

Designing business in an ever-changing context



Il Business Model Canvas e la metodologia Lean Startup

03 Febbraio 2020 - Rev 03

Ing. Claudio Cocchi - Mentor Federmanager di Startup Innovative / Consulente Direzionale
claudiococchi63@gmail.com

Claudio Cocchi

Consulente di management per PMI e Start-up Innovative



claudiococchi63@gmail.com

www.linkedin.com/in/claudiococchiprofilo

- Ingegnere
- Oltre 20 anni di esperienza come dirigente e direttore vendite in multinazionali (B2B industria)

Attuale

- Consulente Direzionale per PMI: Business Development, ottimizzazione processi organizzativi e gestionali.
- Socio APCO Qualificato e Socio Federmanager - Mentor di Startup Innovative
- Innovation Manager presente nelle liste del MISE per innovazione dei processi gestionali ed organizzativi, di valorizzazione del brand e dello sviluppo commerciale



Programma

Designing Business in ever changing context

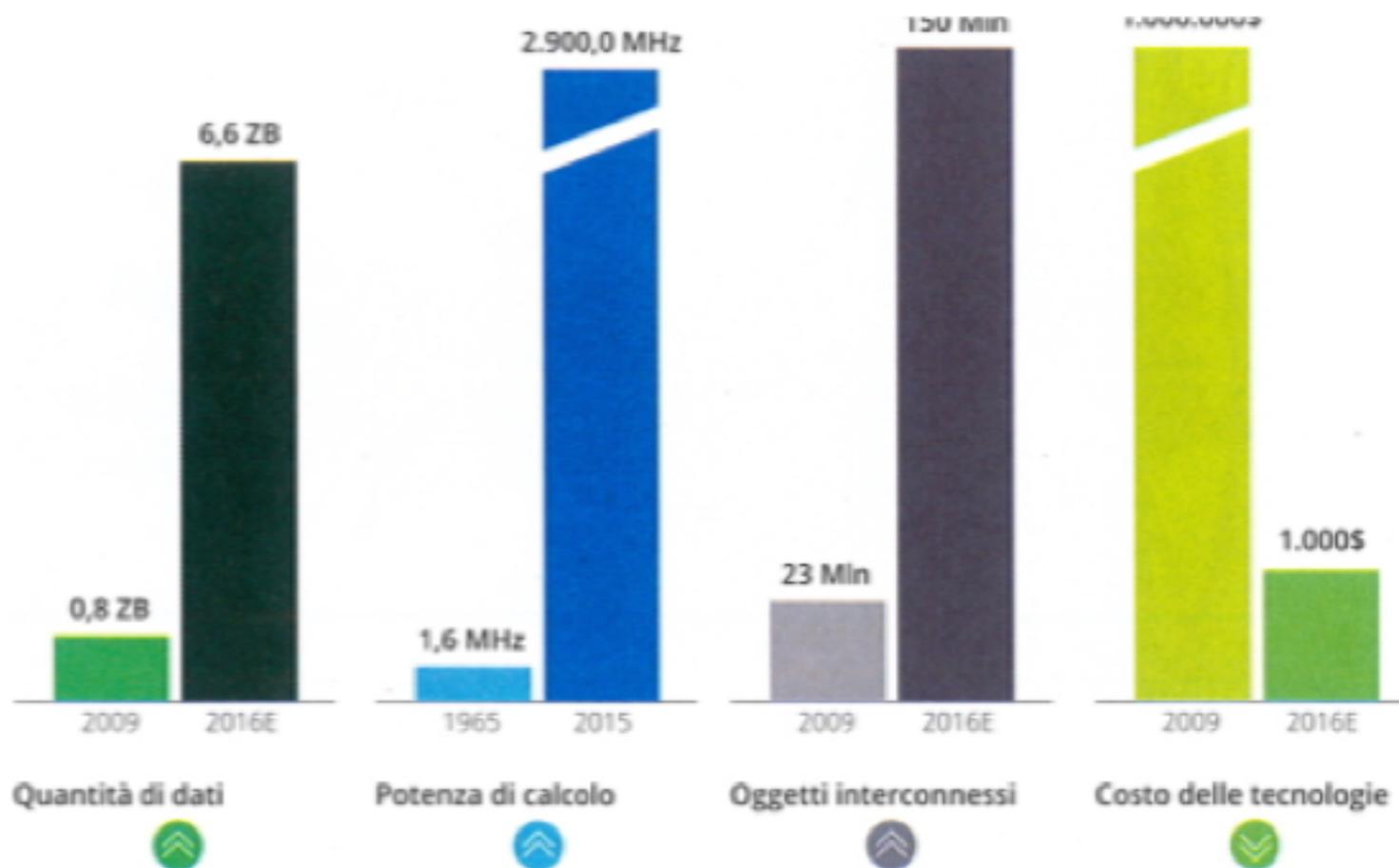
- Introduzione
- Trend dell'Innovazione -Nuovi valori - la curva di adozione dei clienti -Nuovi contesti competitivi
- Che cosa è un Modello di Business
- Il Business Model Canvas ed il modello Value Proposition Canvas
- Il modello Value Proposition Canvas
- Esempi di Business Model Canvas

- Esercitazione in gruppi per realizzare e validare un Business Model Canvas



L'innovazione cambia il business

Trend dell'innovazione

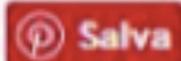


Fonte: Deloitte

L'innovazione cambia il business



Nuovi Valori



THESE KEY VALUES ARE DIFFERENTIATING MILLENNIALS FROM OTHER GENERATIONS

millennials boomers

Millennials rank inward-focused values like happiness and discovery higher than collective-focused values that mark the Baby Boomers generation, such as family and practicality.

VALUES THAT ARE STRONGER FOR MILLENNIALS



VALUES THAT ARE STRONGER FOR OLDER GENERATIONS

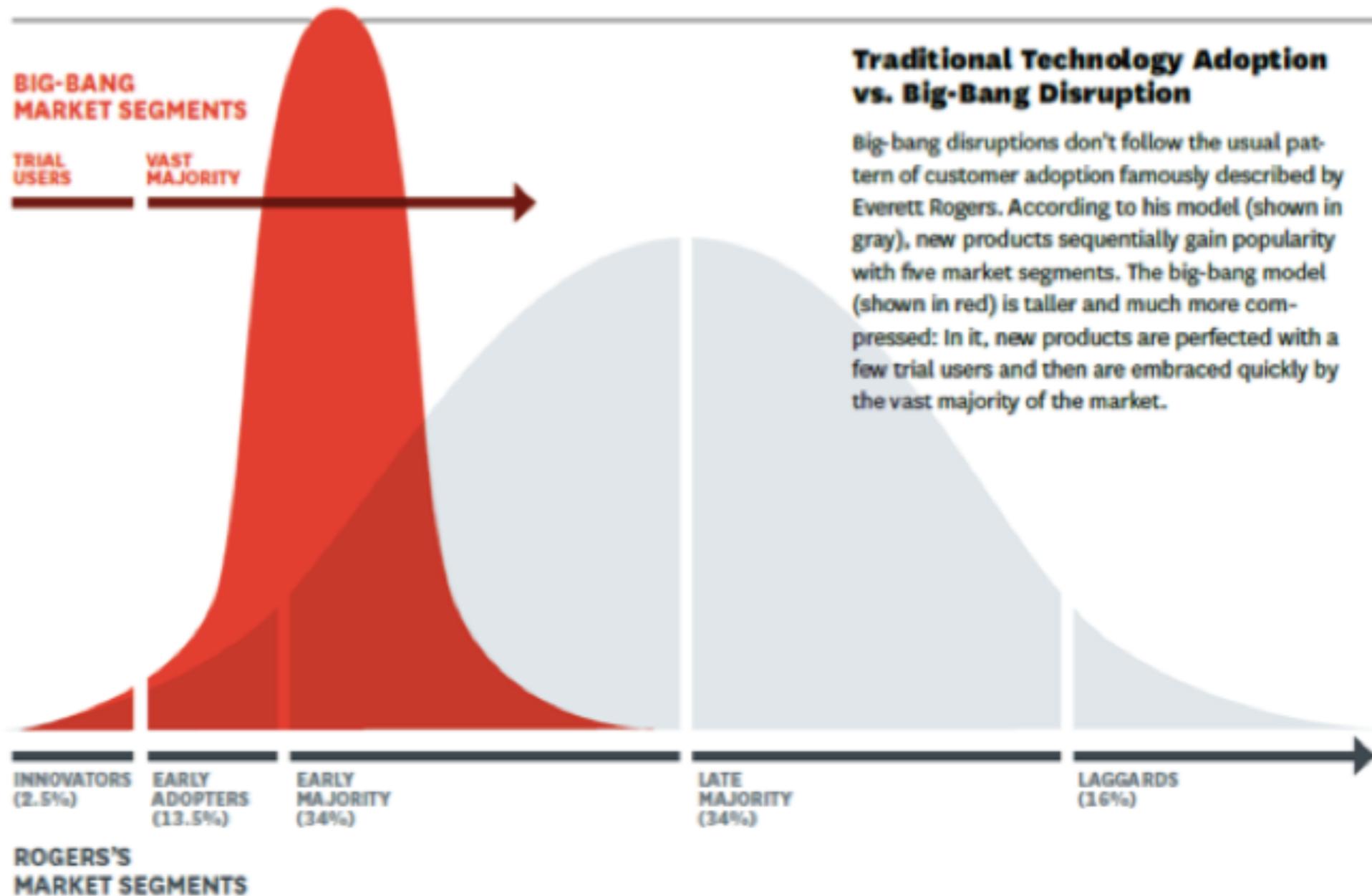


The persistent ranking of these values across the Millennial age spectrum signifies that this is not merely a stage that they will grow out of

NUOVI VALORI – Nuovi target?



La curva di adozione clienti



Competizione:

Innovare o fallire
fare attenzione
all'innovazione

che
arriva dall'angolo



Negli ultimi 20 anni sono emersi nuovi attori nel sistema economico
... chi sarà il prossimo?



Google



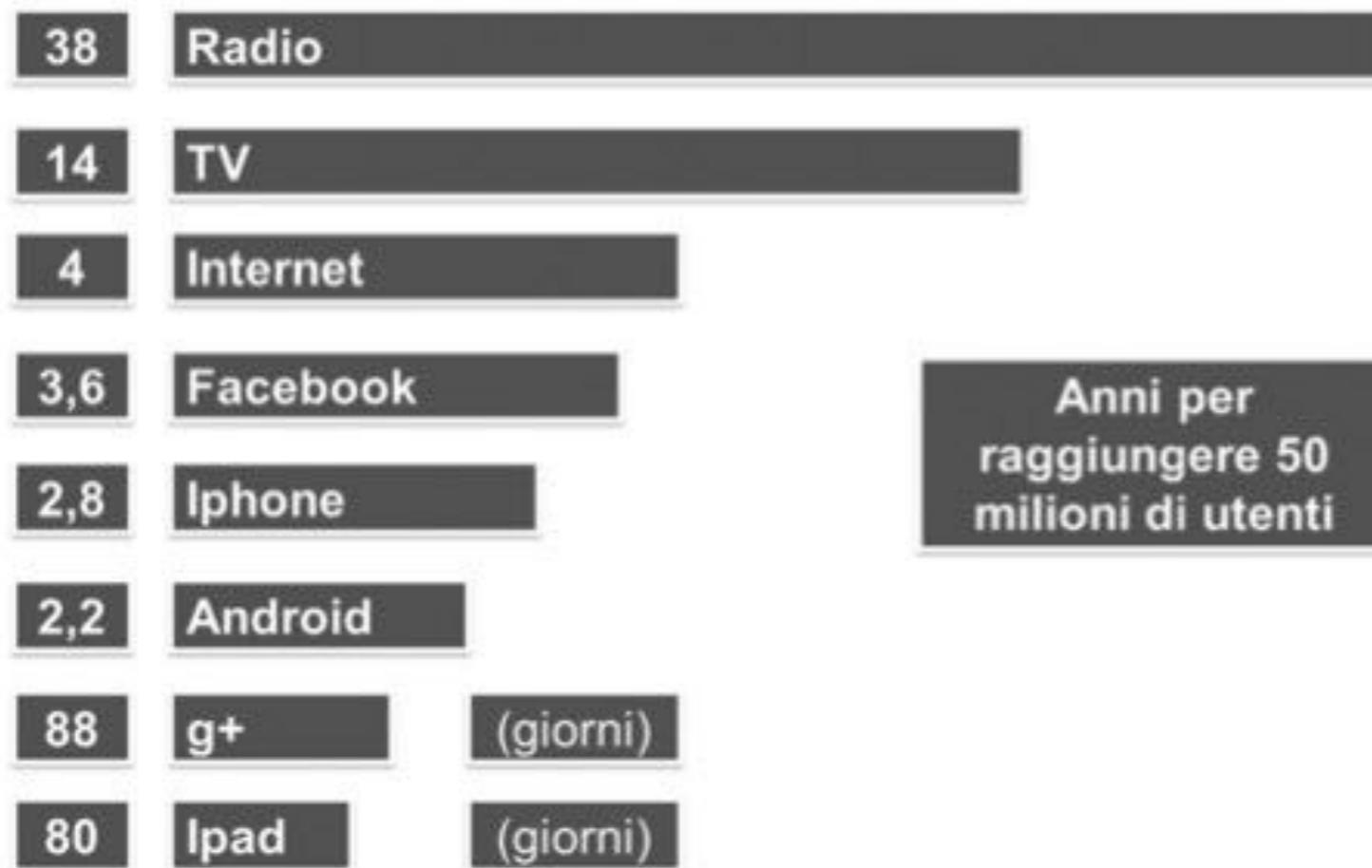
Pinterest

AMGEN



Velocità di adozione

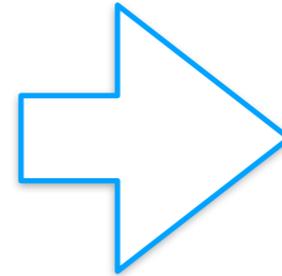
Tavola I - Anni per raggiungere 50 milioni di utenti





