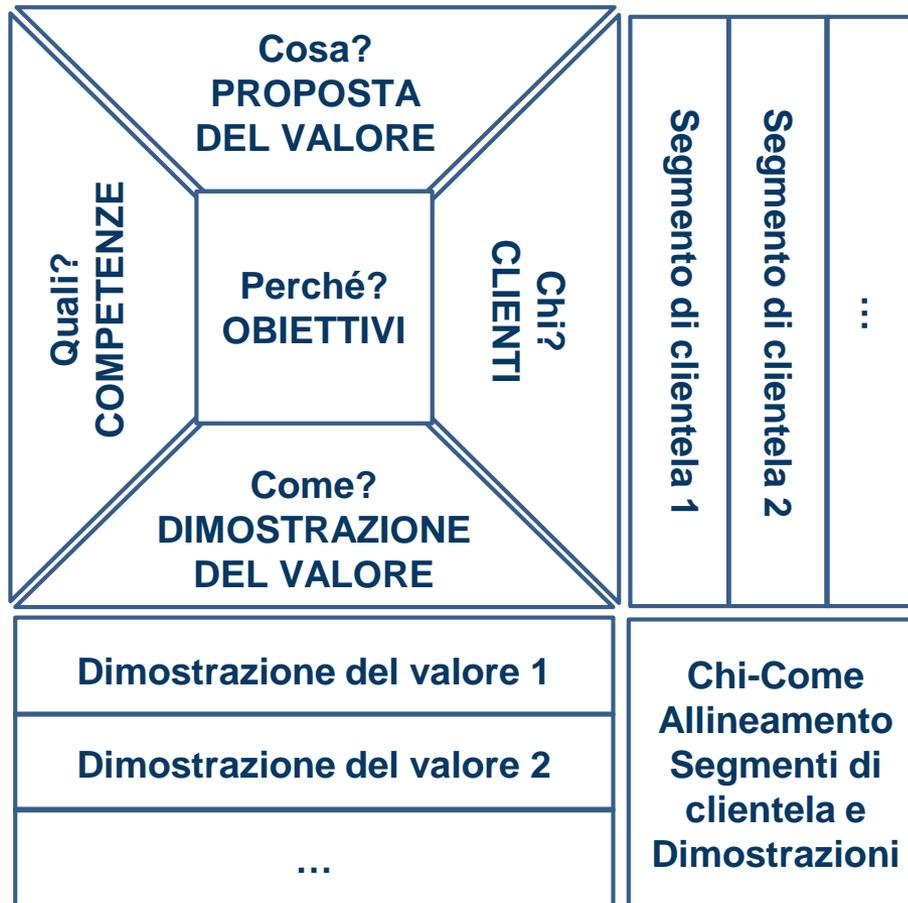
Tuttavia, questo fatturato può essere raggiunto solo se la proposta di valore è convincente, accettata dai clienti, che poi accettano e acquistare.

Pertanto, un'importante preconditione per il fatturato e la crescita è l'ottimizzazione del quadrato Who-How square.

Matrice di Ansoff



Quali clienti sono esposti a quali dimostrazioni di valore



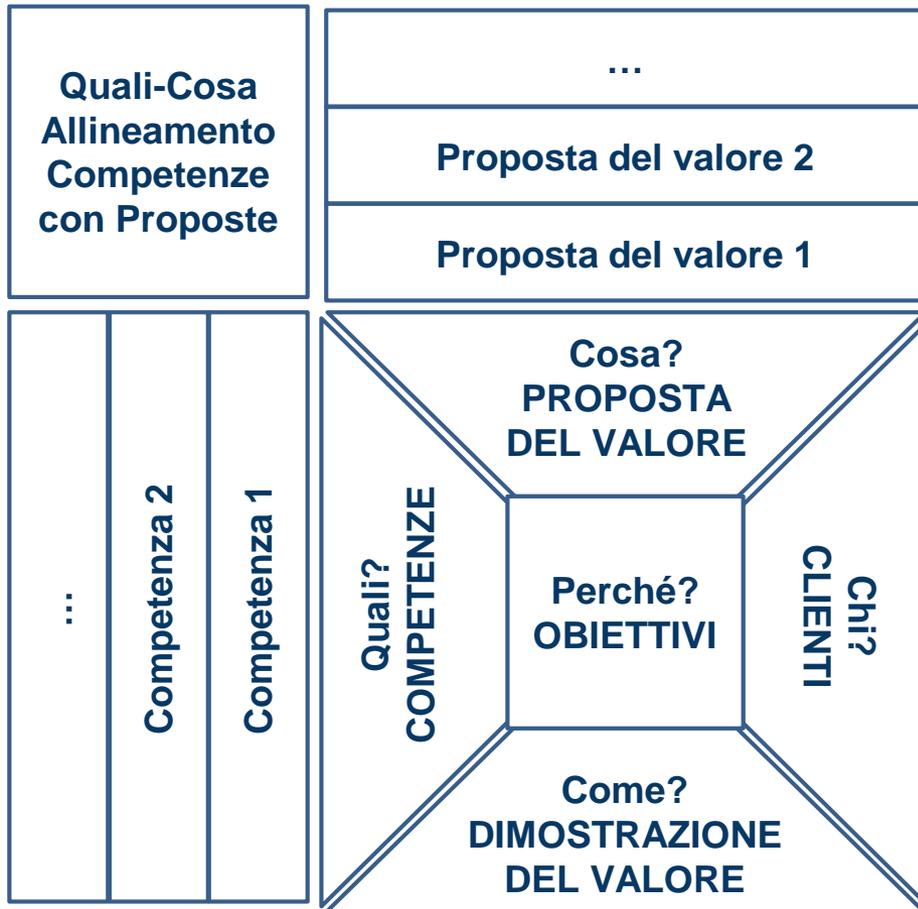
Il Quadrato Chi-Come

STRATEGIE DI ESPANSIONE:

1. Uso continuamente la stessa dimostrazione del valore (canale) (es. pubblicità via radio)
2. Sposto i clienti (es. da cartaceo a digitale)
3. Aggiungo dimostrazioni del valore (es. campioni di prodotto)

Esempio:

Copenhagen Phil aveva bisogno di comunicare il valore della musica classica ai non utenti. Il problema era che il vero valore acustico poteva essere prodotto solo nelle sale da concerto, che erano raramente frequentate da non clienti. Per raggiungere il segmento dei non clienti, Copenhagen Phil ha usato due flash mob in cui l'orchestra si è esibita spontaneamente in una metropolitana e nella stazione principale. In altre parole, l'organizzazione ha incontrato potenziali clienti dove si trovavano.



