



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

**Scuola di
Economia e
Management**



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DISEI
Dipartimento di
Scienze per l'Economia
e l'Impresa

Economia e Gestione delle Imprese

*Modulo: Promozione della Cultura e della Qualità
del Risk Management dell'Organizzazione*

MODELLI DI BUSINESS

CREARE MODELLI DI BUSINESS: CANVAS MODEL



Cosa è un business model?

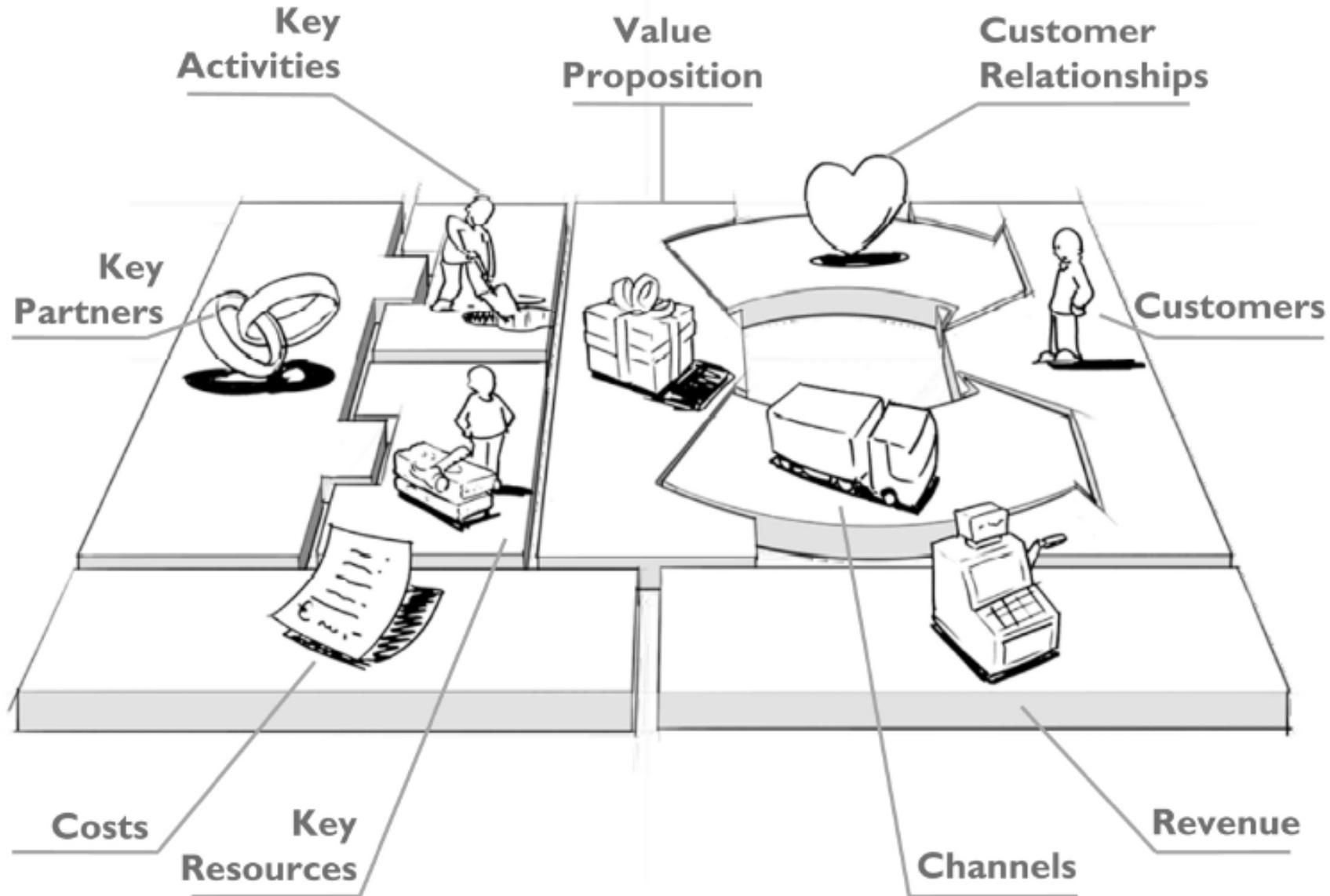
Definizione. Il business model è la descrizione delle logiche secondo le quali un'organizzazione crea, distribuisce e raccoglie il **valore**, con **continuità nel tempo** ed **adattandosi ai mutamenti** dell'ambiente socio-economico in cui essa opera.

Che cosa è il Business Canvas Model?

Una rappresentazione visiva dei vari elementi del Business Model, che permette di:

- "vedere" le relazioni esistenti tra le diverse componenti del modello;
- identificare ipotesi, assumptions e rischi connessi;
- testare la validità del proprio piano di mercato (segmenti di clientela, politiche di prezzo, etc.);
- trovare nuovi modi per "aggiungere" valore e/o ridurre i costi.

II Business Model Canvas



drawings by JAM

The Business Model Canvas

Designed for:

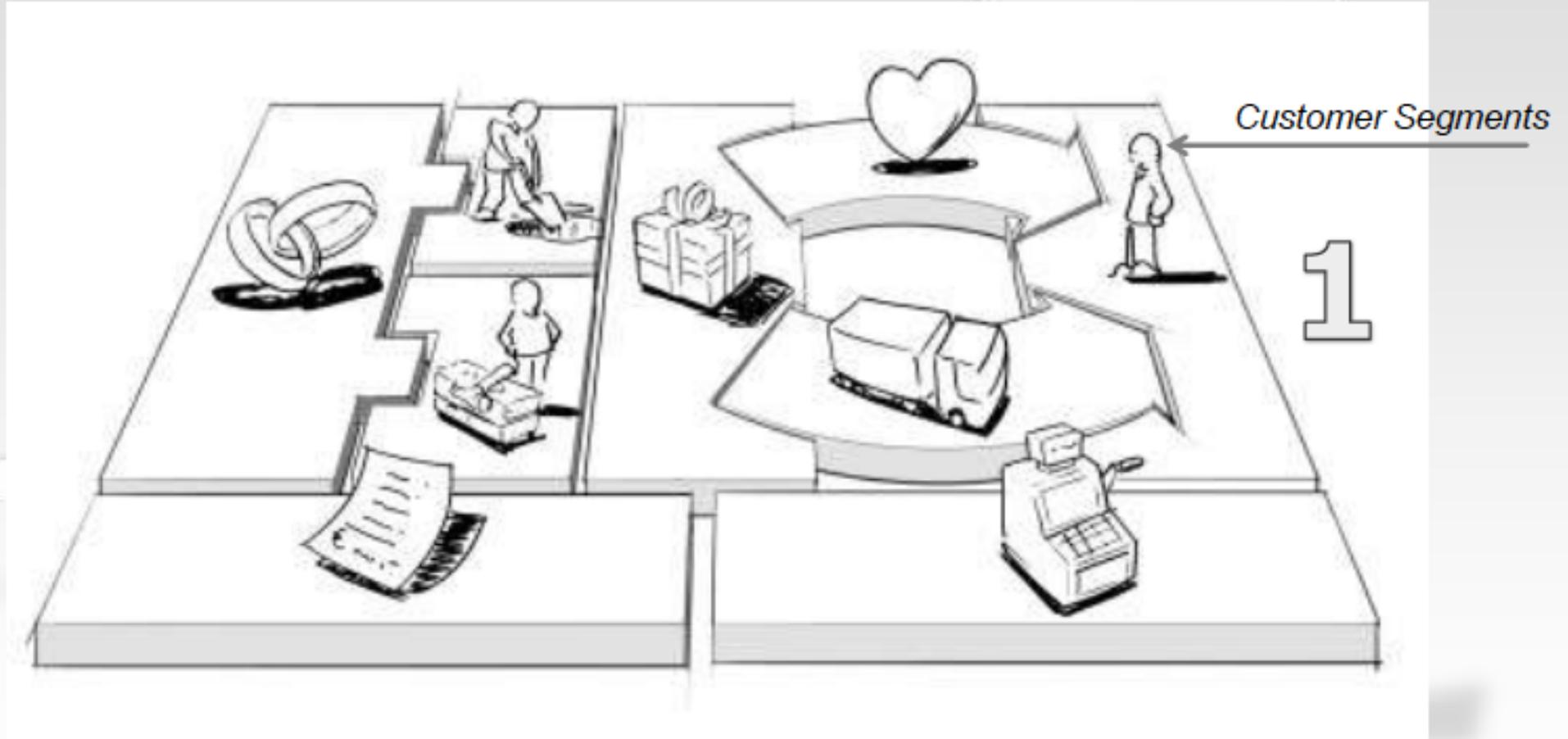
Designed by:

Date: / /

Iteration: /

<h3>Key Partners</h3> <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p><small>Identifizieren Sie Schlüsselpartner, die Ihnen helfen, Ihre Wertschöpfungskette zu integrieren. Welche Ressourcen beschaffen Sie von Ihren Partnern? Welche Aktivitäten werden von Ihren Partnern durchgeführt?</small></p>  <p>8</p>	<h3>Key Activities</h3> <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Do Schlüssel-Aktivitäten? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p><small>Welche Aktivitäten sind erforderlich, um Ihre Wertschöpfungskette zu integrieren? Welche Aktivitäten sind erforderlich, um Ihre Wertschöpfungskette zu integrieren? Welche Aktivitäten sind erforderlich, um Ihre Wertschöpfungskette zu integrieren?</small></p>  <p>7</p>	<h3>Value Propositions</h3> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p><small>Welchen Wert liefern wir den Kunden? Welches Problem lösen wir für den Kunden? Welche Produkte und Dienstleistungen bieten wir den Kunden an? Welche Kundenbedürfnisse werden durch unser Angebot erfüllt?</small></p>  <p>2</p>	<h3>Customer Relationships</h3> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p><small>Welche Art von Beziehung erwarten unsere Kundensegmente von uns? Welche Beziehungen haben wir bereits etabliert? Wie werden diese Beziehungen mit dem Rest des Geschäftsmodells integriert? Wie hoch sind die Kosten für diese Beziehungen?</small></p>  <p>4</p>	<h3>Customer Segments</h3> <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p><small>Für wen schaffen wir Wert? Wer sind unsere wichtigsten Kunden? Wer sind unsere wichtigsten Kunden? Wer sind unsere wichtigsten Kunden?</small></p>  <p>1</p>
	<h3>Key Resources</h3> <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Do Schlüssel-Ressourcen? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p><small>Welche Ressourcen sind erforderlich, um Ihre Wertschöpfungskette zu integrieren? Welche Ressourcen sind erforderlich, um Ihre Wertschöpfungskette zu integrieren? Welche Ressourcen sind erforderlich, um Ihre Wertschöpfungskette zu integrieren?</small></p>  <p>6</p>		<h3>Channels</h3> <p>Through which Channels do our Customer Segments wish to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer relations?</p> <p><small>Über welche Kanäle möchten unsere Kundensegmente erreicht werden? Wie erreichen wir sie derzeit? Wie sind unsere Kanäle integriert? Welche Kanäle sind am kosteneffizientesten? Wie integrieren wir diese Kanäle mit den Kundenbeziehungen?</small></p>  <p>3</p>	
<h3>Cost Structure</h3> <p>What are the most important costs in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p><small>Welche sind die wichtigsten Kosten in unserem Geschäftsmodell? Welche Ressourcen sind am teuersten? Welche Aktivitäten sind am teuersten?</small></p>  <p>9</p>	<h3>Revenue Streams</h3> <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How do activities and revenue streams contribute to overall revenues?</p> <p><small>Wofür sind unsere Kunden bereit zu zahlen? Wofür zahlen sie derzeit? Wie zahlen sie derzeit? Wie würden sie lieber zahlen? Wie tragen Aktivitäten und Erlösströme zu den Gesamterlösen bei?</small></p>  <p>5</p>			

1. Customer Segments



Cosa si intende per Segmento di Clientela?