Nuovo contesto competitivo

L'innovazione ha portato un nuovo contesto competitivo:



- Velocità
- Complessità
- Incertezza
- Ambiguità

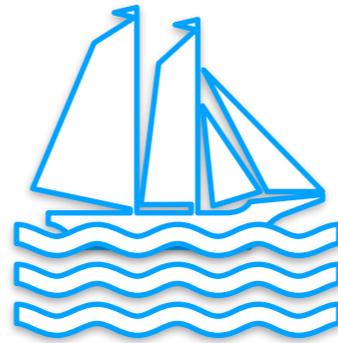


A New Paradigm

- **Predict and Repeat → Learn and Adapt**
- **Business Planning → Business Modeling**
- **Eliminate Risk → Manage Risk**
- **Never Fail → Fail fast and cheaply**
- **Outputs → Outcomes (Patents ≠ Products)**
- **Invention → Innovation**



Come Navigare nel nuovo contesto ?



Quali modelli di business adottare ?



Che cosa è un Modello di Business ?

Modello di business

descrive le logiche in base alle quali un'azienda
crea, distribuisce e attira valore

Modello di business Canvas

uno strumento per descrivere, analizzare e progettare
i modelli di business



Che cosa è un Modello di Business ?

CREARE MODELLI DI BUSINESS

Un manuale pratico ed efficace
per ispirare chi deve
creare o innovare un
modello di business

scritto da
Alexander Osterwalder e Yves Pigneur
con la collaborazione di
470 professionisti da 45 Paesi
progetto grafico di
Alan Smith, The Movement



EDIZIONI
FAG
MILANO


MODELLI
DI BUSINESS



Alexander Osterwalder
Business Model Canvas



Business Model Canvas

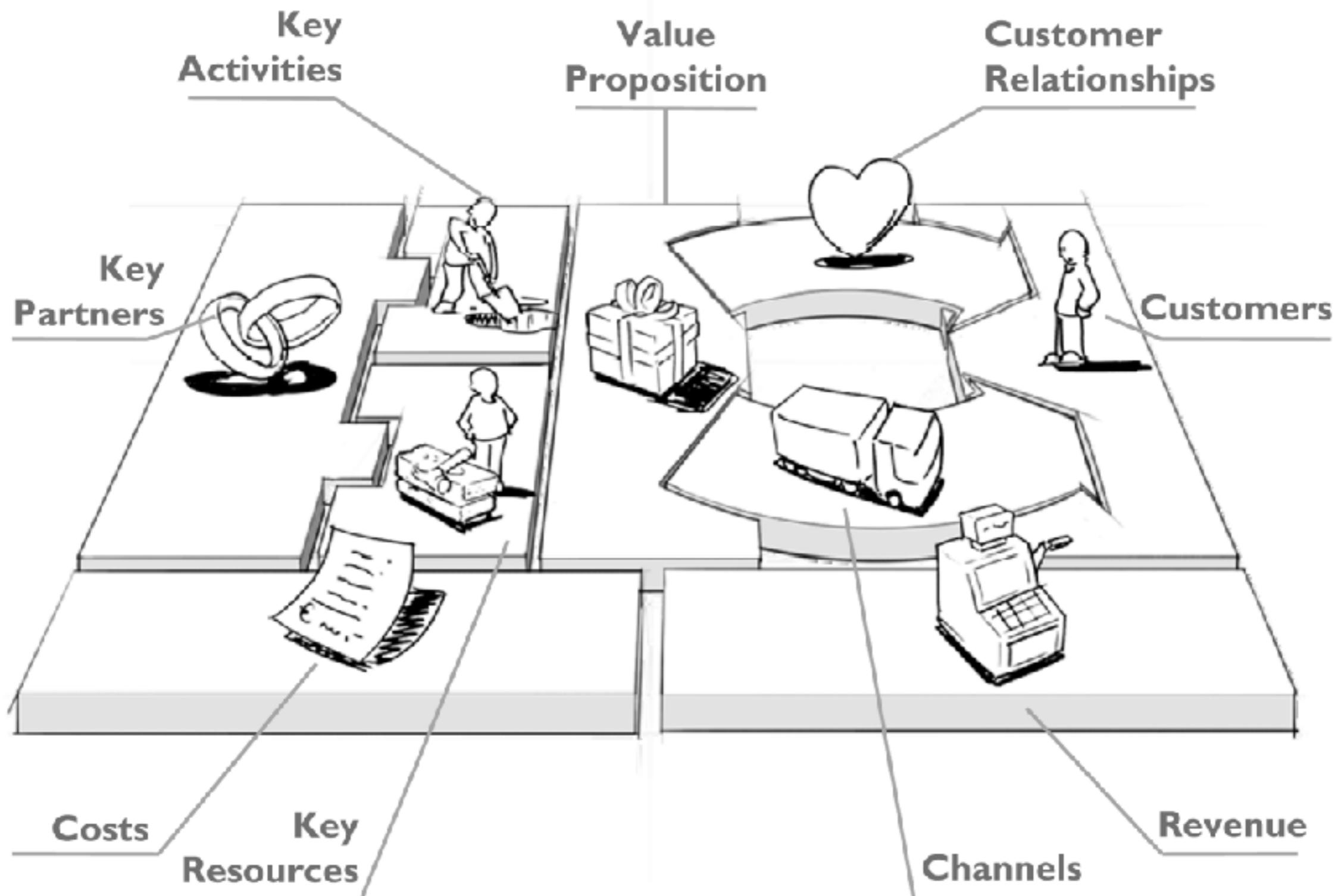
Lo si può usare semplicemente come:

- uno strumento di “visual management“ per rendere comprensibile il funzionamento dell’azienda e la sua proposizione di valore;
- per aiutare le imprese ad allineare le loro attività illustrando potenziali trade-off;
- per le sue potenzialità come strumento Lean per sviluppare nuovi modelli di business



Struttura del Business Model Canvas

Business Model - First Mile Canvas





BM Canvas ci aiuta a rappresentare la nostra strategia

◆Business Idea:

- problema / chi lo ha /quanto è diffuso/ come viene gestito oggi
- presentazione soluzione/perchè ora?
- è un'innovazione tecnologica di prodotto, di processo o di modello di business

◆Value Proposition :

- Valore offerto al cliente / elementi distintivi dalla concorrenza

◆Chi è il nostro segmento target e come lo avviciniamo ?

◆Di quai risorse abbiamo bisogno ?



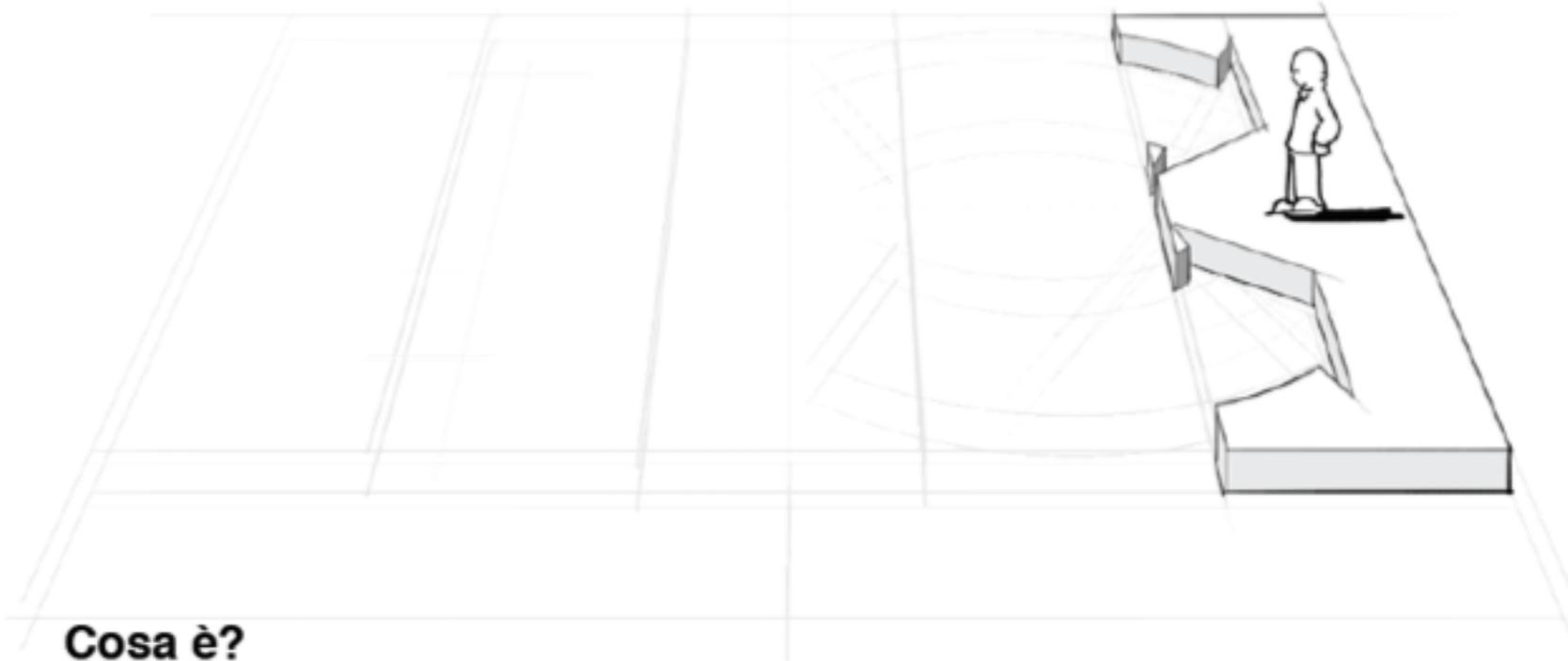


I singoli moduli del Canvas

Business Model - First Mile Canvas

Customer Segments

I



Cosa è?