Quali competenze servono
per quali proposte di valore

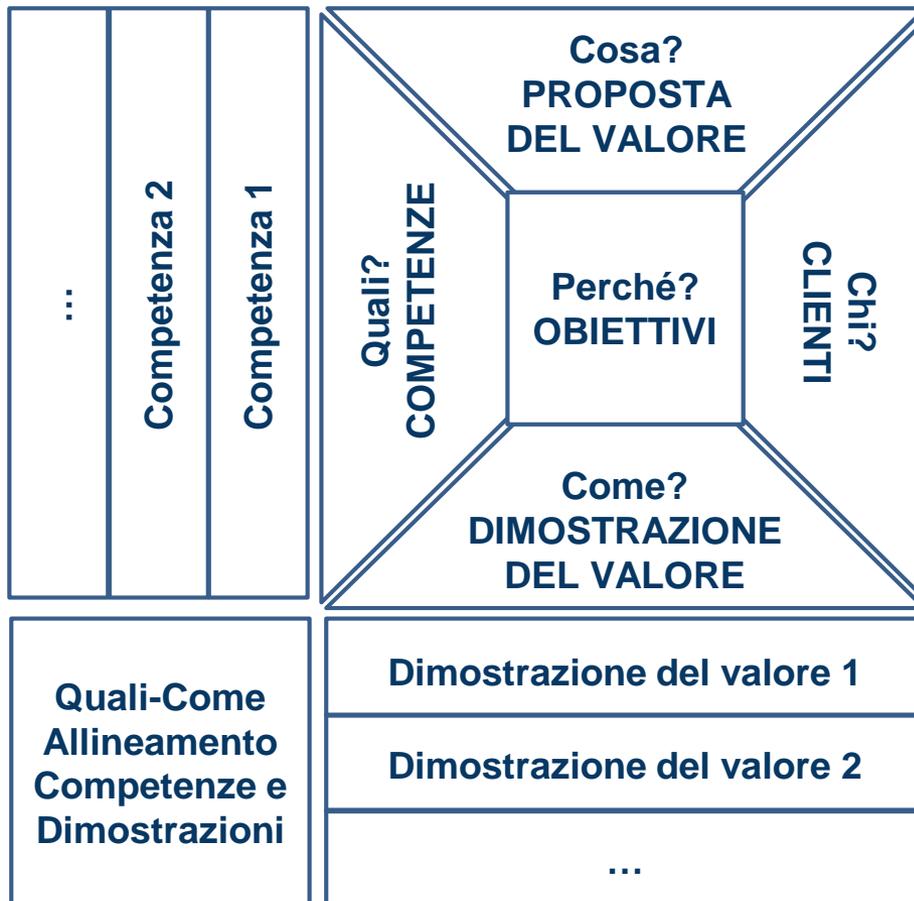


Il Quadrato Quali-Cosa

Il quadrato Quali-Cosa consente discussioni su:

1. **Ottimizzazione**: quante funzionalità vengono utilizzate per la proposta di valore): obiettivo manageriale chiave è quello di ridurre l'uso delle capacità per proposta di valore al fine di ridurre i costi (es. lean).
2. **Allocazione**: quale capacità è centrale per ogni proposta di valore e potrebbe quindi essere un collo di bottiglia.
3. **Sostituzione**: come passare da una capacità all'altra. L'uso di una capacità a basso costo per produrre la stessa proposta di valore (ad esempio, lo spostamento della produzione in un sito a basso costo, che è una strategia tipica adottata dalle multinazionali) o l'introduzione di un setup di produzione più flessibile sono possibili modi per spostare le proposte di valore tra le capacità.

Quali competenze ci distinguono
per quali proposte di valore



Il Quadrato Quali-Come

Domande da porsi:

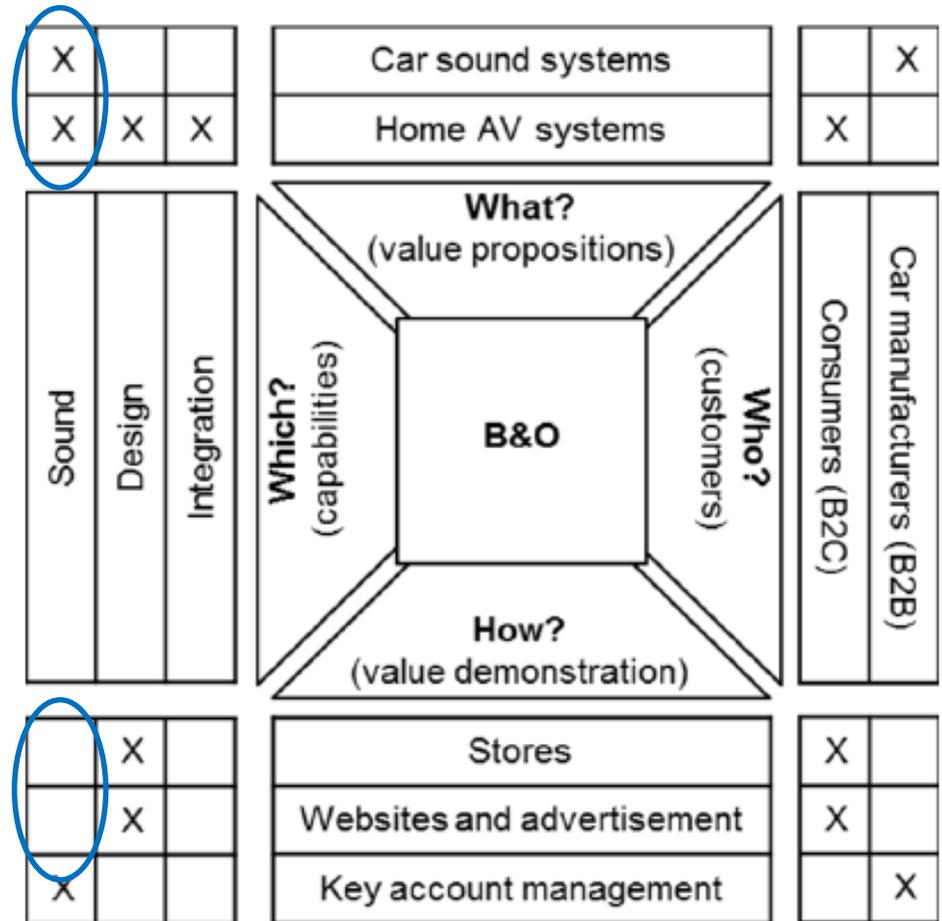
- Quali funzionalità devono essere coinvolte in uno strumento dimostrativo?
- L'uso delle capacità e dei relativi costi può essere ridotto senza compromettere l'efficacia di una dimostrazione di valore?
- Quali nuove dimostrazioni di valore possono essere costruite date le capacità esistenti?
- Quali nuove capacità devono essere sviluppate per mantenere le dimostrazioni di valore esistenti e svilupparne di nuove?
- Quali sono le capacità obsolete per la dimostrazione di valore?

Il Quadrato Quali-Come

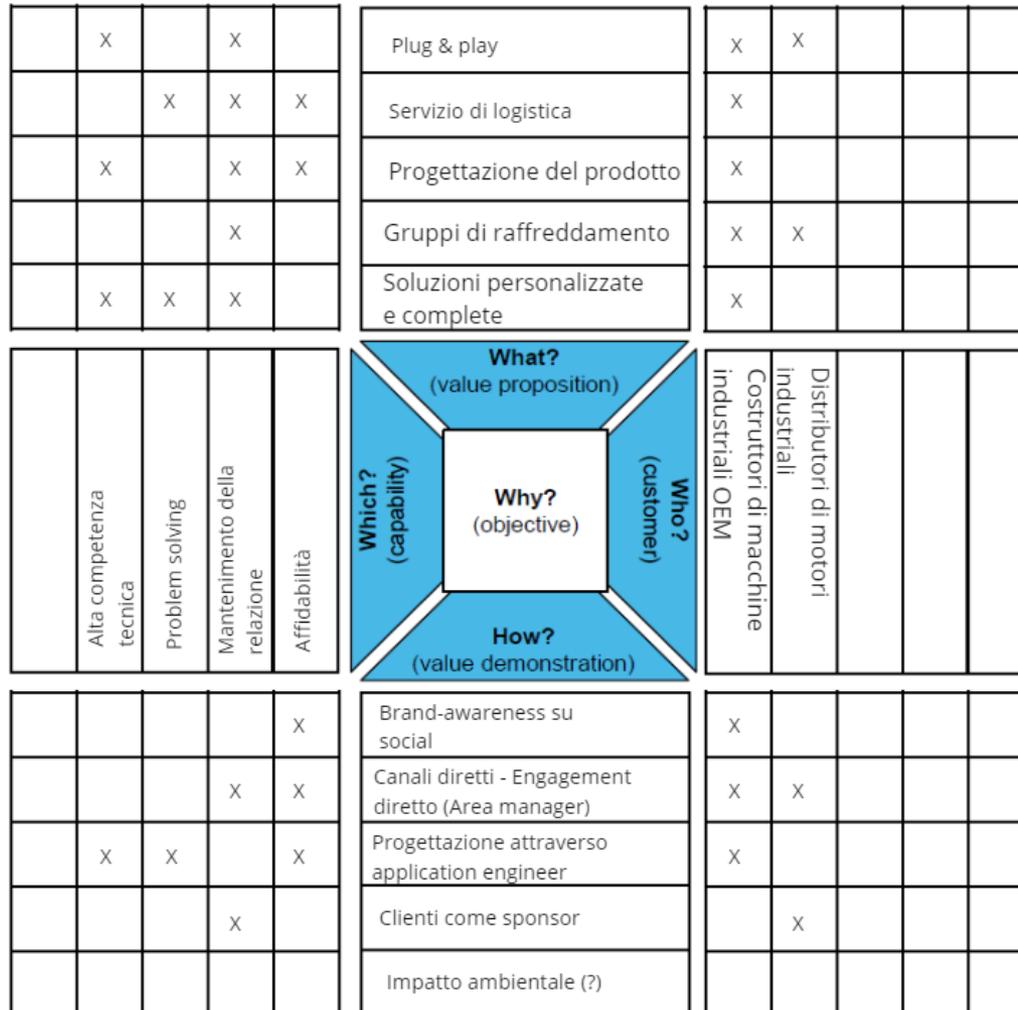
Nell'esempio Bang & Olufsen (B&O), le capacità principali dell'azienda sono identificate come competenze di suono, progettazione e integrazione.

Tuttavia, gli strumenti di dimostrazione del valore dell'azienda non offrono un'esperienza solida. Tutto il materiale stampato è soundless.

I negozi B&O sono ben progettati, ma manca l'opportunità di sperimentare l'acclamata qualità del suono.



COOLING SYSTEM MANUFACTURER ALIGNMENT SQUARED MODEL



**Cose'è l'INNOVAZIONE del
MODELLO DI BUSINESS?**

Cos'è l'INNOVAZIONE del MODELLO DI BUSINESS?