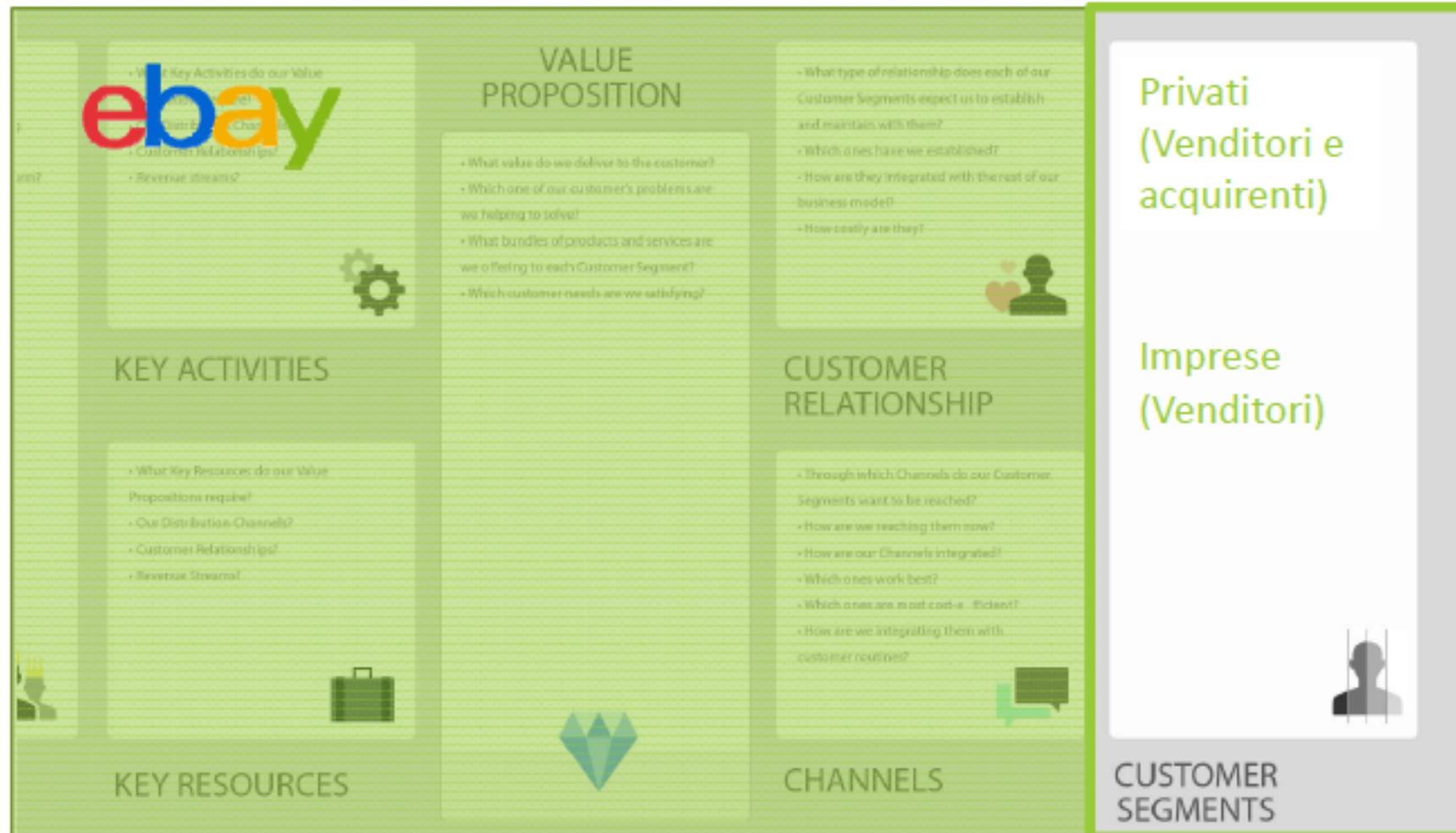
I diversi gruppi di persone e/o organizzazioni che si intendono servire.

- ▶ I gruppi rappresentano segmenti di clienti se:
- richiedono e giustificano un'offerta separata
 - vengono raggiunti da canali di distribuzione diversi;
 - richiedono relazioni diverse per essere raggiunti;
 - hanno livelli diversi profittabilità;
 - sono disposti a pagare per aspetti diverse dell'offerta.

**A CHI
SEI
UTILE?**



The Customer Segment



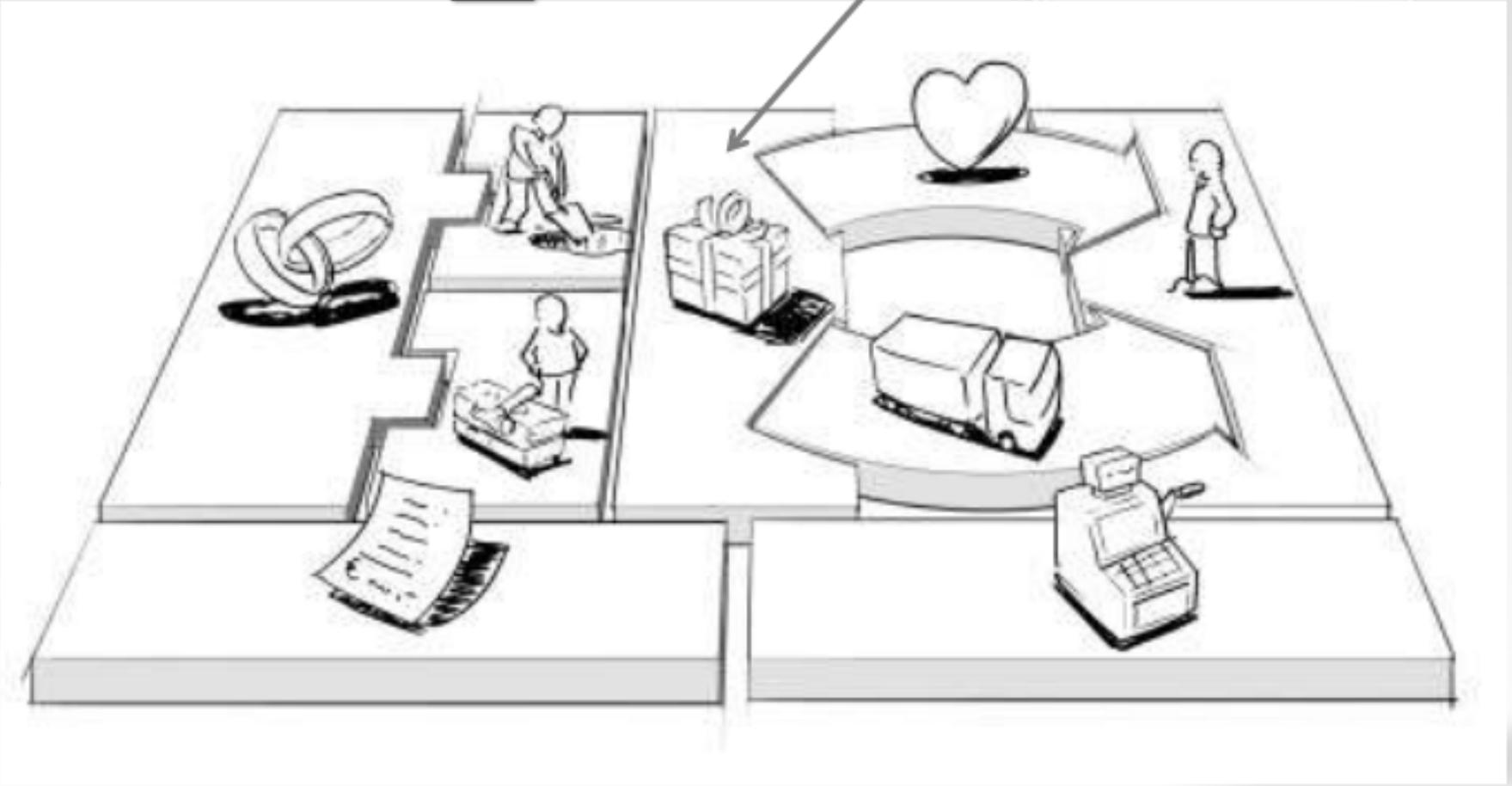
Caso Aziendale – Yellow Bar

Nel caso specifico del ristorante, i **segmenti di clientela** sono:

- **Turisti di nazionalità italiana** in visita per Firenze che non conoscono ancora il ristorante ma che vogliono provare i piatti specifici della zona;
- **Turisti stranieri** (ad es. accompagnati da guide turistiche, indirizzati dai collaboratori del ristorante o da diverse fonti di pubblicità) che hanno il desiderio di conoscere e apprendere elementi distintivi in materia di cucina tradizionale italiana.
- La **popolazione locale** come segmento di clientela è maggiormente definito dai clienti fissi, persone che frequentemente scelgono Yellow Bar sia per il pranzo o per la cena. Si considera importante anche la fetta di mercato costituita da fiorentini che non conoscono il ristorante ma che hanno il desiderio di assaggiare i prodotti realizzati all'interno del locale.
- Gli **organizzatori d'eventi** rappresentano una parte del mercato a cui ci rivolgiamo con offerte adatte come: menu fissi, prezzi speciali o piatti di caratura tipica toscana.

2. Value Proposition

2 Value Proposition



Cosa si intende per Valore Offerto?

La proposta di valore non è né un prodotto né un servizio ma consiste nell'insieme dei bisogni che vengono soddisfatti e nel modo in cui vengono soddisfatti.

- ▶ Alcune categorie di Value Proposition:
 - Novità
 - Personalizzazione
 - Design
 - Accessibilità
 - Riduzione dei costi
 - Performance
 - Riduzione dei rischi

**COME TI
RENDI UTILE?**



The Value Proposition



Caso Aziendale – Baccarossa

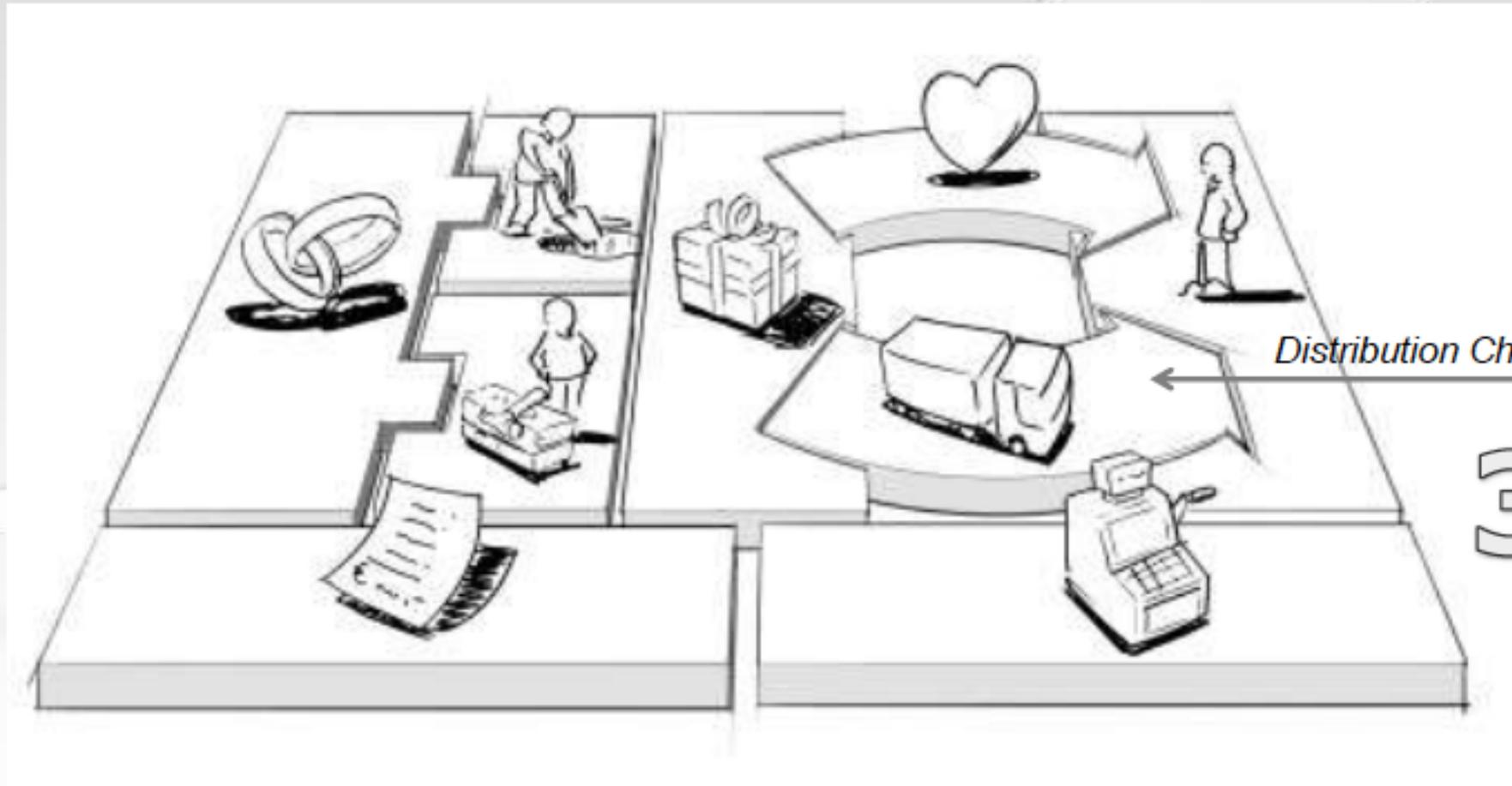
Baccarossa offre valore ai propri clienti principalmente mediante due vettori:

1. **il rapporto qualità/prezzo**
2. **il design dei piatti e del locale.**

L'imprenditore vuole fermamente evitare di “**brandizzare**” il locale, poiché attraverso lo sfruttamento del brand si rischia di generare una moda momentanea, richiedendo il rinnovo del format ad ogni inversione di tendenza.

L'idea è quindi quella di non creare un'immagine “chiusa” del locale, bensì di fare in modo che il valore prodotto venga apprezzato in quanto tale e non come sinonimo di status.

3. Distribution Channels



Cosa si intende per Canali di Distribuzione?

I canali rappresentano i modi con cui si comunica e si raggiunge il segmento.

✘ Impossibile trovare nel file la parte immagine con ID relazione rid13.