Sono i clienti divisi in gruppi per bisogni, interessi, tipo di relazione, profitto e canali di distribuzione

A cosa serve

Descrive i clienti, dividendoli in classi e da modo capire i bisogni, per cosa sono disposti a pagare e che potenziale hanno

images by JAM

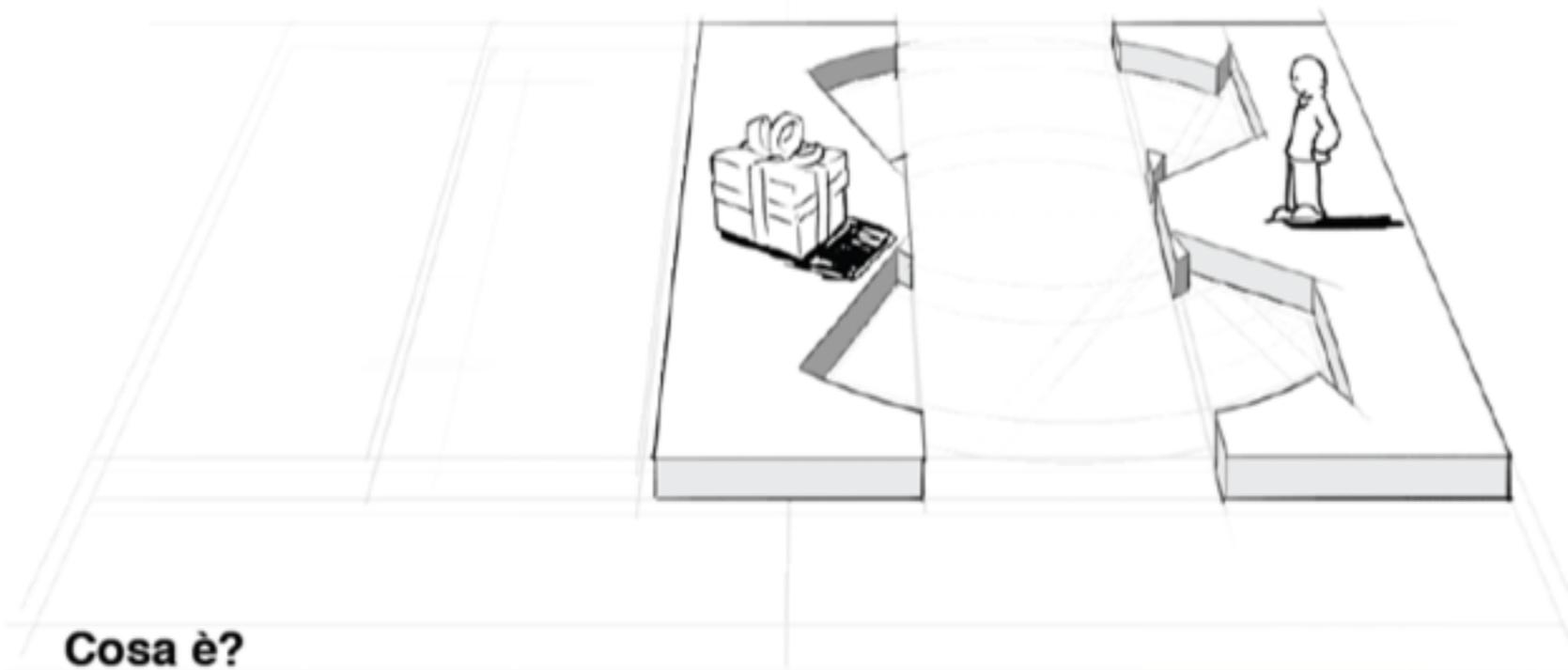


I singoli moduli del Canvas

Business Model - First Mile Canvas

Value Proposition

2



Cosa è?

E' tutto quello che ha valore per i vostri clienti e che la vostra società è in grado di offrire

A cosa serve

Descrive il valore, i prodotti ed i servizi erogati classificandoli in base ai clienti

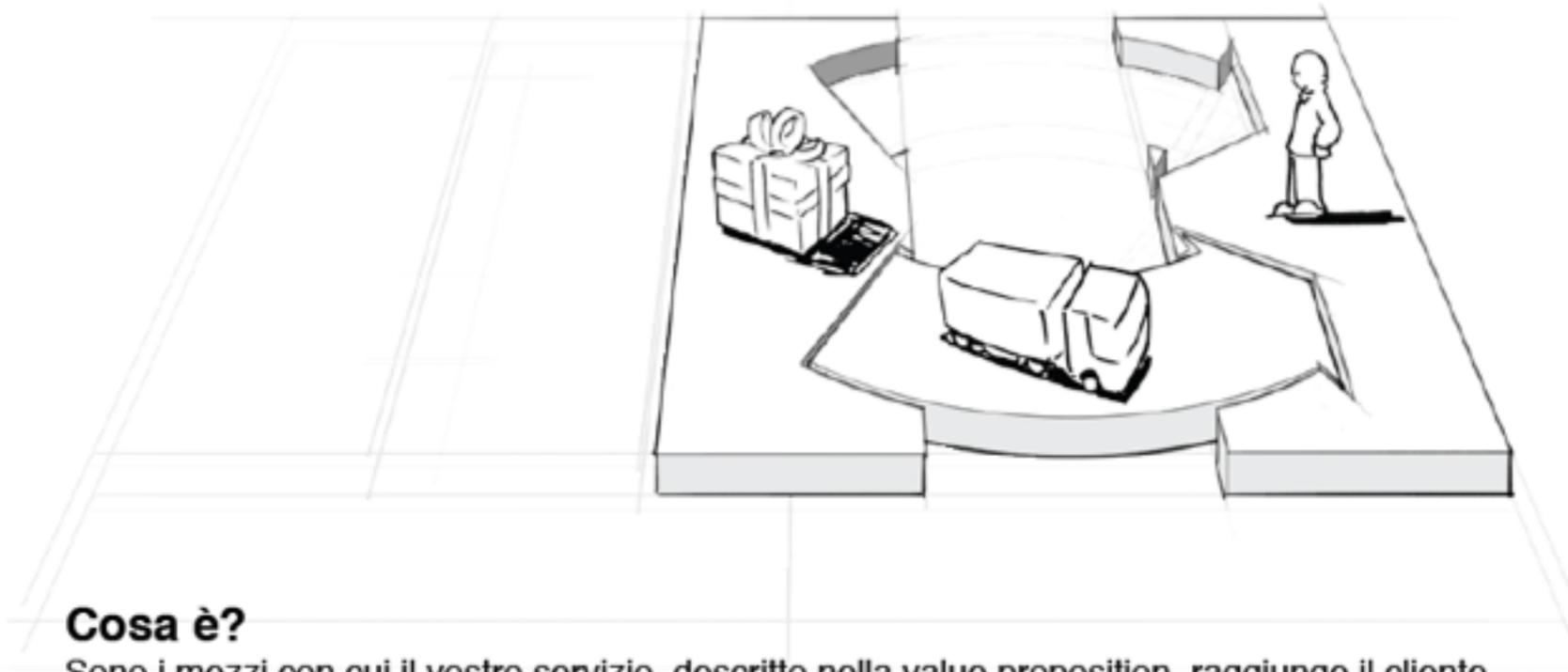


I singoli moduli del Canvas

Business Model - First Mile Canvas

Channels

3



Cosa è?

Sono i mezzi con cui il vostro servizio, descritto nella value proposition, raggiunge il cliente attraverso comunicazione, distribuzione e rete di vendita.

A cosa serve

Descrive tutti i canali, i mezzi e le modalità in cui arriverete ai vostri clienti. Circonscrive il ciclo di vita dell'acquisto e l'esperienza dell'acquisto dell'utente.

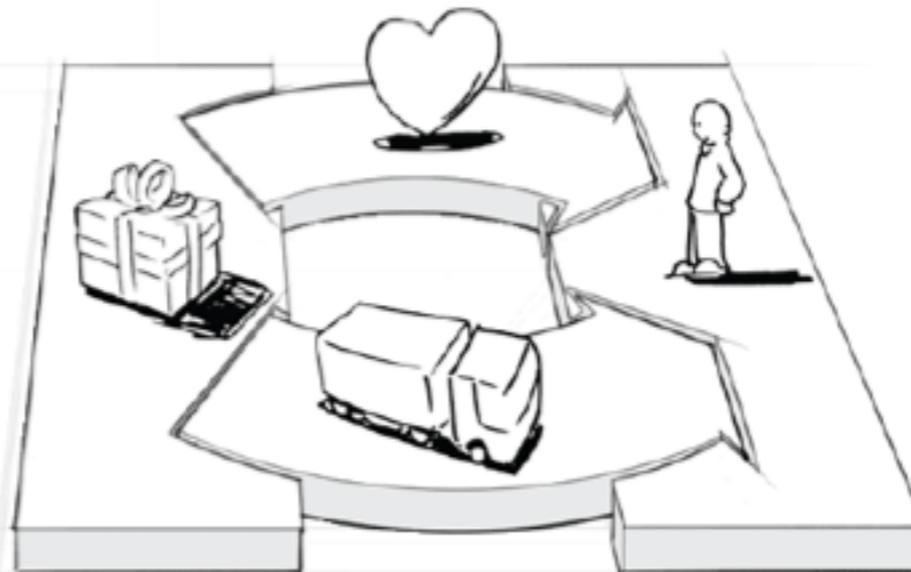


I singoli moduli del Canvas

Business Plan - First Mile Canvas

Customer Relationships

4



Cosa è?

Sono tutte le modalità in cui l'azienda si mette in relazione con il cliente e la modalità con cui gestisce la relazione con il cliente.

A cosa serve

Descrive l'esperienza del cliente ed il modo in cui l'azienda rafforza la propria immagine sul mercato e misura l'efficacia delle proprie relazioni.

images by JAM

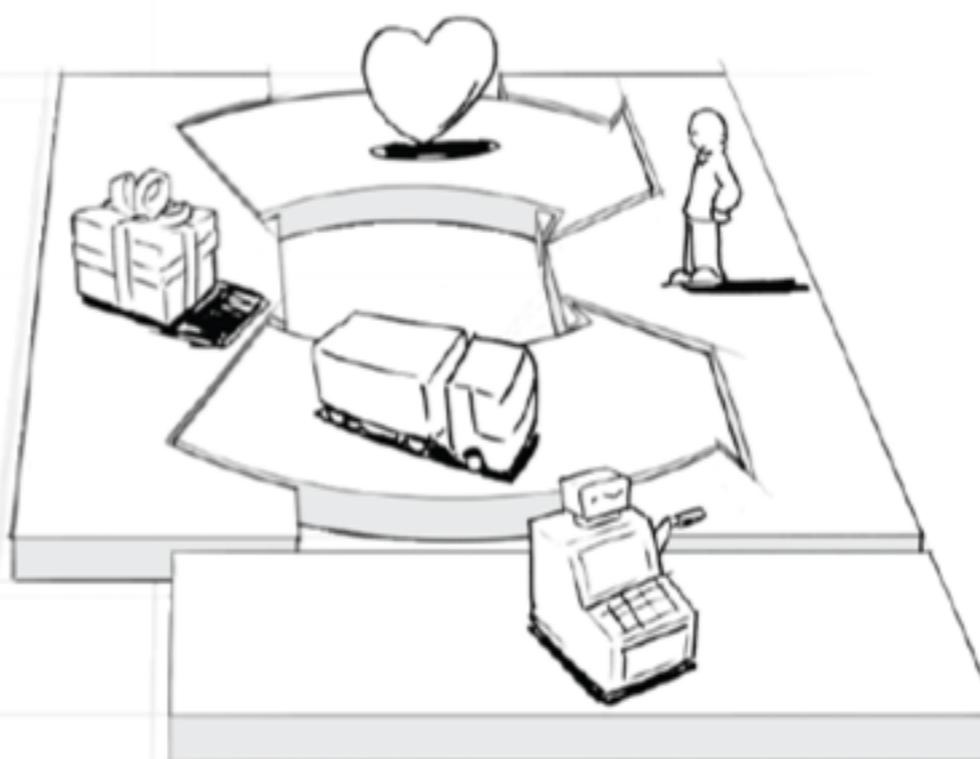


I singoli moduli del Canvas

Business Plan - First Mile Canvas

Revenue Streams

5



Cosa è?

Sono tutti i possibili incassi generati dai diversi clienti, segmentati per categoria, valore e tipologia di cliente

A cosa serve

Descrive il pricing ed i livelli e le tipologie di servizio e in che modo i clienti effettuano il pagamento

images by JAM

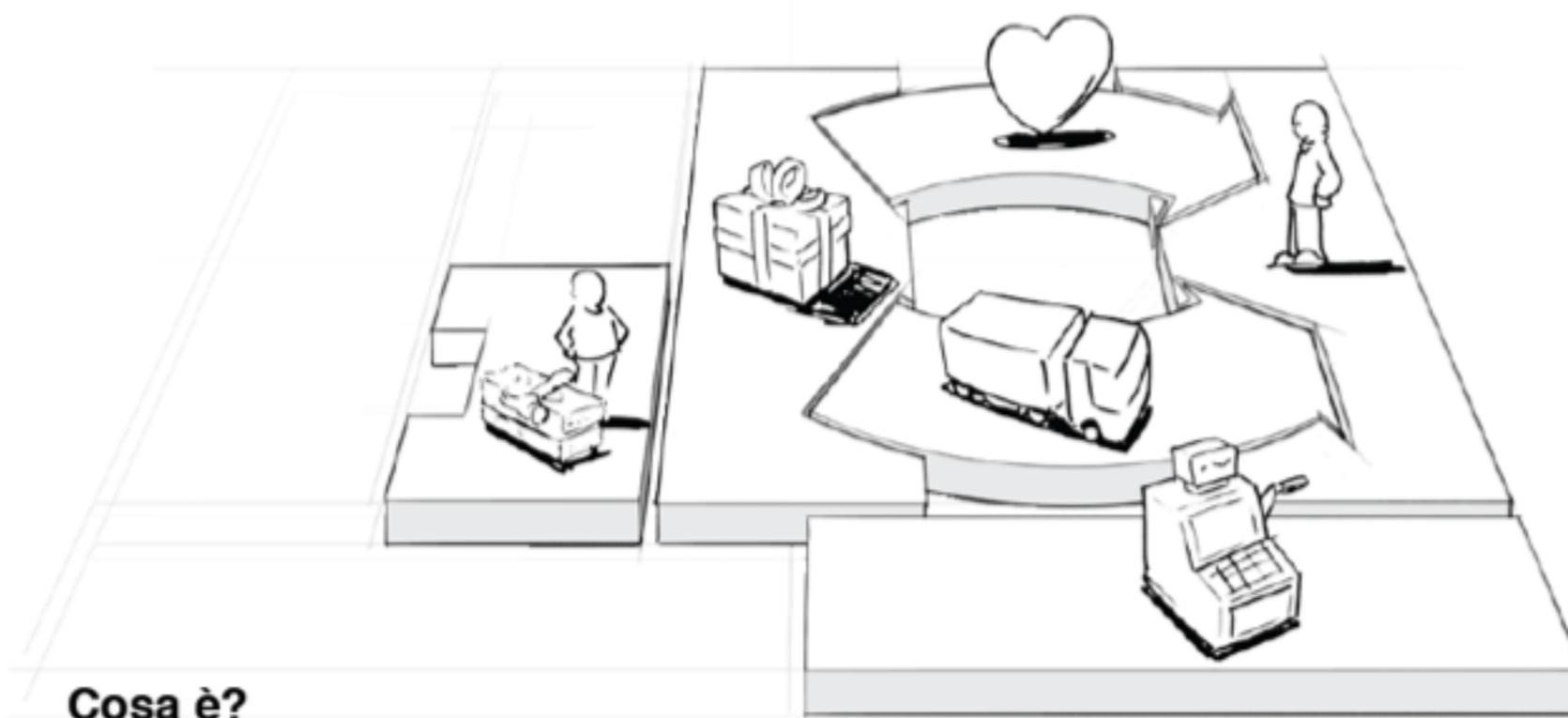


I singoli moduli del Canvas

Business Model - First Mile Canvas

Key Resources

6



Cosa è?