“L'innovazione del modello di business è la scoperta di un modello di business fondamentalmente diverso in un'azienda esistente.”

Markides, (2006)

“L'innovazione del modello di business è un processo che modifica deliberatamente gli elementi centrali di un'azienda e la sua logica di business.”

Bucherer et al., (2012)

WHAT IS BUSINESS MODEL INNOVATION?

“Le attività di innovazione del modello di business possono variare da:

- cambiamenti incrementali nelle singole componenti dei modelli di business,*
- estensione del modello di business esistente,*
- introduzione di modelli di business paralleli,*
- fino alla «rottura» del modello di business, che può potenzialmente comportare la sostituzione del modello esistente con uno fundamentalmente diverso.*

Khanagha et al. (2014)

L'INNOVAZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS

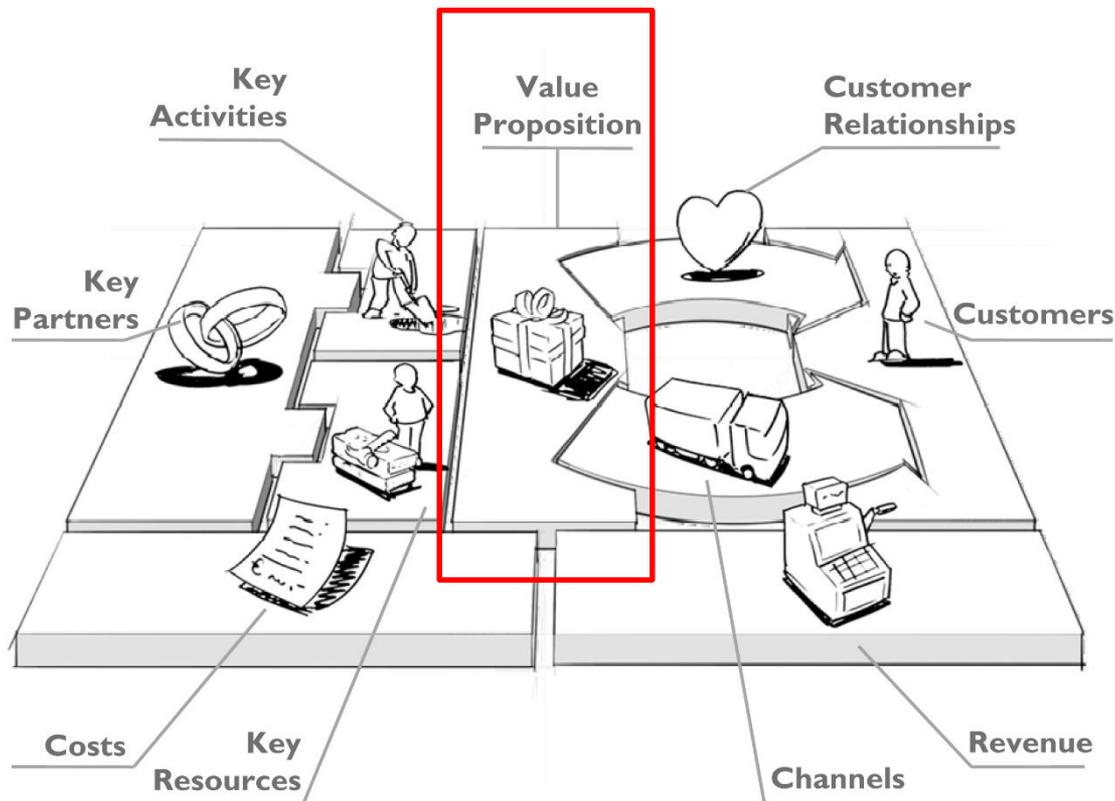
Modificando le regole del gioco e pensando a nuovi modi per competere, un'azienda può ridefinire strategicamente il proprio modello di business cogliendo impreparati anche i suoi maggiori concorrenti