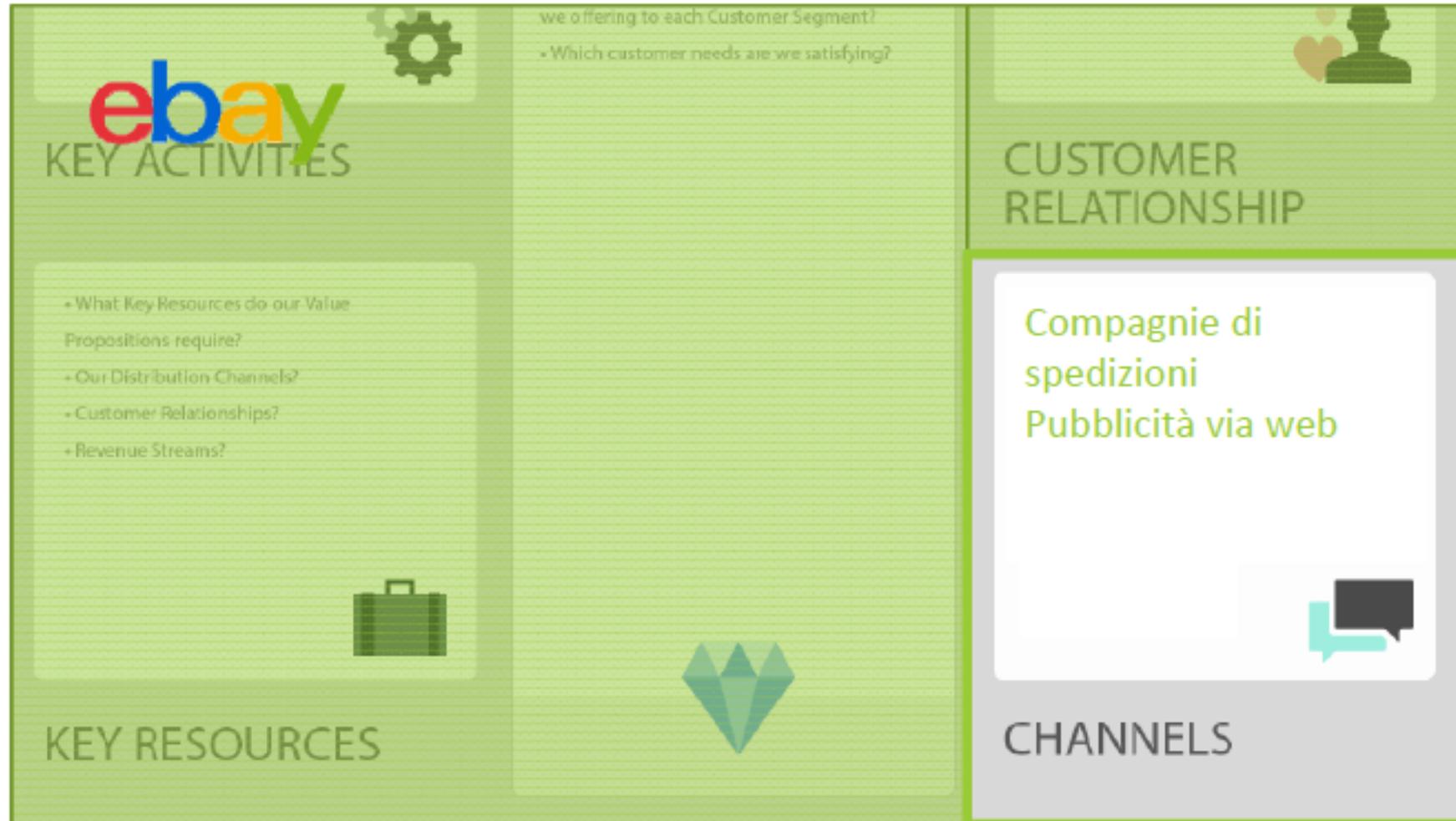
Ogni fase del processo di acquisto giustifica canali diversi:

- **Awareness:** Facciamo conoscere il prodotto
- **Valutazione:** Aiutiamo il cliente a scegliere
- **Acquisto:** Semplifichiamo l'acquisto
- **Delivery:** Mai sottovalutare la consegna
- **Post Vendita:** Non dimentichiamoli

**COME TI FAI
CONOSCERE
E PORTI
VALORE?**



The Customer Channels



Caso Aziendale – Manetti Cotto

I due canali di vendita principali sono

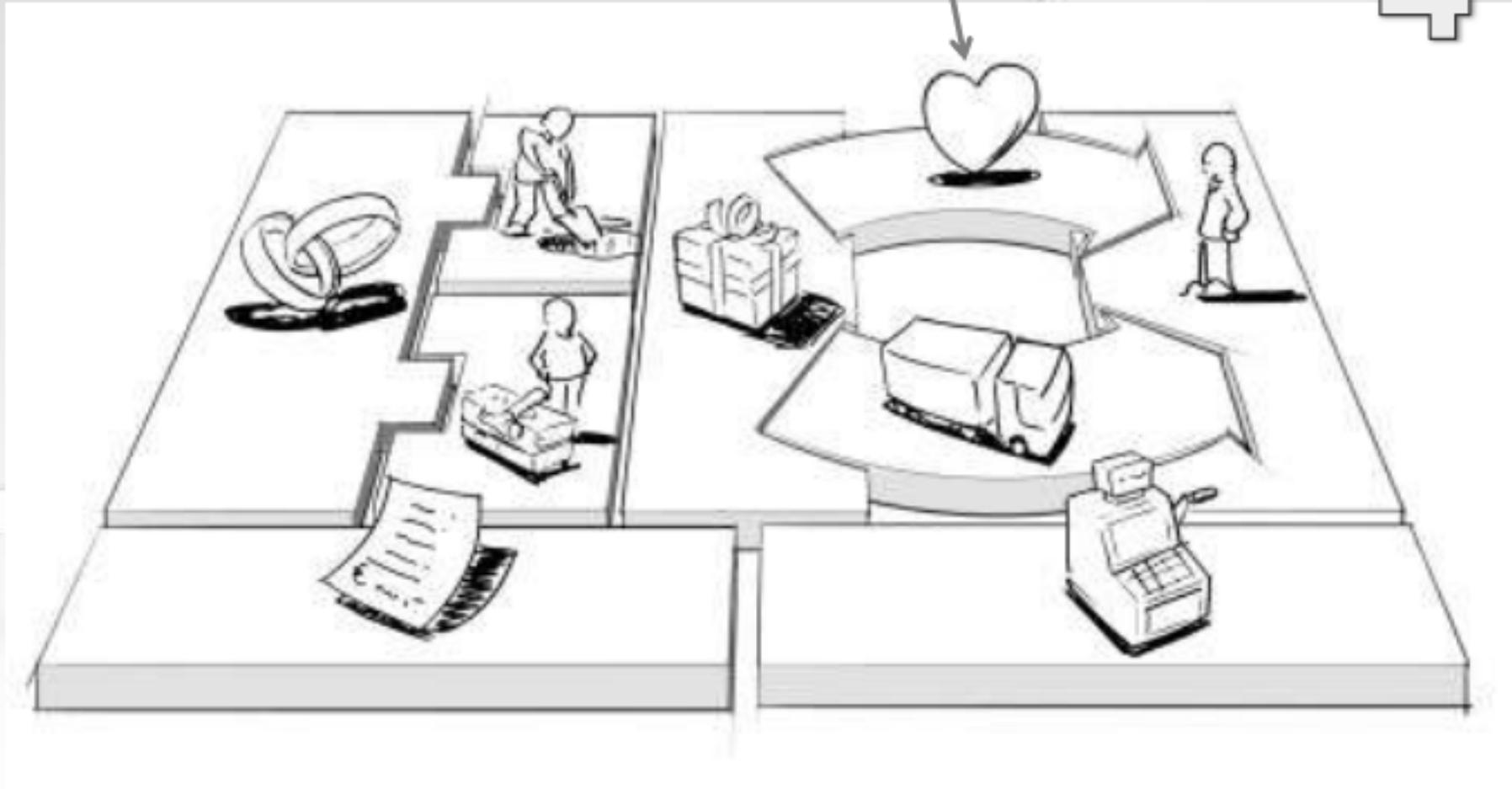
- 1. il canale diretto;**
- 2. il canale indiretto** tramite distributori.