Sono tutto ciò che serve all'azienda per riuscire a produrre il valore da offrire al cliente: risorse fisiche, intellettuali, umane, finanziarie

A cosa serve

Descrive ed elenca tutte le risorse necessarie e in che modo sono in relazione con il valore offerto.

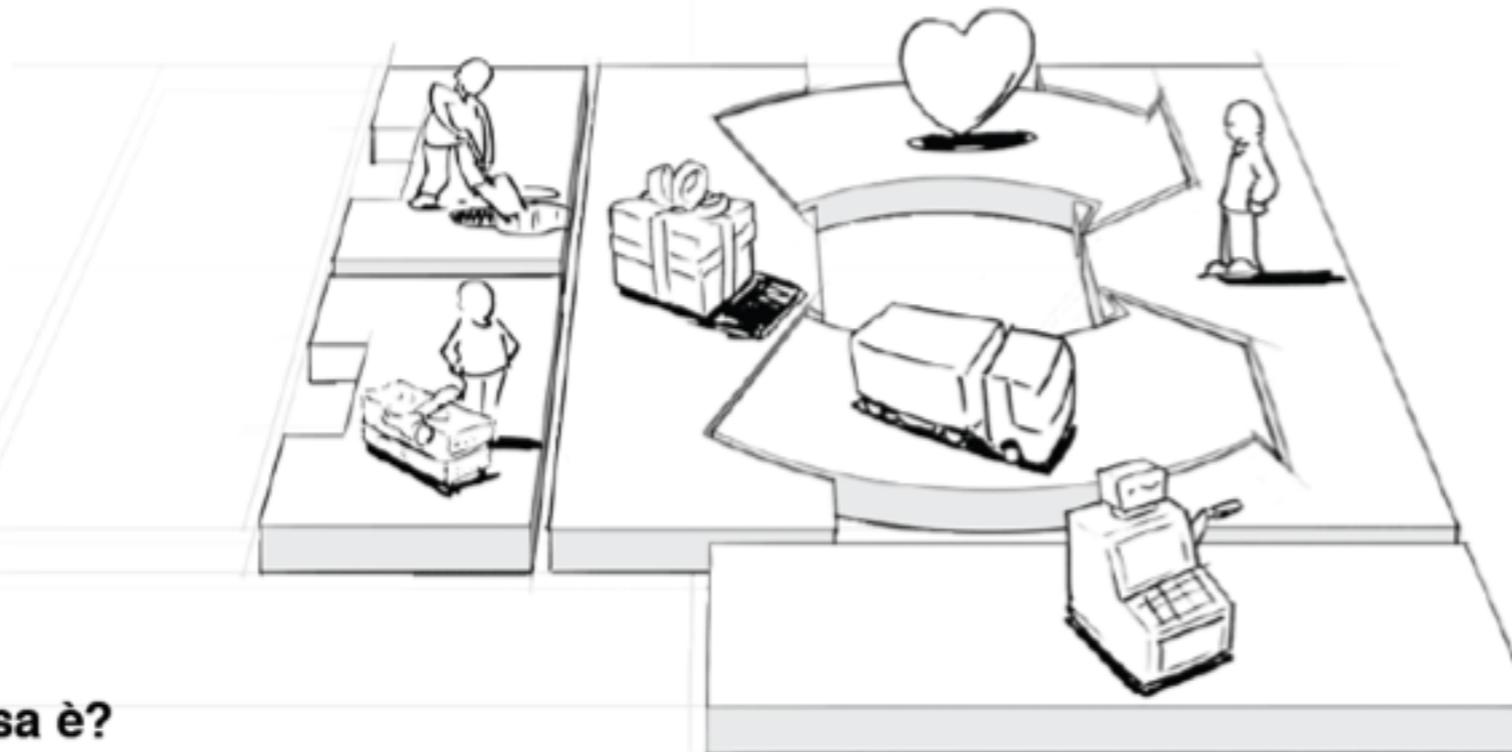


1- Come completiamo la nostra analisi ?

Business Plan - First Mile Canvas

Key Activities

7



Cosa è?

Sono tutte le attività necessarie alla creazione del valore offerto al cliente: progettare, sviluppare, produrre, inventare, pubblicizzare.

A cosa serve

Descrive l'elenco delle attività e la relazione con il valore offerto.

images by JAM

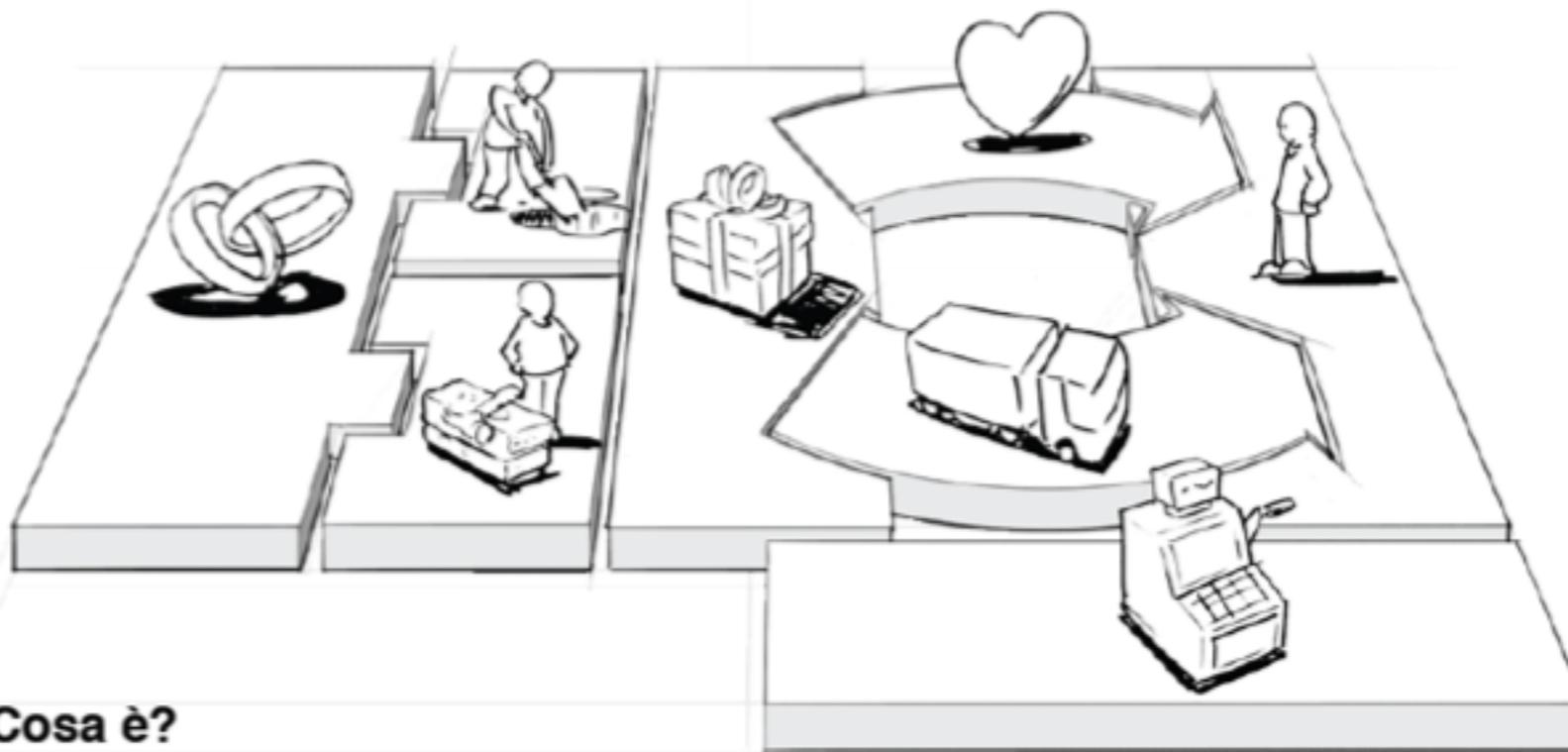


I singoli moduli del Canvas

Business Plan - First Mile Canvas

Key Partners

8



Cosa è?

Sono tutte le aziende partner con le quali si vogliono instaurare dei rapporti al fine di creare valore da offrire al cliente: alleanze, partnership, fornitori, cooperazioni.

A cosa serve

Descrive tutte le relazioni chiave da instaurare per ridurre i costi, diminuire i rischi, individuare fornitori con prodotti speciali e alleanze strategiche in termini di posizionamento e marketing.

images by JAM

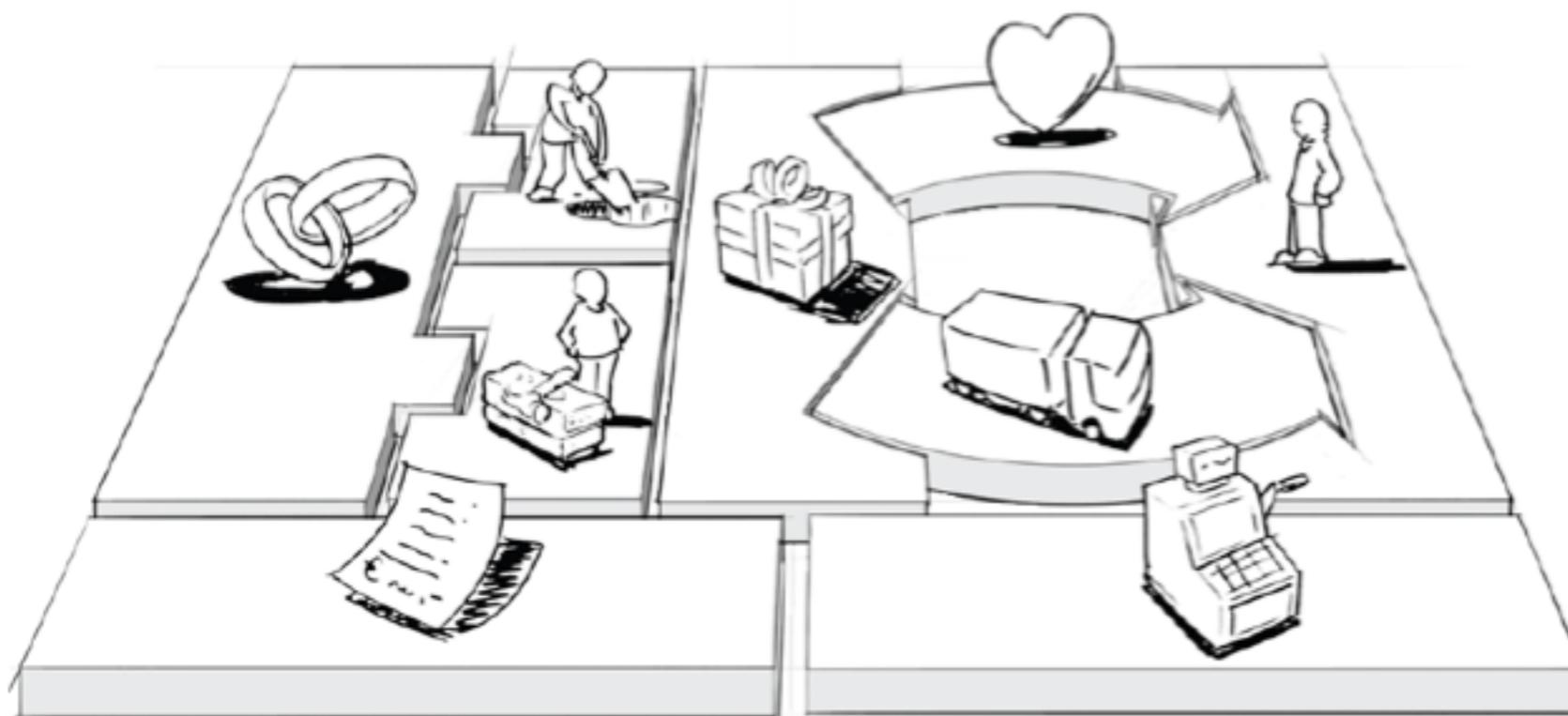


I singoli moduli del Canvas

Business Plan - First Mile Canvas

Cost Structure

9



Cosa è?