**L'OBIETTIVO NON È GIOCARE MEGLIO DEGLI ALTRI,
MA
CAMBIA LE REGOLE DEL GIOCO**



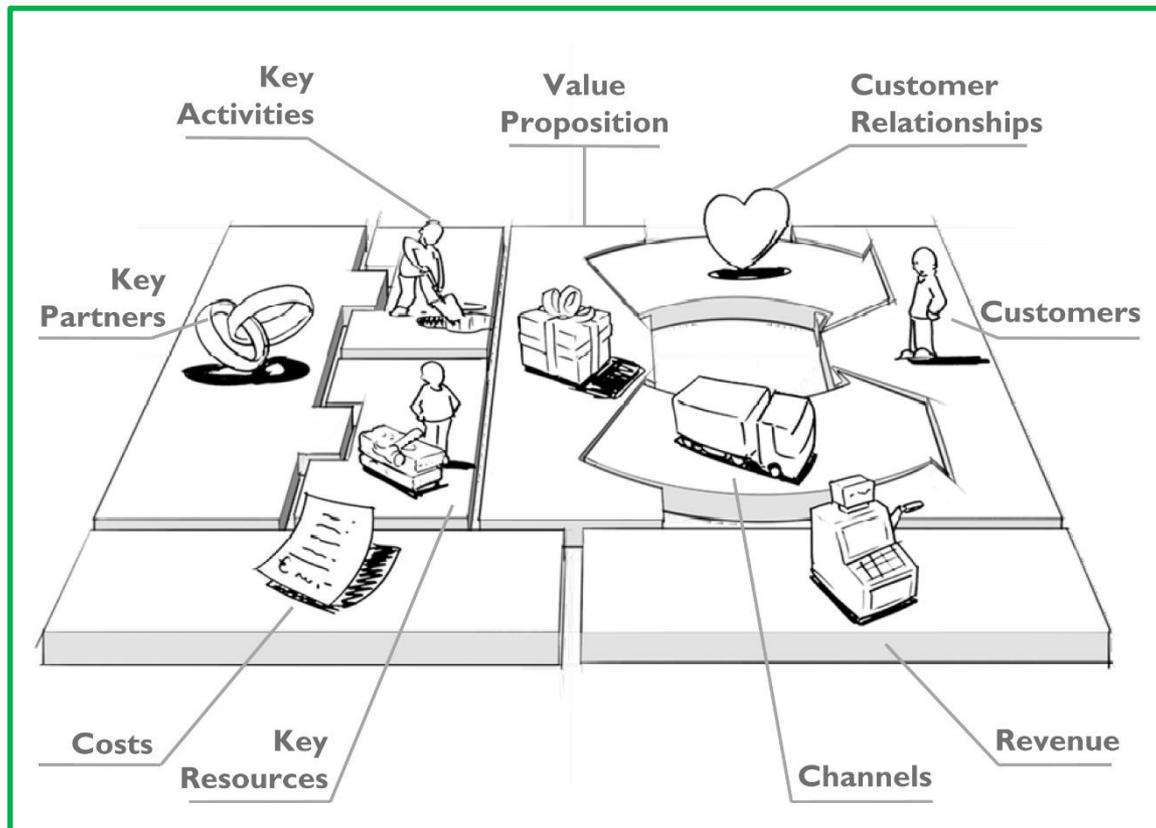
L'INNOVAZIONE DEL BM

Non si tratta di cambiare ciò che vendi (non solo).



L'INNOVAZIONE DEL BM

Ma di rivalutare l'intero modello di business di un'organizzazione.



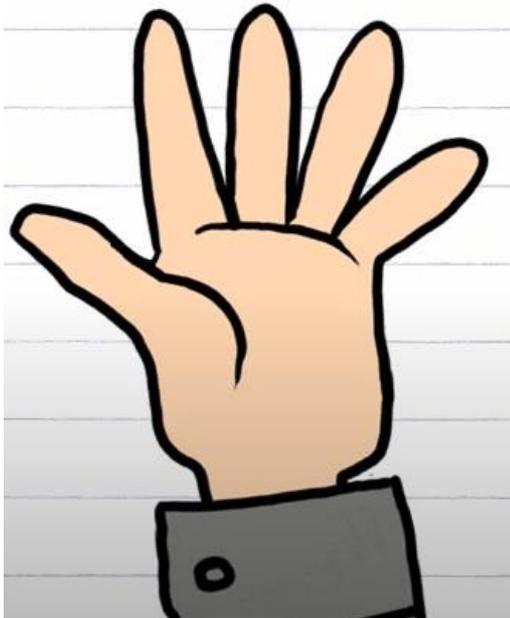
CHE COSA SIGNIFICA?

- ✓ **Chi** sei
- ✓ Come **lavori**
- ✓ Con chi **collabori**
- ✓ Che **valore** crei
- ✓ Come **acquisisci** il valore
- ✓ Quanto sei **sostenibile**

PENSIERO AMBIDESTRO

I manager DEVONO diventare abili nel pensiero ambidestro.