- Vi sono agenti con mandato di rappresentanza per area geografica che percepiscono una commissione.
- All'estero, vi sono alcuni paesi dove vi è un contratto di esclusiva con l'importatore, mentre in altri paesi si vende direttamente senza il tramite di un distributore.

4. Customer Relationships

Customer Relationships

4



Cosa si intende per Customer Relationship?

Descrive il tipo di rapporto che si tiene con il cliente.

Tipologie di Customer Relationship:

- **Assistenza Personale:** Interazione diretta
- ▶ - **Assistenza Personale Dedicata:** Sempre la stessa persona
- **Self-Service:** Il cliente è autosufficiente
- **Sistemi Automatici:** Riconosce il profilo del cliente e adatta offerta servizi e informazioni
- **Comunità:** Tutti insieme per imparare e migliorare
- **Co-Creazione:** Coinvolgimento del cliente per creare valore

**COME
INTERAGISCI?**



The Customer Relationship

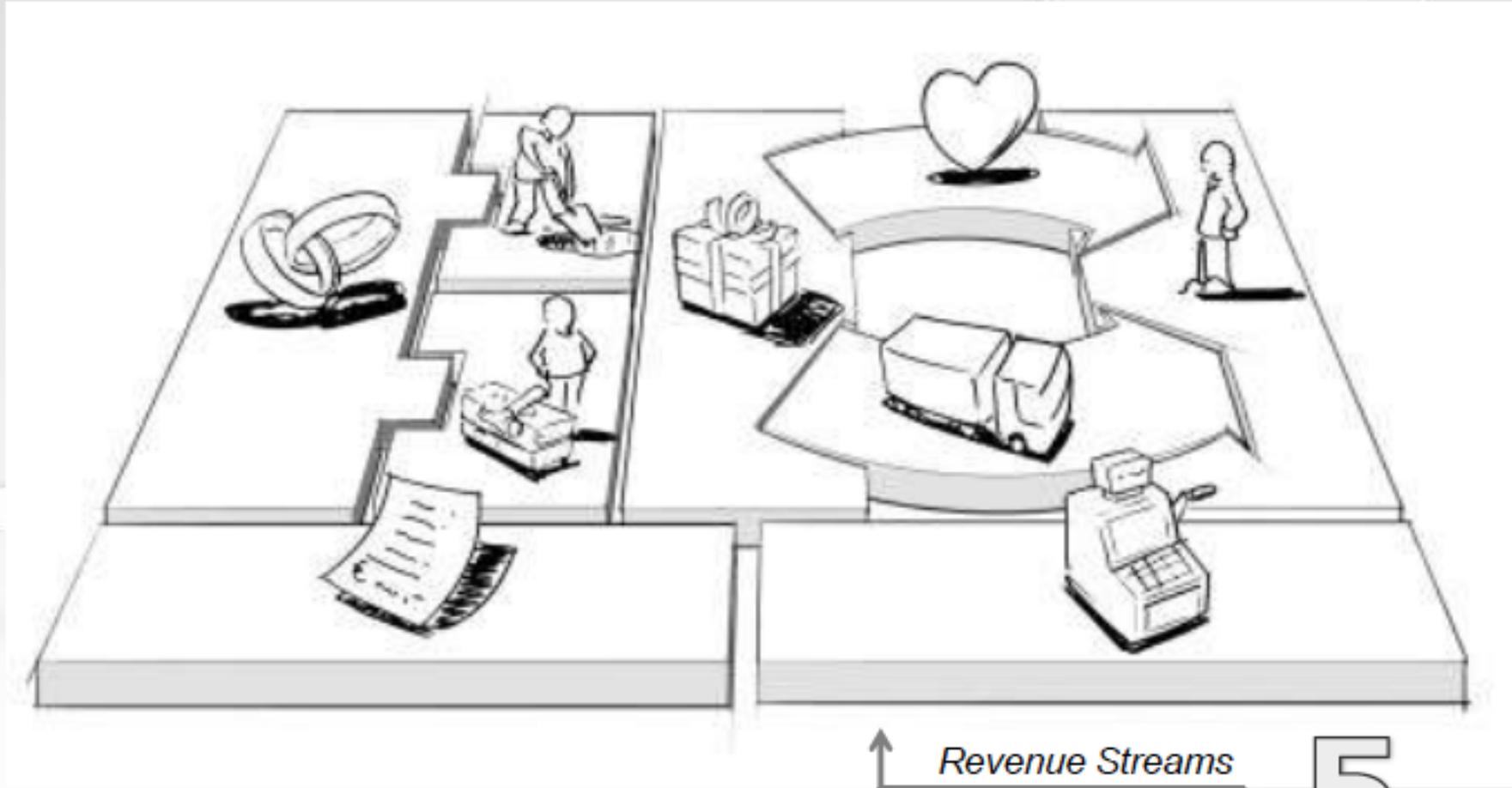


Caso Aziendale – Baccarossa

L'azienda instaura e mantiene relazioni con i propri clienti per perseguire alcune finalità principali:

- *Acquisire clienti* → creazione di una solida reputazione attraverso l'offerta di un servizio di qualità che genera passaparola e/o mediante il ricorso ai canali di comunicazione precedentemente trattati;
- *Fidelizzare i clienti* → fidelizzazione è l'essenza del business della ristorazione, per questo motivo l'azienda cerca di massimizzarla attraverso molteplici mezzi.
 - 1) la **tipicità** del locale è rappresentata dal rapporto personale con la clientela, che è gestito esclusivamente dal proprietario; questa scelta si giustifica in ragione dell'interesse verso il controllo della relazione con i clienti, che si spera di mantenere stabile nel tempo, e del naturale turnover del personale di sala, che altrimenti dovrebbe essere formato ogni volta, comportando costi;
 - 2) la creazione di **un'aspettativa**, cambiando il menù a seconda della stagionalità;
 - 3) l'incremento delle **vendite**: come noto, l'impresa opera sia nel business della ristorazione sia in quello dei corsi di cucina, pertanto si fa leva sulla correlazione tra i due business per incrementare il fatturato ed essere più competitivi.