Sono tutti i costi sostenuti dall'azienda per le risorse, le attività ed i partner.

A cosa serve

Definisce l'elenco dei costi fissi e variabili che l'azienda dovrà affrontare.

images by JAM



Alexander Osterwalder explaining the Business Model Canvas in 6 Minutes

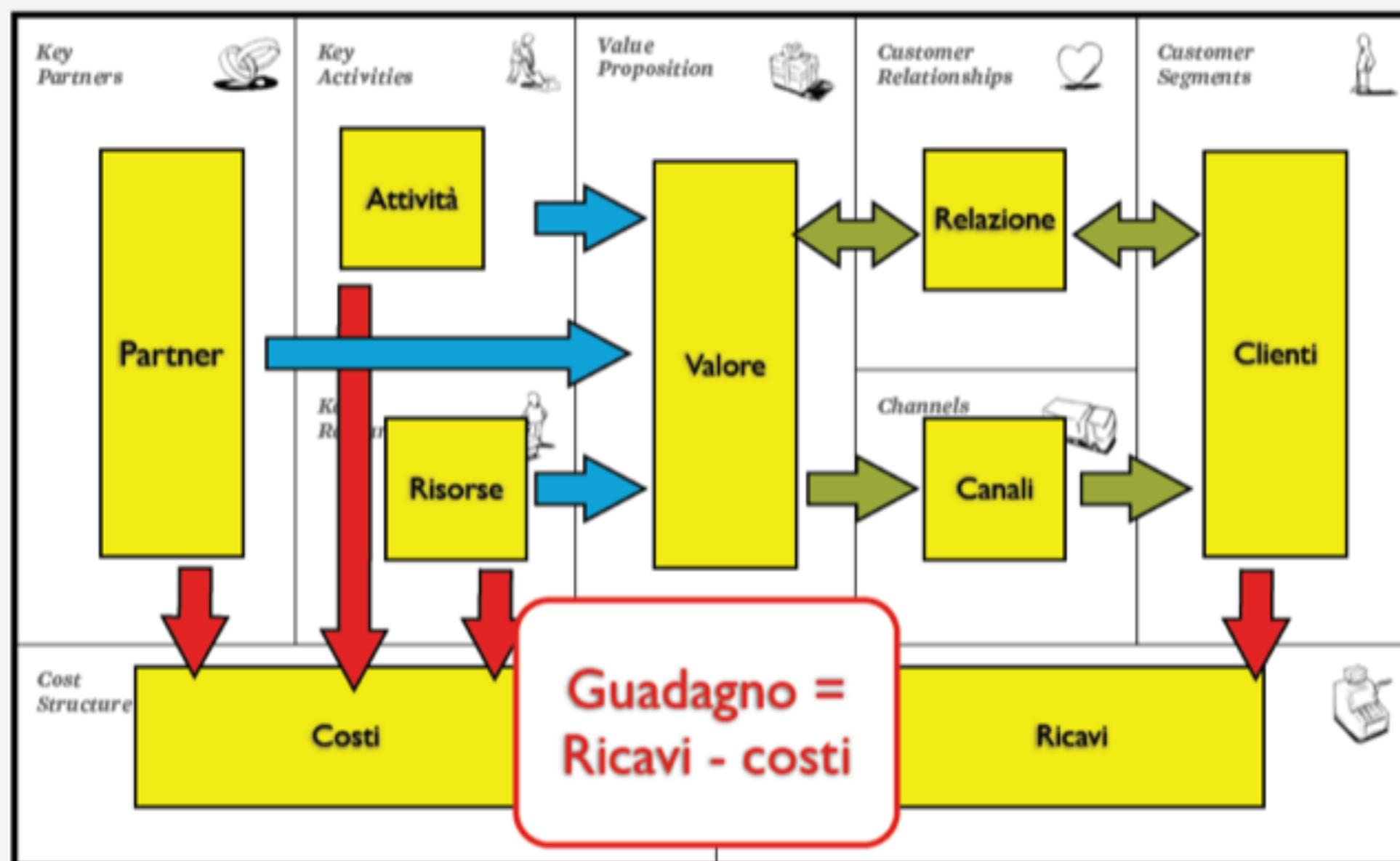
<https://youtu.be/RpFiL-1TVLw>



1- Come completiamo la nostra analisi ?