SFRUTTARE



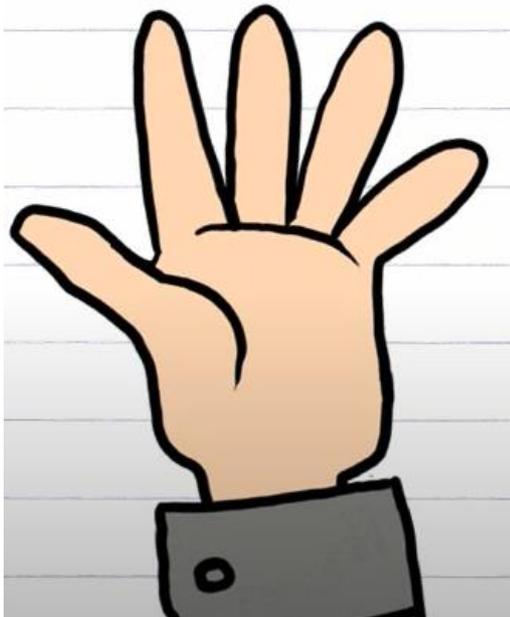
E

ESPLORARE



PENSIERO AMBIDESTRO

**SFRUTTARE IL
MODELLO DI
BUSINESS
ATTUALE**

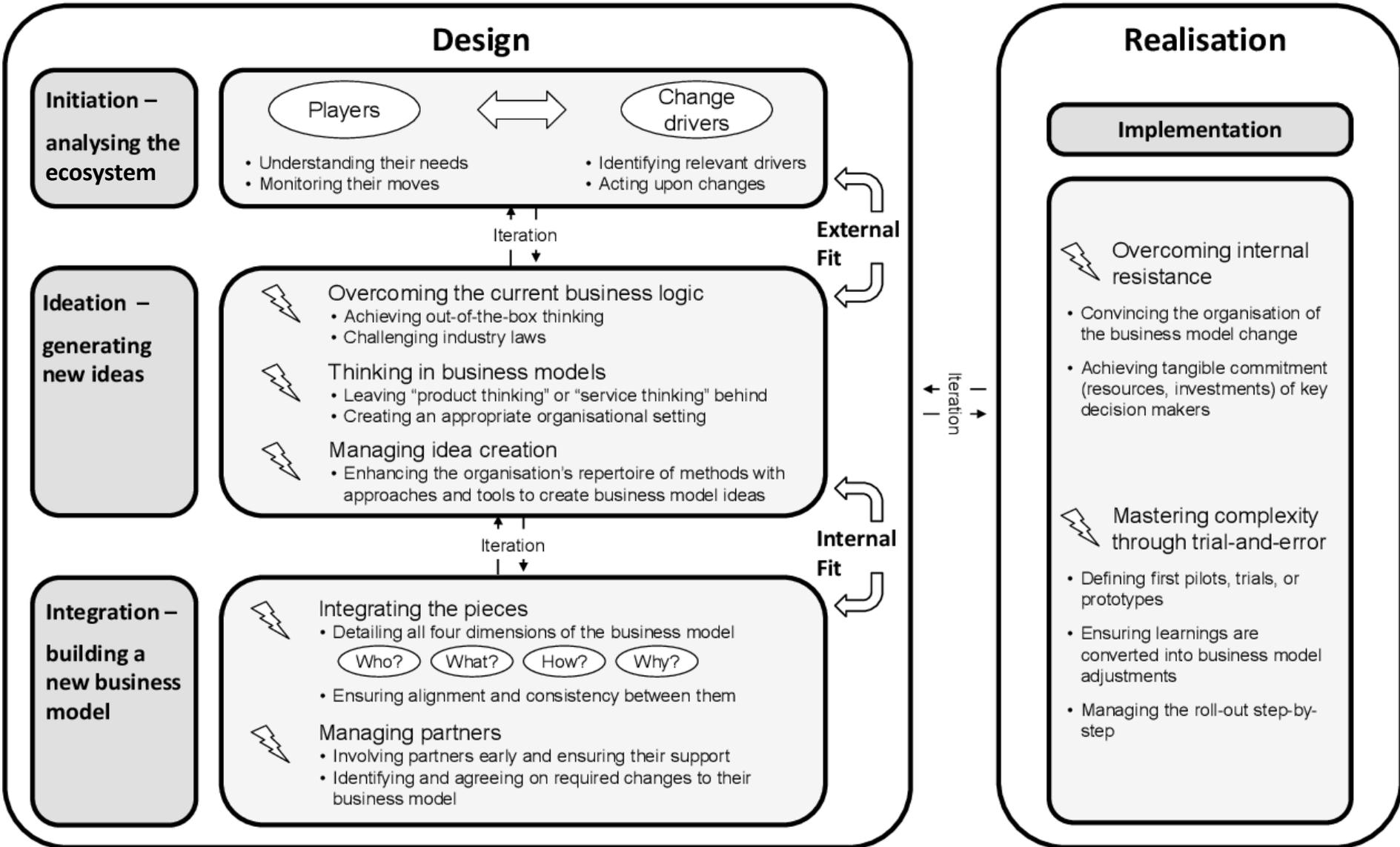


and

**ESPLORARE
MODELLI DI
BUSINESS
ALTERNATIVI**



L'INNOVAZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS COME UN PROCESSO



The 4I Framework - Frankenberger, Weiblen, Csik, & Gassmann, (2013)

INIZIARE



- Implica la comprensione e il monitoraggio dell'ecosistema circostante.
- L'ecosistema comprende attori come clienti, fornitori, concorrenti, università o governi.
- Le aziende devono identificare i cambiamenti nell'ambiente e nella tecnologia per essere in grado di rispondere a tali cambiamenti con innovazioni adeguate.

SFIDE:

1. ***comprensione delle esigenze dei giocatori.*** Le loro esigenze e le loro mosse influenzano l'azienda e spesso costituiscono il punto di partenza per un cambiamento del modello di business.
2. ***identificazione dei fattori di cambiamento,*** che possono anche avviare cambiamenti del modello di business. I cambiamenti tecnologici e normativi sono eventi che potrebbero innescare il ripensamento del modello di business.

IDEARE



- Si concentra sulla generazione di idee per potenziali nuovi modelli di business.
- Si occupa della trasformazione delle opportunità, individuate nella fase di avvio, in idee concrete per nuovi modelli di business.

SFIDE:

- 1. *superare l'attuale logica di business*** e pensare fuori dagli schemi, poiché i team sono bloccati nella logica utilizzata dal modello di business e dal settore attuali. Le "leggi del settore" sono raramente messe in discussione e i concorrenti sono la principale fonte di ispirazione durante l'ideazione.
- 2. *difficoltà a pensare nei modelli di business***, poiché sono abituati a pensare esclusivamente agli sviluppi di nuovi prodotti quando si cerca di risolvere un problema. Manca "l'atteggiamento di pensiero del modello di business".

INTEGRARE I PEZZI



- Si concentra sullo sviluppo di un nuovo modello di business basato sulle idee individuate nella fase di ideazione.
- Le idee devono essere trasformate in un modello di business completo e praticabile, utilizzando le quattro dimensioni (chi, cosa, come, perché).

SFIDE:

- 1. integrare tutti i pezzi del nuovo modello di business.** Una mancanza di integrazione delle dimensioni del modello di business può portare a difficoltà o addirittura al fallimento nell'attuazione del nuovo modello di business.
- 2. coinvolgimento e gestione dei partner.** Il nuovo modello può funzionare solo se tutte le parti interessate coinvolte lo supportano e adattano i loro modelli di business di conseguenza. Pertanto, le aziende devono gestire attivamente i propri partner.