5. Revenue Streams



↑ Revenue Streams

5

Cosa si intende per Revenue Streams?

Descrive tutti i flussi di ricavi e di capitalizzazione che vengono generati dal segmento di clienti.

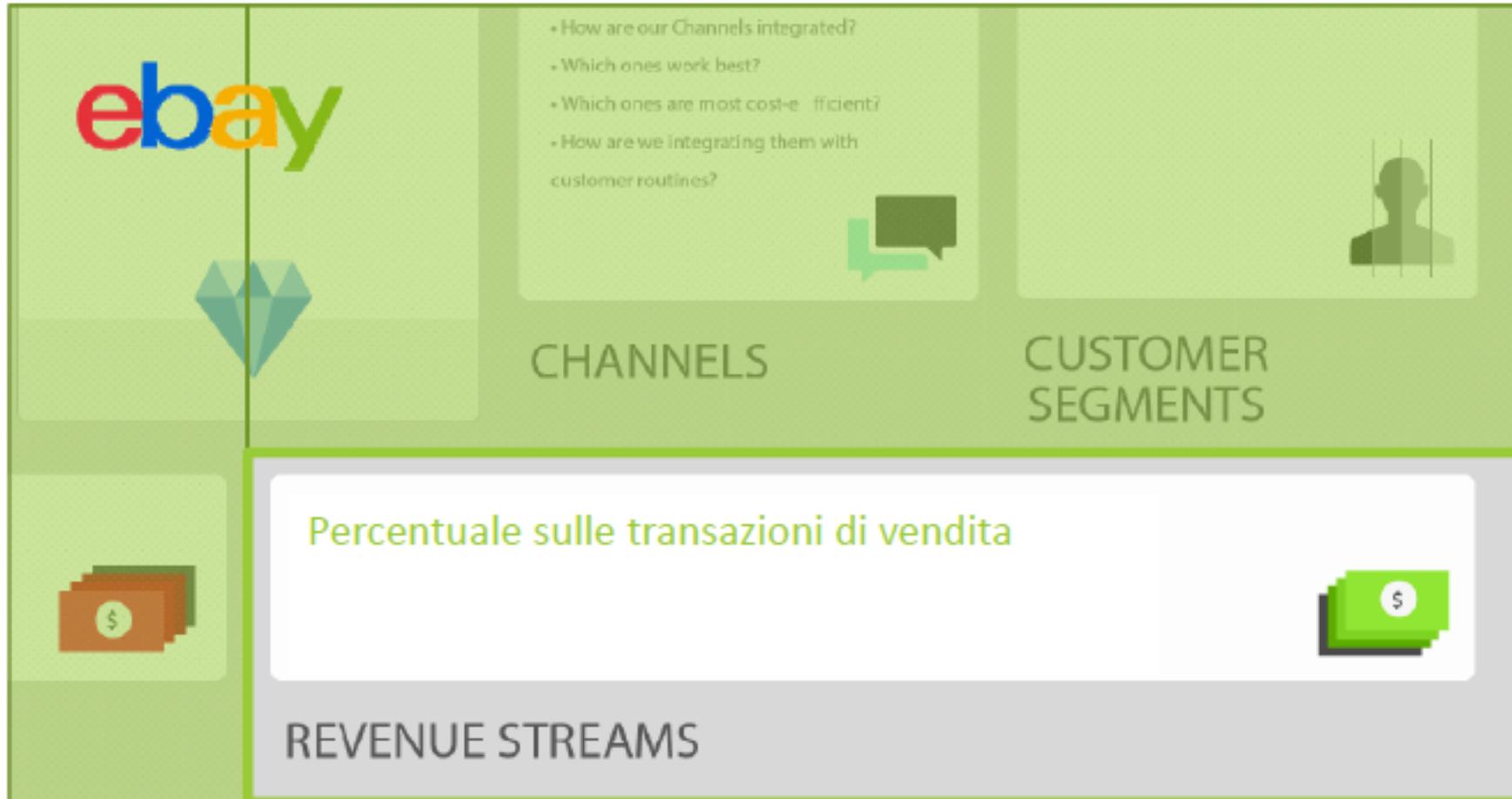
I prezzi possono essere:

- Fissi determinati in base a calcoli economici (caratteristiche prodotto, segmenti clientela, volume venduto)
- Dinamici determinati da condizioni di mercato (contrattazione, incontro fra domanda e offerta in tempo reale)