Business Plan - First Mile Canvas

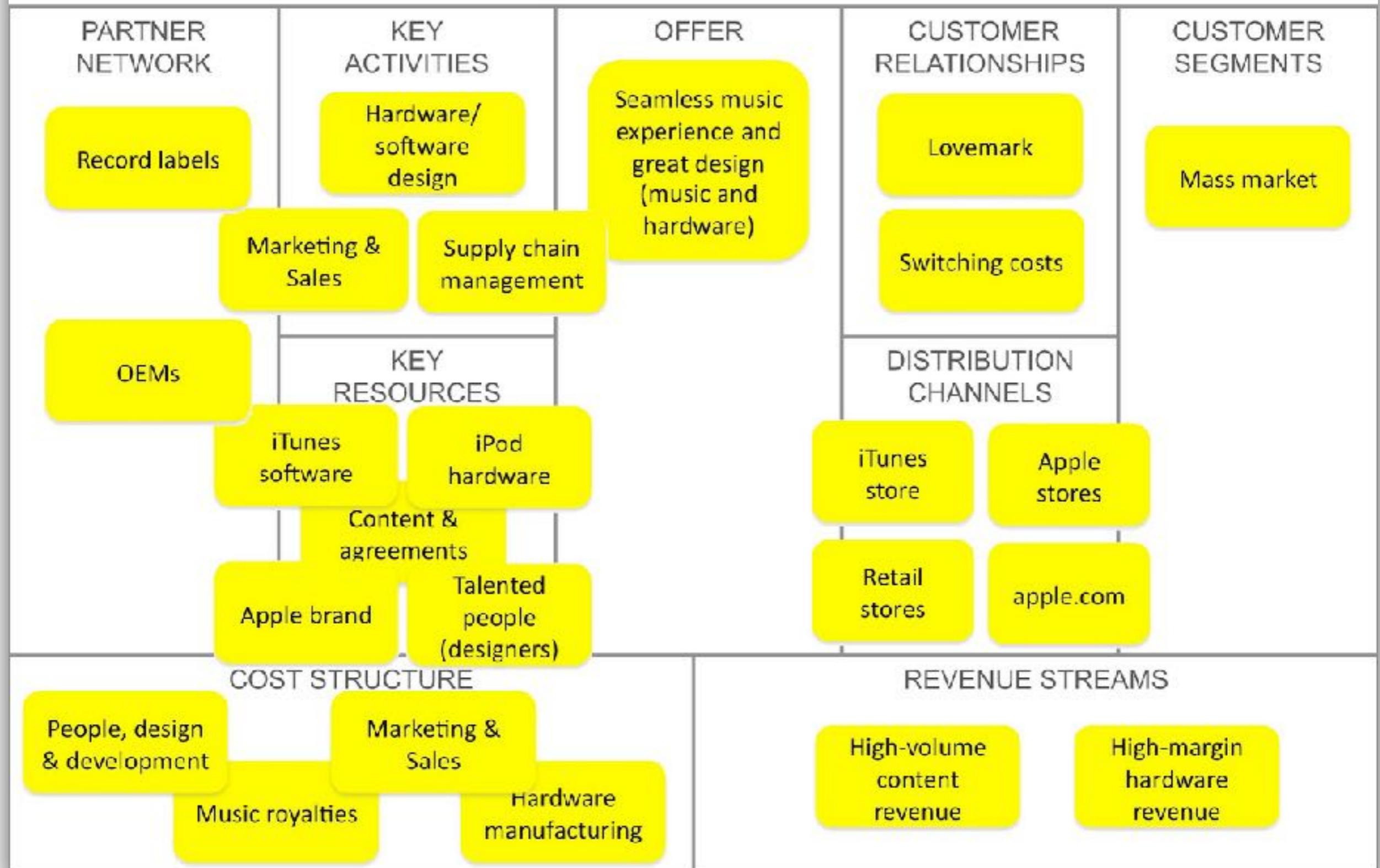
The Business Model Canvas



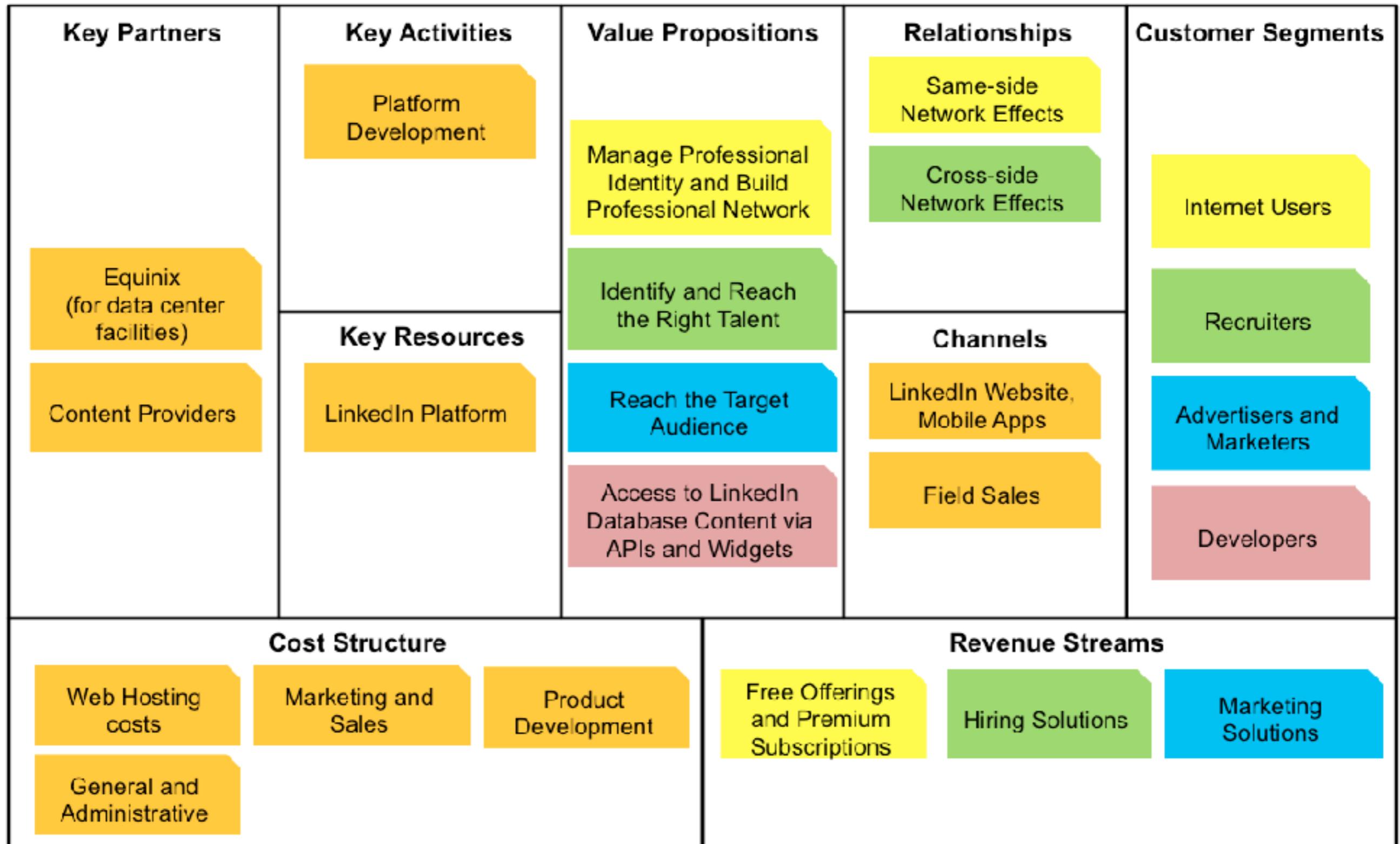


Esempi di Business Model Canvas

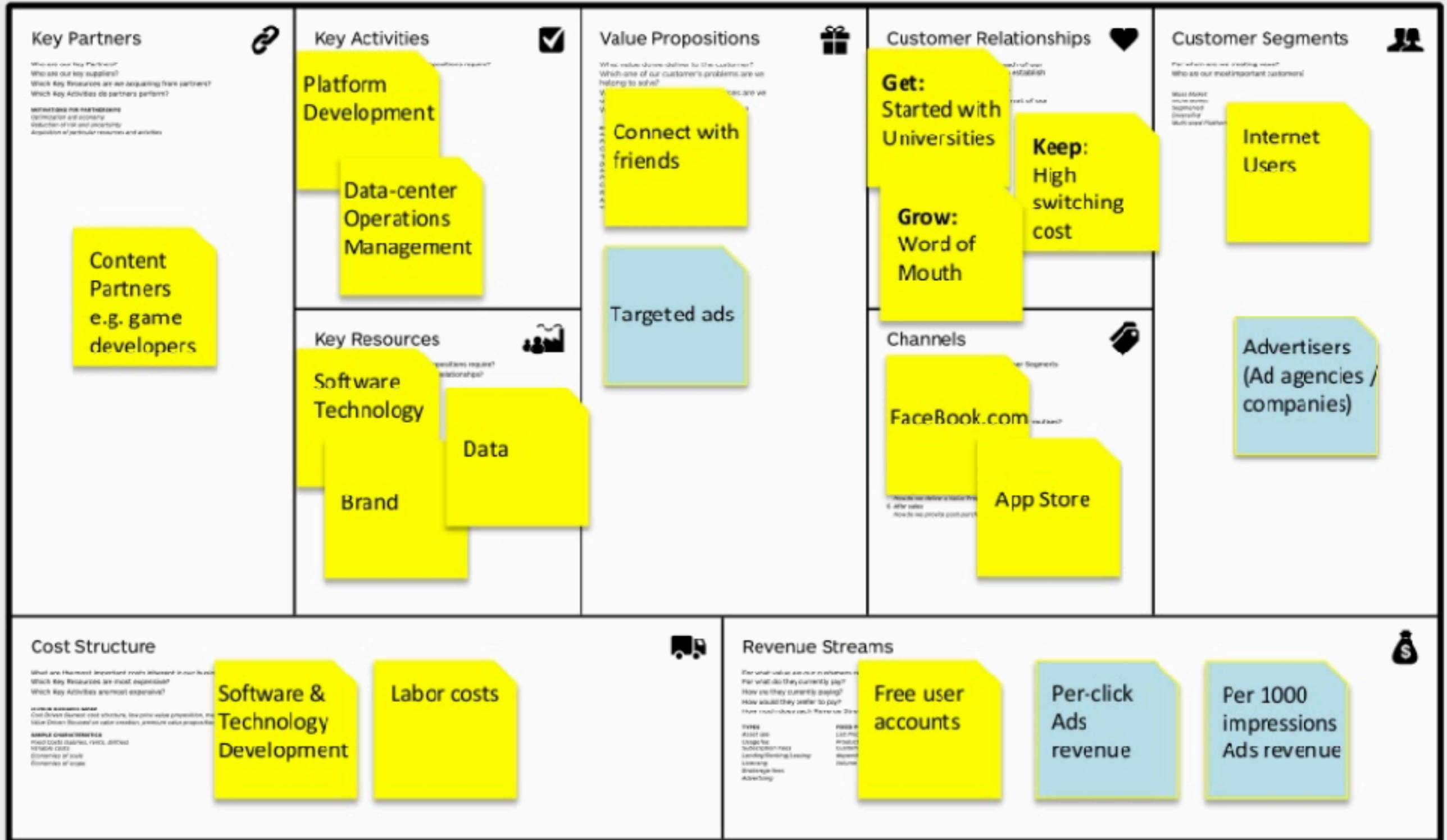
The Business Model of iTunes



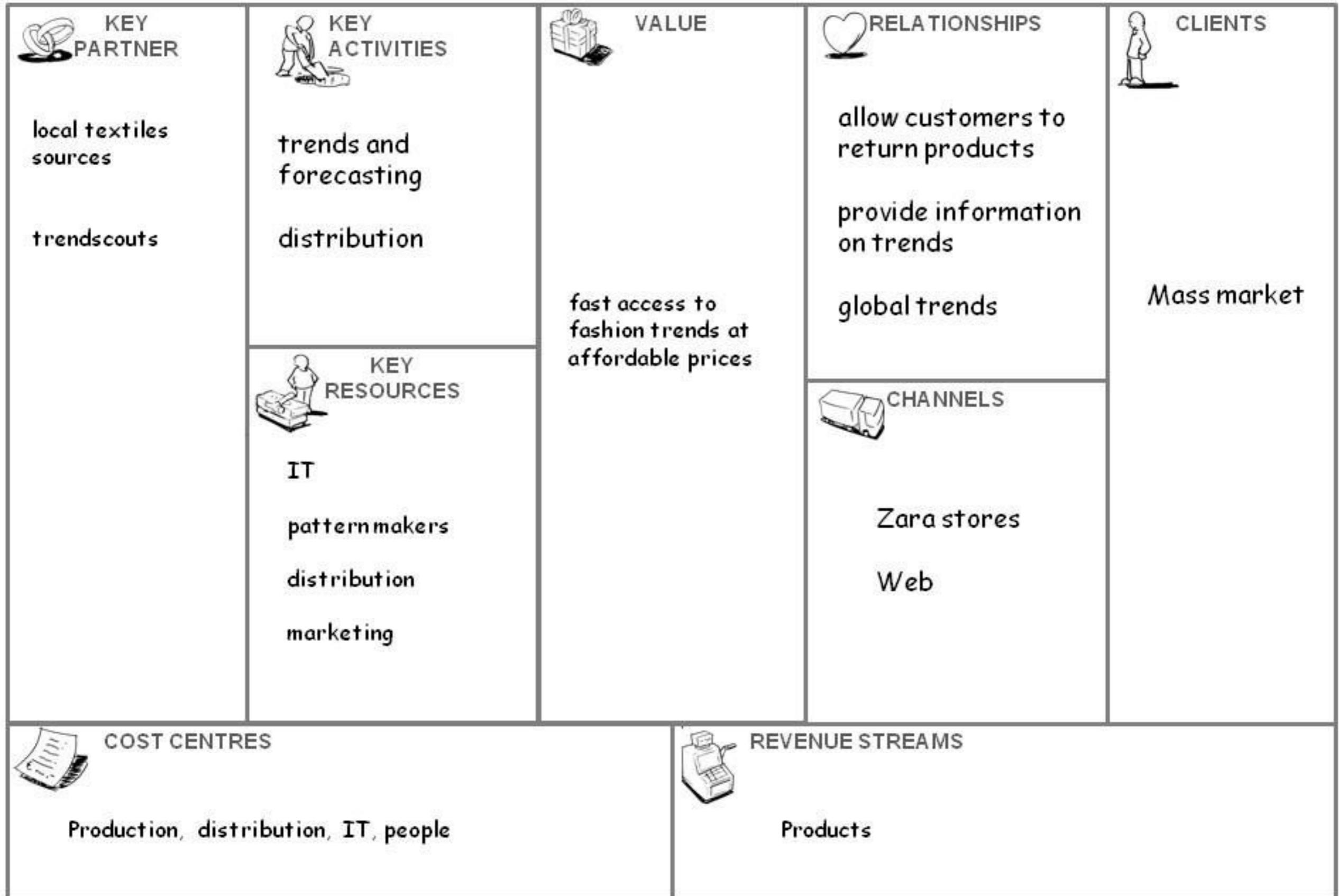
LinkedIn – World's Largest Professional Network



The Business Model Canvas



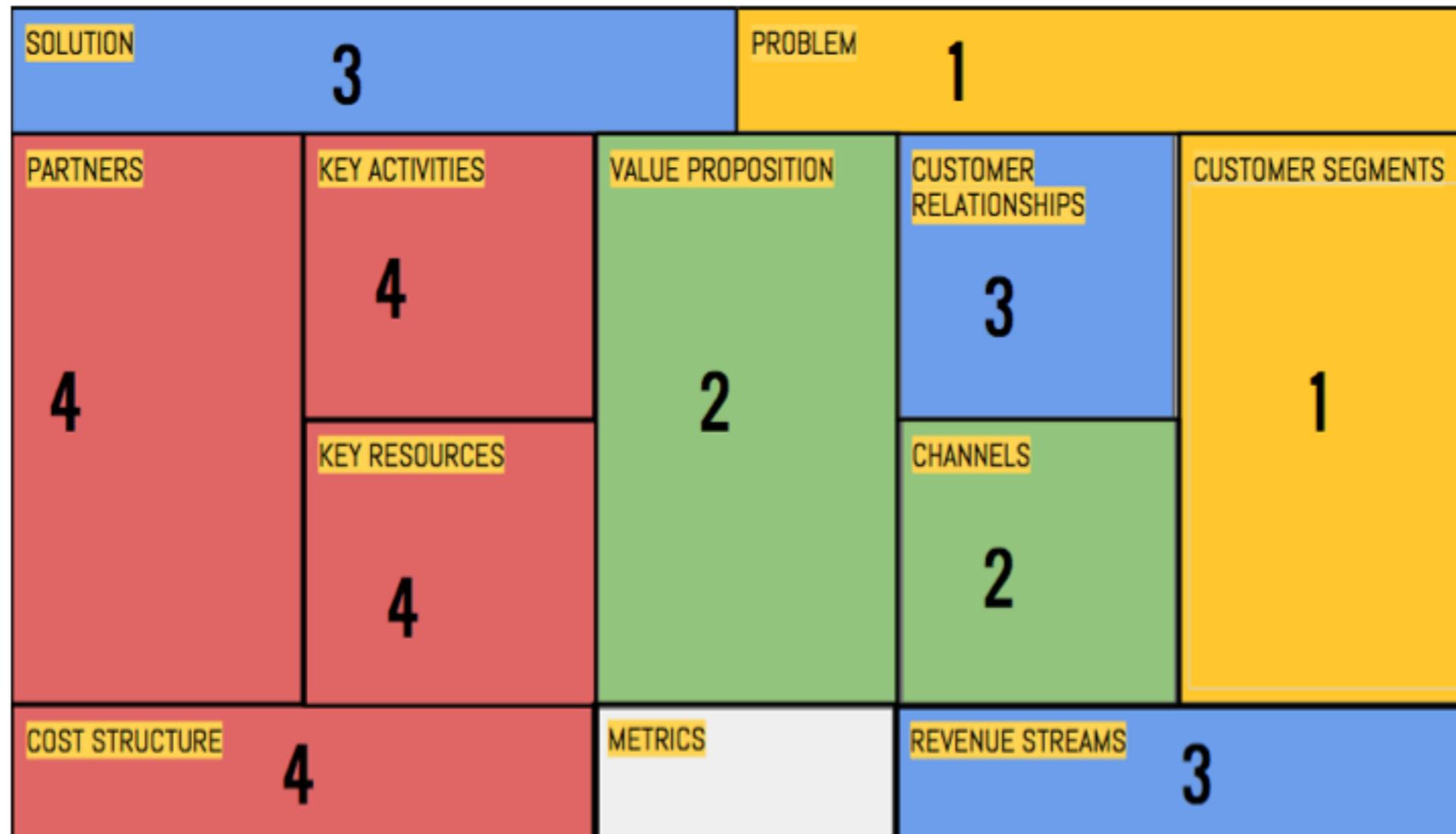
The Business Model of Zara





Costruiamolo insieme

Costruiamo il First mile canvas con un certo ordine!





Una visione d'insieme delle ipotesi di business

- Nel Business Model Canvas abbiamo identificato uno o più segmenti target di clienti ed i loro bisogni.
- Abbiamo specificato la nostra “value proposition” verso quei segmenti target

Ma come possiamo essere sicuri di aver indovinato la convergenza tra la Value Proposition ed il profilo del cliente ?