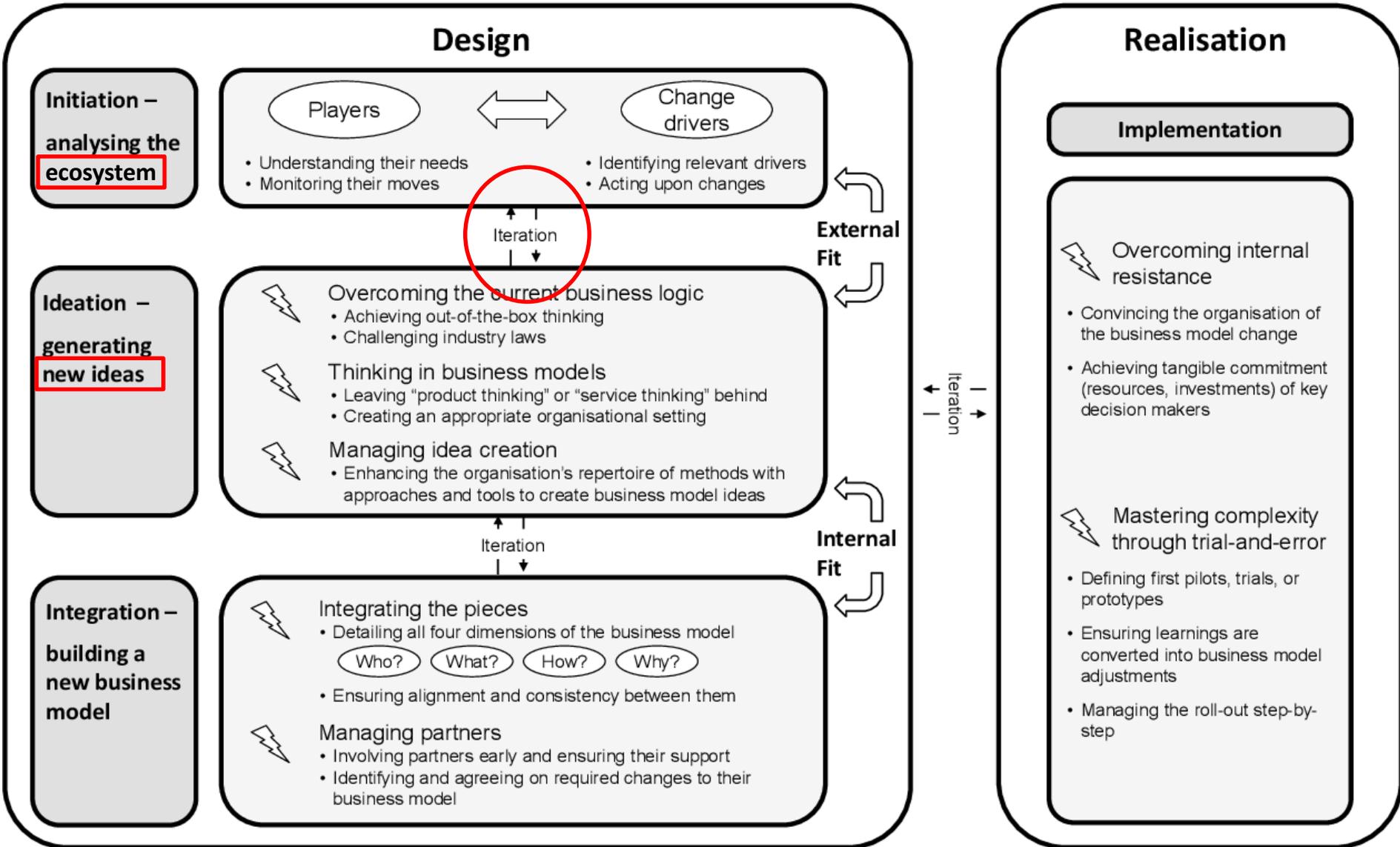
IMPLEMENTAZIONE



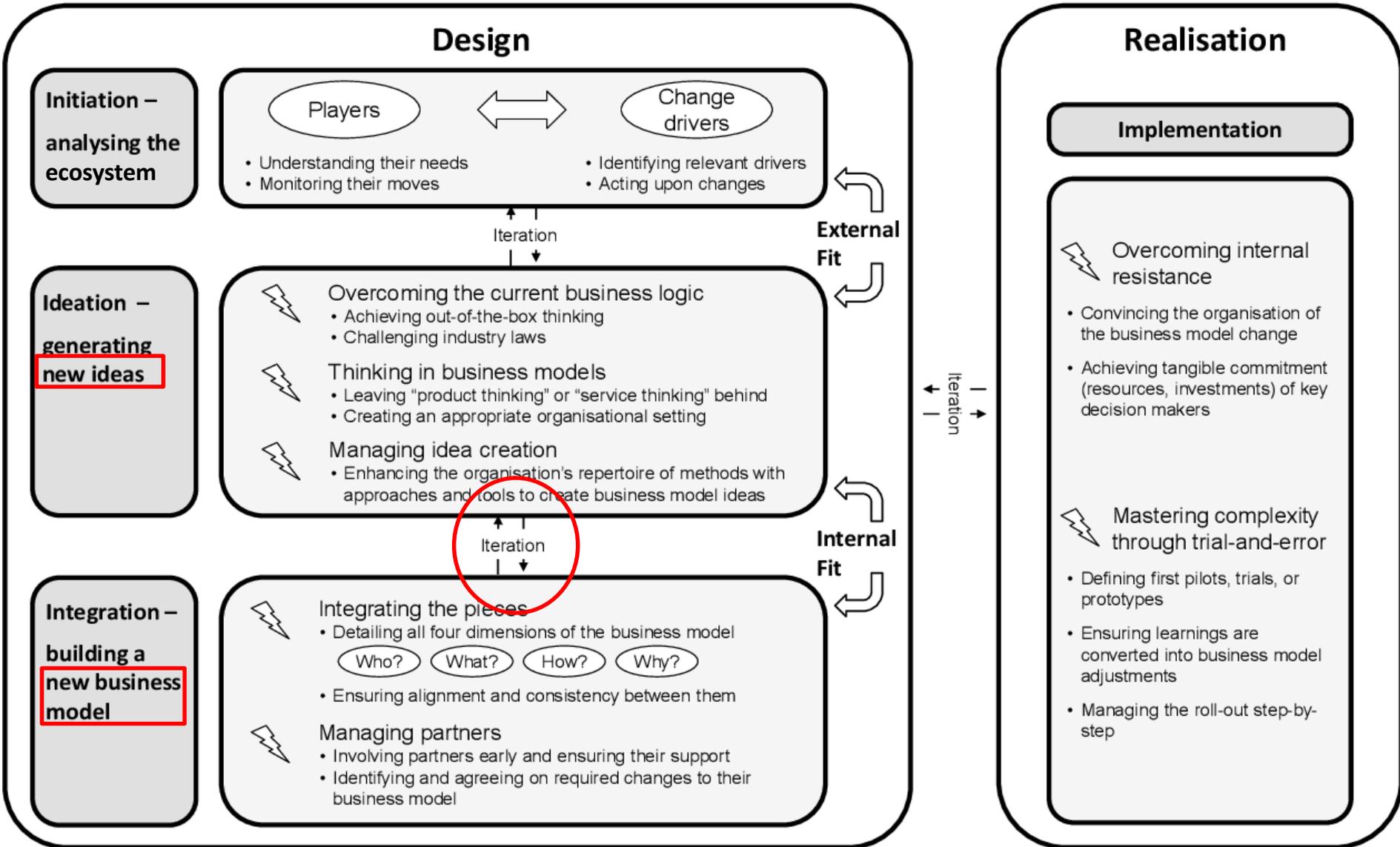
- Comporta enormi investimenti e rischi che l'azienda deve assumersi.
- Un nuovo modello di business spesso deve essere completamente implementato prima di poter essere testato nella realtà.