Focus su un bisogno del Cliente /soluzione

HMW (How Might We) : Turn challenges into opportunities

Design thinking method

Primary Goal	To encourage brainstorming and a change of perspective
When to Use	During any part of a project when fresh ideas are in short supply
Time Required	30-60 minutes
Number of Participants	2-10+
Supplies	Sharpies and Post-its
Example of questions	How might we redesign an airline's safety speech?
Questions not too sharp not too open	Template by Kimberly Crawford

Youtube Tutorials

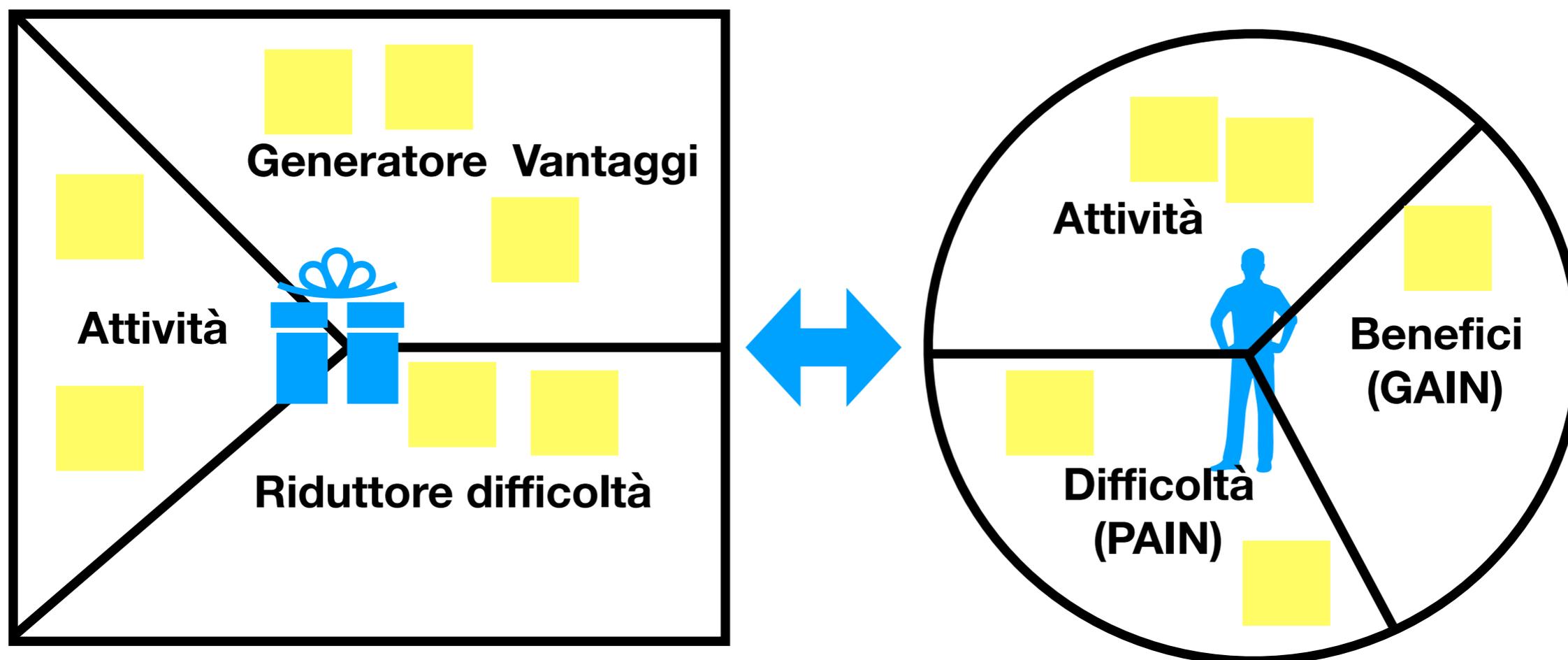
<https://www.youtube.com/watch?v=N0fkNvyB7ZQ>

Il Value Proposition Canvas

Verifica la corrispondenza tra Value Proposition e Profilo Cliente

Noi (value proposition)

Cliente



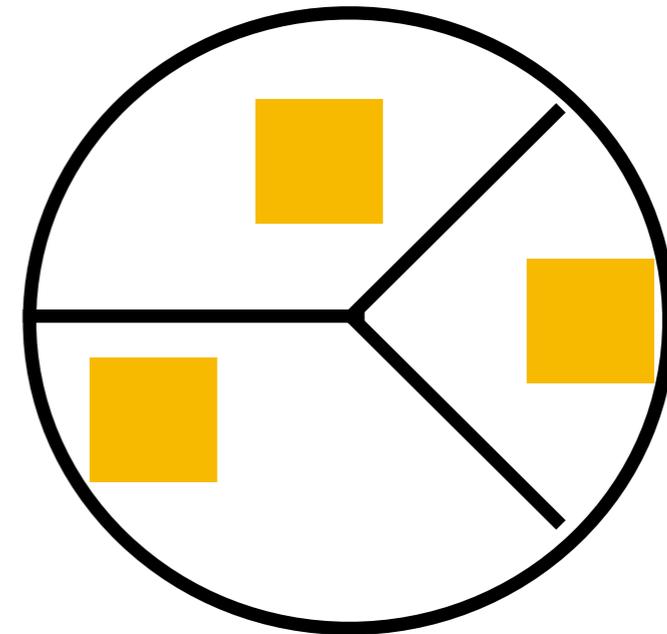
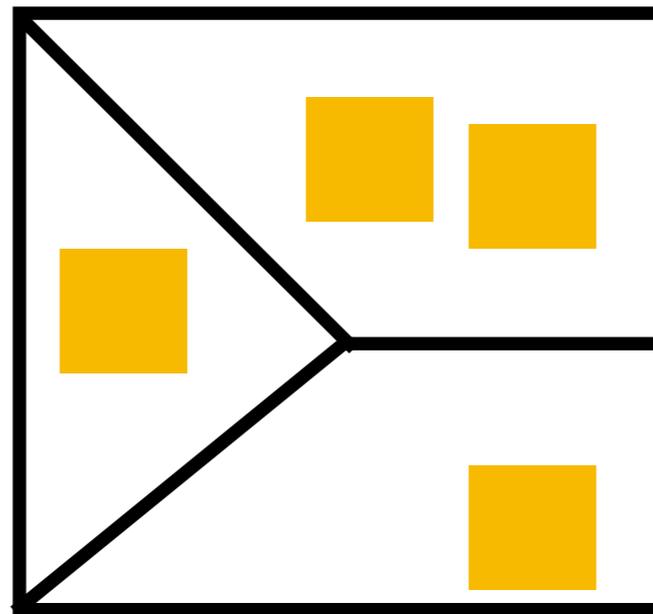
- 1-** Popolare con post-it i due insiemi e fare una spunta per ogni corrispondenza
- 2-** Quelli tra i vantaggi o la riduzione di difficoltà che non trovano corrispondenza non creano valore per il cliente
- 3-** Ripetere lo stesso processo per il fit del modello di business



Ranking delle attività /vantaggi /difficoltà cliente

Assegnare una importanza a : attività - vantaggi - difficoltà

Contare quante corrispondenze abbiamo sugli elementi importanti





Caso pratico: asset pooling per birrifici





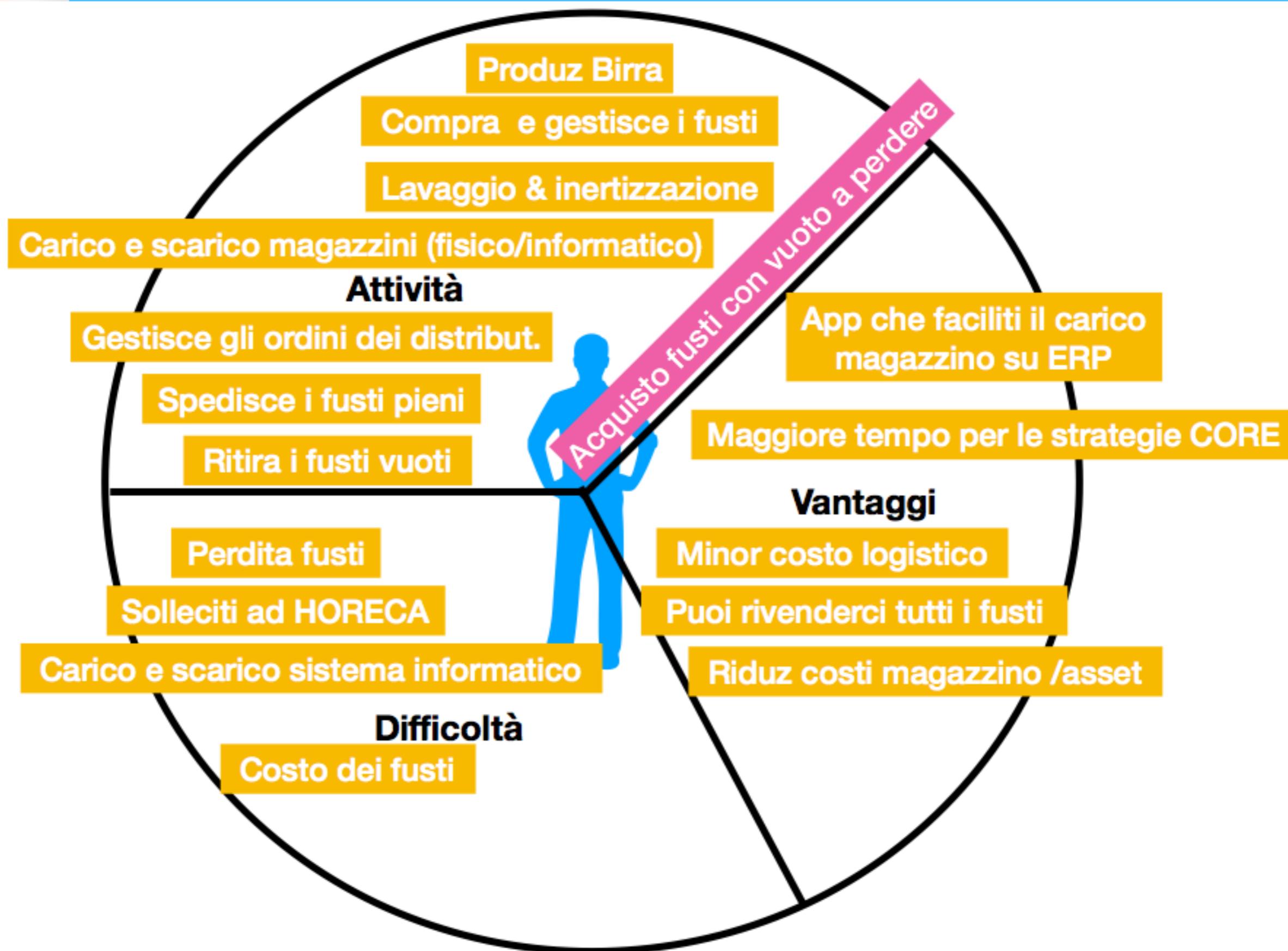
Mappa del valore della proposta

Esempio: noleggio fusti di birra ai birrifici





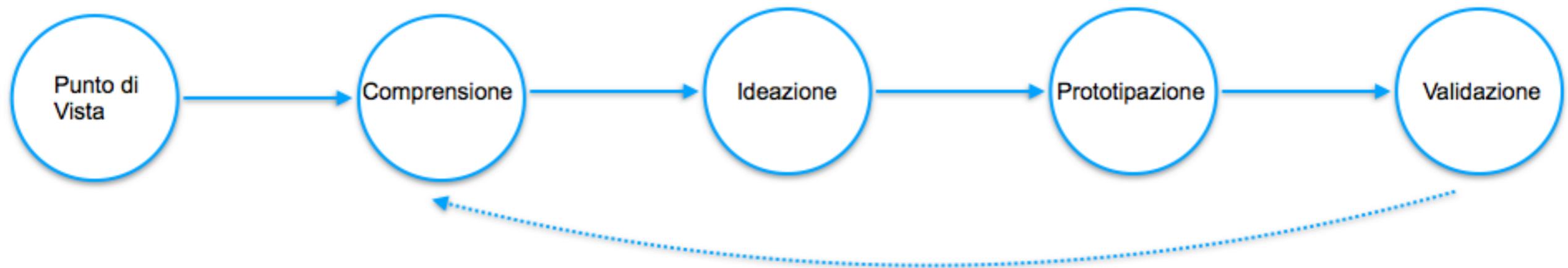
Mappa Cliente - Esempio : birrificio



Design a Better Business



Business Design : approccio organizzato per cercare , identificare e catturare VALORE



Processo iterativo

Osserva i
bisogni dei
clienti

Lavora in
modo visual

Non
procedere
da solo

Condividi
l'esperienza

Inizia, non
creare il
prodotto
finale

Processo
iterativo





Strumenti e regole per sostenere la crescita

Spostare il focus sul CLIENTE

Pochi semplici strumenti di lavoro - verifiche programmate, formali e frequenti



5 strumenti

- Action plan- revisione min . quindicinale - soffermarsi solo su azioni in ritardo
- CRM : opportunità - clienti potenziali - valori - owner - prox azione
- Nella fase di verifica dei prodotti appoggiarsi alle “validation card”
- Revisione del Business Model Canvas periodica e quando cambiano le assunzioni
- Revisione risultati conto economico vs budget - revisione mensile

Esercizi



1- Usiamo il modello del First Mile Canvas

<p>TITOLO: <i>THE FIRST MILE CANVAS</i> «from the concept to the real world</p> <p>SOLUTION:</p>	<p>ESEGUITO DA: xxxxxx PROBLEM/NEED:-</p>
---	--

Partners/Network	Key Activities ▶ ▶ ▶ ▶	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
	Key Resources ▶ ▶ ▶ ▶		Distribution Channels ▶ ▶ ▶ ▶	
Cost Structure:		Metrics:	Revenue stream:	

Il Business Model Canvas della Nespresso

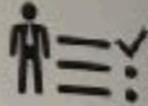
PARTNER CHIAVE



PRODUTTORI
MACCHINE
DEL CAFFÈ

COLTIVATORI
DI CAFFÈ

ATTIVITÀ CHIAVE

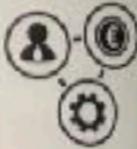


DISTRIBUZIONE
B2C

MARKETING

PRODUZIONE

RISORSE CHIAVE



CAFFÈ
DI QUALITÀ

MARKETING
& BRAND

IMPIANTI
PRODUZIONE
PER CIALE

CANALE DI
DISTRIBUZIONE
PROPRIETARIO

STRUTTURA DEI COSTI



MARKETING
& BRAND

PRODUZIONE

DISTRIBUZIONE
B2C

VALORE OFFERTO



MACCHINA
DEL CAFFÈ

CIALDE

RELAZIONI CON I CLIENTI



LI ACQUISISCI
E LI TIENI
LEGATI

SEGMENTI DI CLIENTELA



FAMIGLIE

CANALI



RETAIL

ORDINI VIA EMAIL

CALL CENTER

SITO

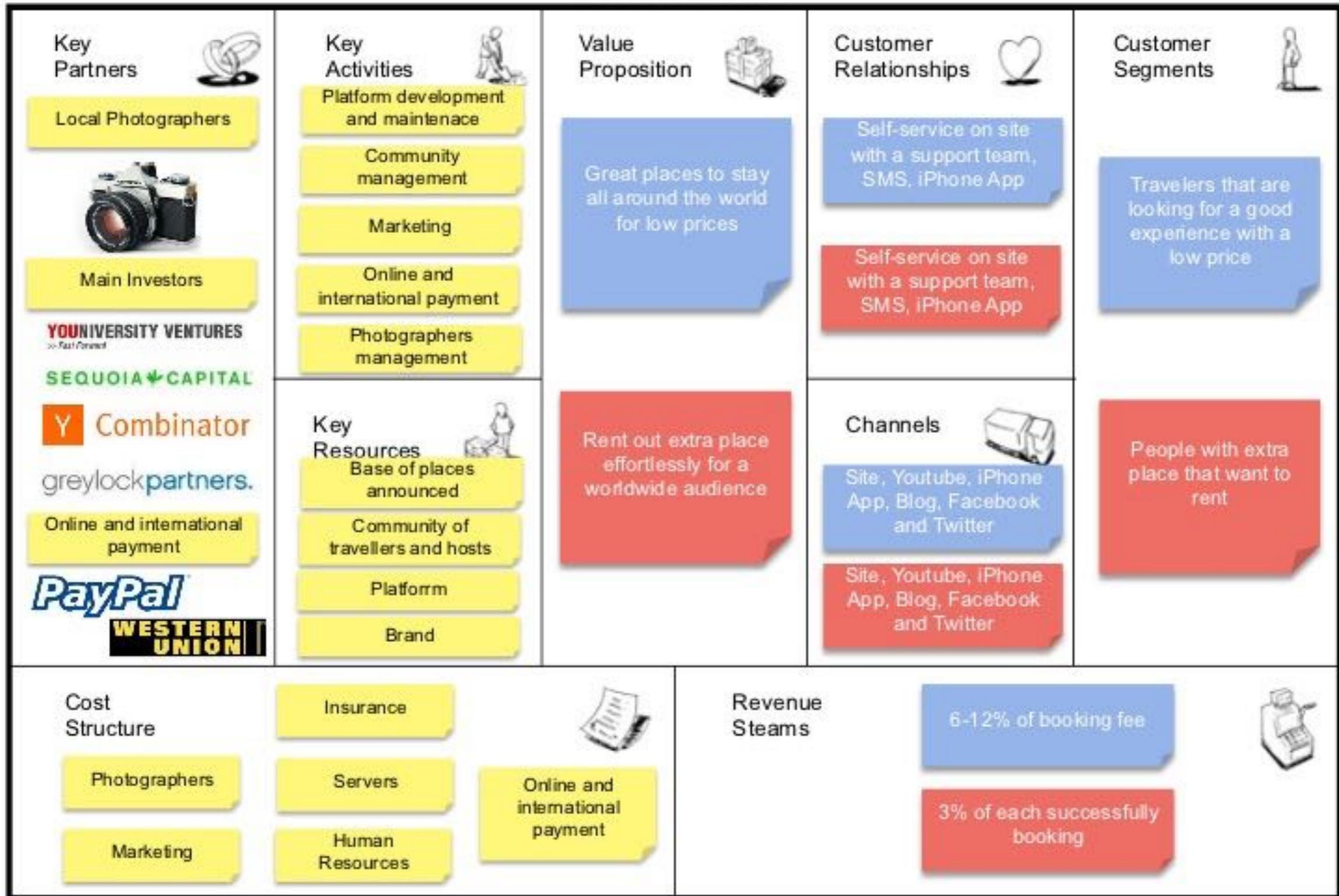
NEGOZI NESPRESSO

FLUSSI DI RICAVI



VENDITA
"UNA TANTUM"
DELLA MACCHINA

VENDITE
RICORRENTI
DI CIALE



Presentazione di una nuova Azienda



Pedalica



Dedalica



Art in Technology

Dedalica si presenta:

siamo un'**azienda fiorentina** che si posiziona sul segmento di interior design con produzione di **diffusori audio** interamente realizzati a mano e ad alta fedeltà del suono. Il connubio tra artigianalità e tecnologia, rende possibile l'ideazione di altoparlanti unici nel loro genere, interamente prodotti in **terracotta e ferro battuto**.

Il design dalle linee essenziali rende possibile l'impiego della terracotta in qualunque ambiente living, dal classico al moderno. Inoltre, la capacità di far **risuonare la terracotta** con prestazioni audio di alta fedeltà conferiscono un'offerta di prodotto unico: esso si rivolge infatti agli amanti del design distintivo ma dall'equilibrato impatto estetico e a chi alla ricerca di prestazioni audio di rilievo, dando la possibilità di avere un **pezzo unico di toscanità** nel proprio salotto.

Produzione artigianale, interamente realizzata a mano in terracotta e ferro battuto
Altoparlanti per interni dalle alte prestazioni di qualità del suono
Ampia possibilità di personalizzazione per soddisfare le esigenze di ogni ambiente



Esercizio: Business Model First Mile Canvas: Azienda “Dedalica”

Elementi dell’azienda da conoscere per il Business Model :

Key Resources aziendali :

- **Lunga esperienza di vendita di alcuni dei soci fondatori**
- **Grande esperienza nella lavorazione della terracotta**
- **Conoscenze approfondite su acustica ed elettronica**
- **L’esperto di marketing fa parte dei soci**

Target : mercati esteri, produzione su più larga scala

First Mile Canvas- Dedalica

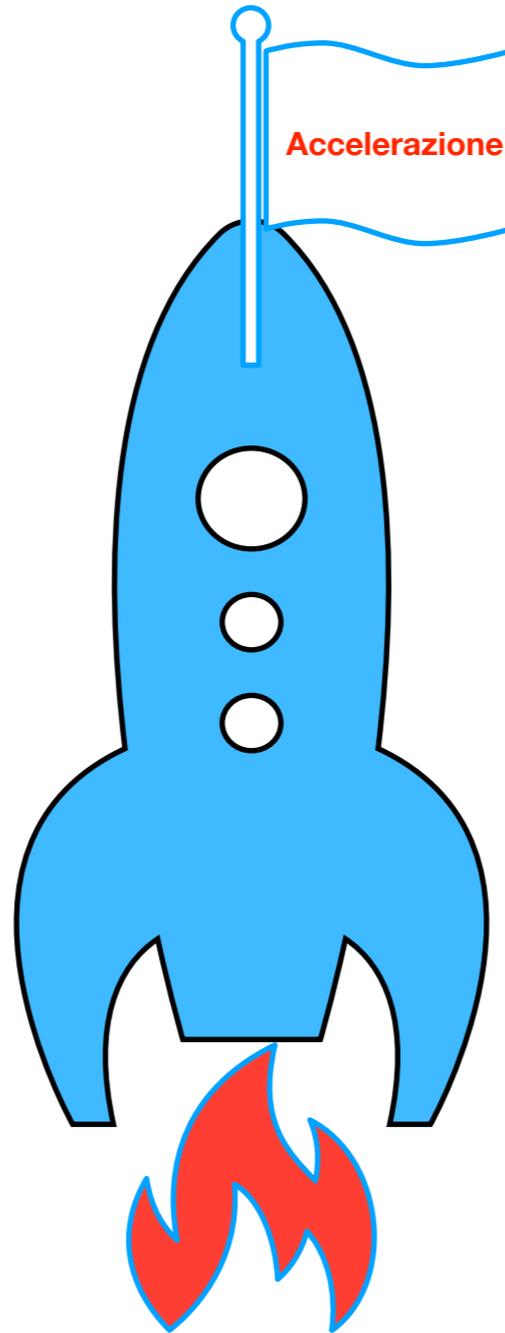
TITOLO: <i>THE FIRST MILE CANVAS</i> SOLUTION: diffusori alta fedeltà in terracotta, con design raffinato di forma sferica, disegnati e prodotti artigianalmente in Toscana	ESEGUITO DA: Claudio Cocchi PROBLEM/NEED:- <ul style="list-style-type: none"> - Ricerca del design originale - Ricerca di riproduzioni con alta fedeltà - Ricerca del legame con la terra toscana, accostamento con lo stile del cotto fiorentino, ricerca del prodotto artigianale DOC
--	---

Nota: carattere nero valido per tutti i segmenti analizzati

Partners <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestione acquisti e produzione sui larga scala ➤ Esperti Marketing di comunicazione ➤ Piattaforma e-commerce (oppure non partner solo fornitore)? ➤ Legale per contrattualistica per vendite e-commerce e all'estero 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sviluppo ed ingegnerizzazione prodotti ➤ Produzione artigianale ➤ Controllo Qualità ➤ Pubblicità su riviste e social / presenza a fiere ➤ Sviluppare canali di distribuzione ➤ Content marketing ➤ Piattaforma per vendite on line ➤ Certificazione di origine 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> ➤ La contaminazione dell'arte con la tecnologia fa risuonare la terracotta ed ascoltare il suono della terra toscana. ➤ Originalità del design e del processo produttivo interamente artigianale , legato alla tradizione toscana ma realizzato con soluzioni tecnologiche che producono un suono avvolgente, ad alta fedeltà che vi porta al centro dell'esperienza acustica 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> ➤ Contatti personali ➤ Contatti interior design/ architetti ➤ Pubblicità /social/Content marketing ➤ Riviste specializzate e fiere ➤ Fiere specifiche , vetrina rappresentata da B&B toscani 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> ➤ Persone amanti del design che si distingue ➤ Amanti del suono alta fedeltà ➤ Amanti del cotto e della tradizione artistica ed artigianale toscana
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> ➤ Competenze tecniche su acustica ed elettronica ➤ Brevetto ➤ Venditori esperti ➤ Competenze di processo nella lavorazione della terracotta ➤ Stilista 		Distribution Channels <ul style="list-style-type: none"> ➤ Negozi di diffusori alta fedeltà ➤ Negozi di arredamento di design ➤ Vendite dirette (show room + e-commerce) ➤ Rivenditori di vaserie pregiate di terracotta 	
Cost Structure: Personale, consulenti, viaggi e fiere, marketing, costi di sviluppo, materiali, produzione, certificazioni di origine , eventuali brevetti		Metrics : Vendite annuali - Nr pezzi venduti /anno- periodo di validazione del prezzo/ prodotti	Revenue stream: Vendita prodotti	



Buon lavoro con la vostra Startup !!!



Sviluppare la Business Idea



2 Ottobre 2018 - Rev 01