SFIDE:

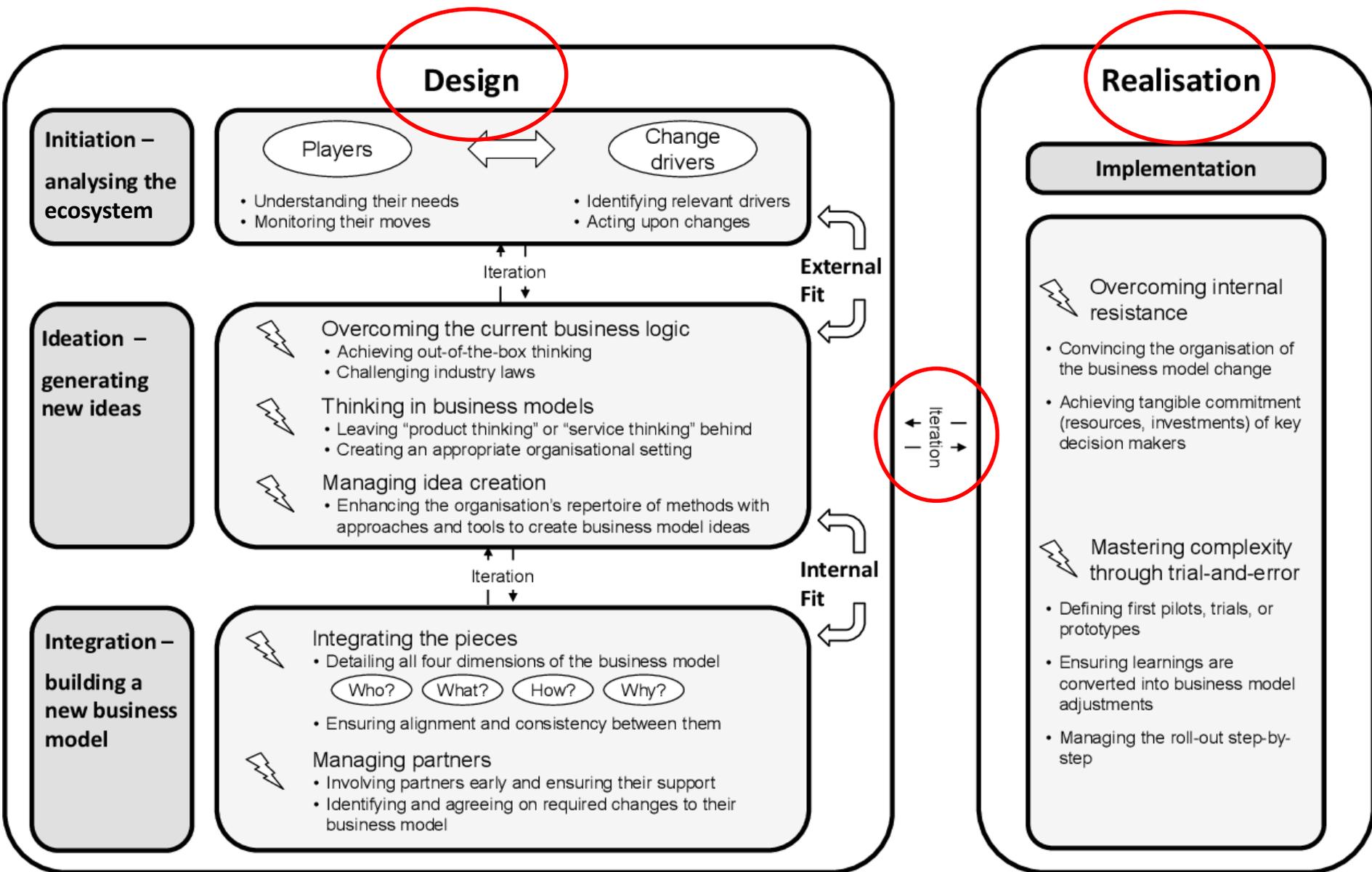
- 1. *Superare la resistenza interna.*** Gestire il cambiamento organizzativo è difficile. La trasformazione del modello di business che richiede modifiche in molte aree diverse all'interno dell'azienda lo rende ancora più complesso.
- 2. *Gestire l'approccio di implementazione scelto.*** Per mitigare il rischio nel processo di implementazione, le aziende seguono strategie cautelative, compiendo piccoli passi verso la realizzazione del modello di business attraverso test pilota, esperimenti di mercato o l'approccio trial-error.



The 4I Framework - Frankenberger, Weiblen, Csik, & Gassmann, (2013)



The 4I Framework - Frankenberger, Weiblen, Csik, & Gassmann, (2013)



The 4I Framework - Frankenberger, Weiblen, Csik, & Gassmann, (2013)

SUGGERIMENTI DI APPROFONDIMENTO

Business Disruptors YouTube Channel

<https://www.youtube.com/channel/UCLkq3HC2y2NPpyQzaeR9sIA>

Business Model Generation by Osterwalder

<https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>

Alignment² [Alignment Squared] by Ritter

https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/58798483/ritter_alignment2_2014.pdf



Contatti mail di riferimento:

nadia.preghenella@uniud.it