**COSA
OTTIENI?**



The Revenue Streams



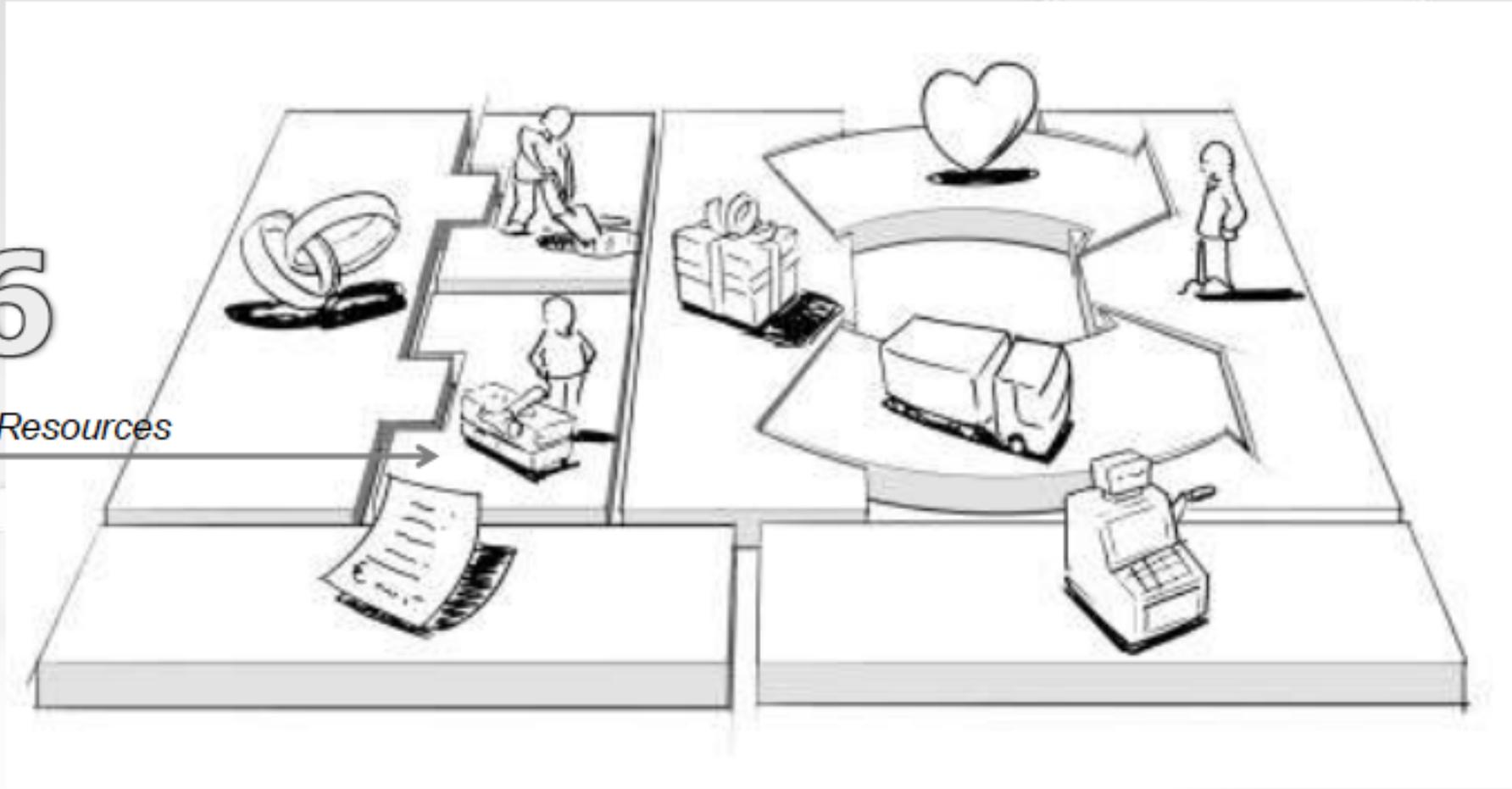
Caso Aziendale – Baccarossa

- I flussi di ricavi derivano dalla **vendita dei servizi offerti**, applicando prezzi fissi che, per l'attività ristorativa, variano periodicamente, in relazione alla stagionalità del menù.
- Sporadicamente si ha la vendita di vini non associata all'erogazione del servizio ristorativo, ma legata a degustazioni guidate che lo chef tiene in relazione a partnership strette con strutture alberghiere, che offrono ai propri ospiti *attività esperienziali enogastronomiche*.

6. Key Resources

6

Key Resources



Cosa si intende per Risorse Chiave?

Bisogna scegliere e, in seguito pianificare, il proprio set di risorse, che potrebbero essere:

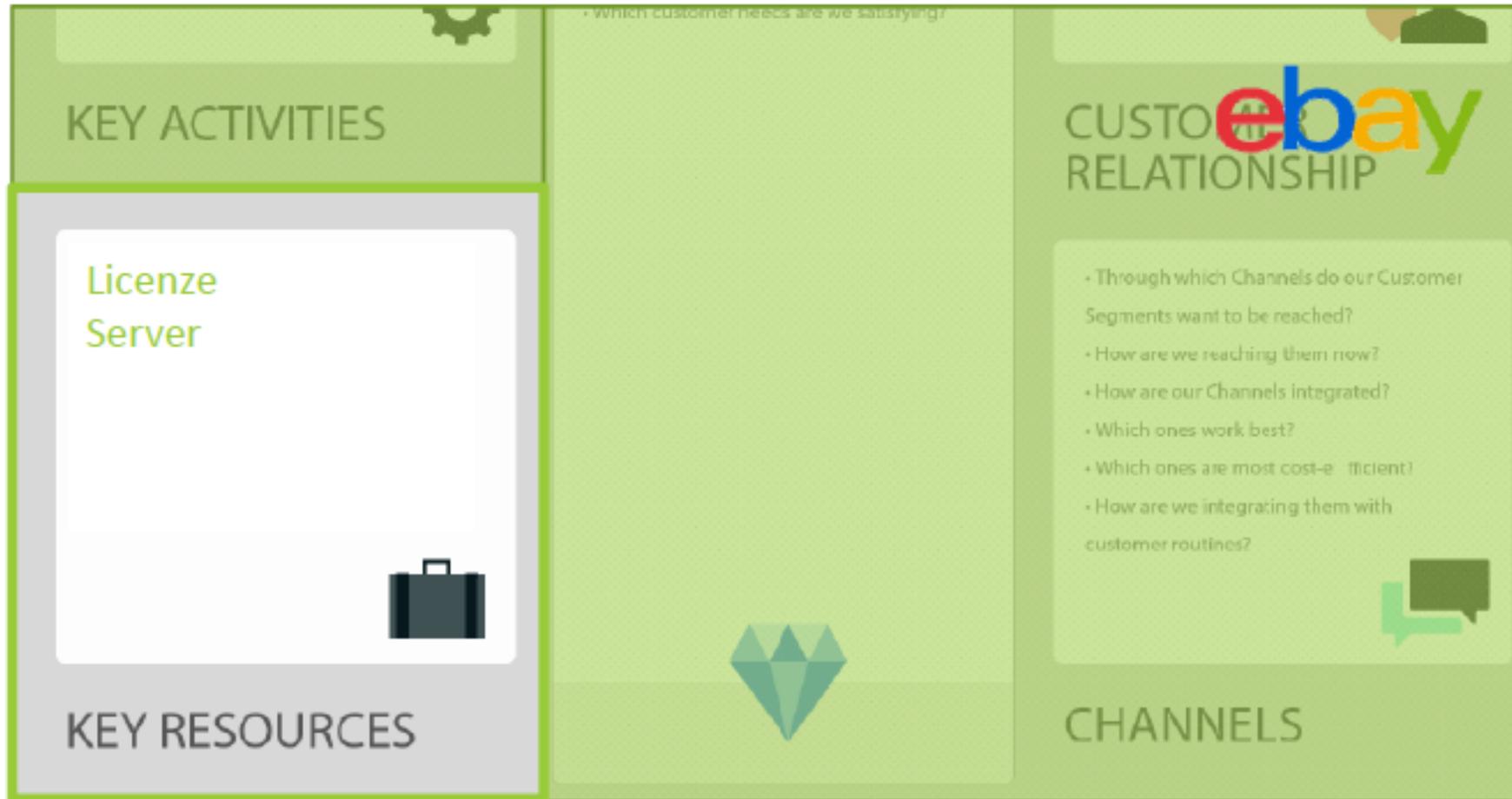


- **Fisiche** (macchinari, materie prime, etc.)
- **Intellettuale** (brevetti, brand)
- **Umane** (developers, managers)
- **Finanziarie**

**COSA
HAI?**



The Key Resources



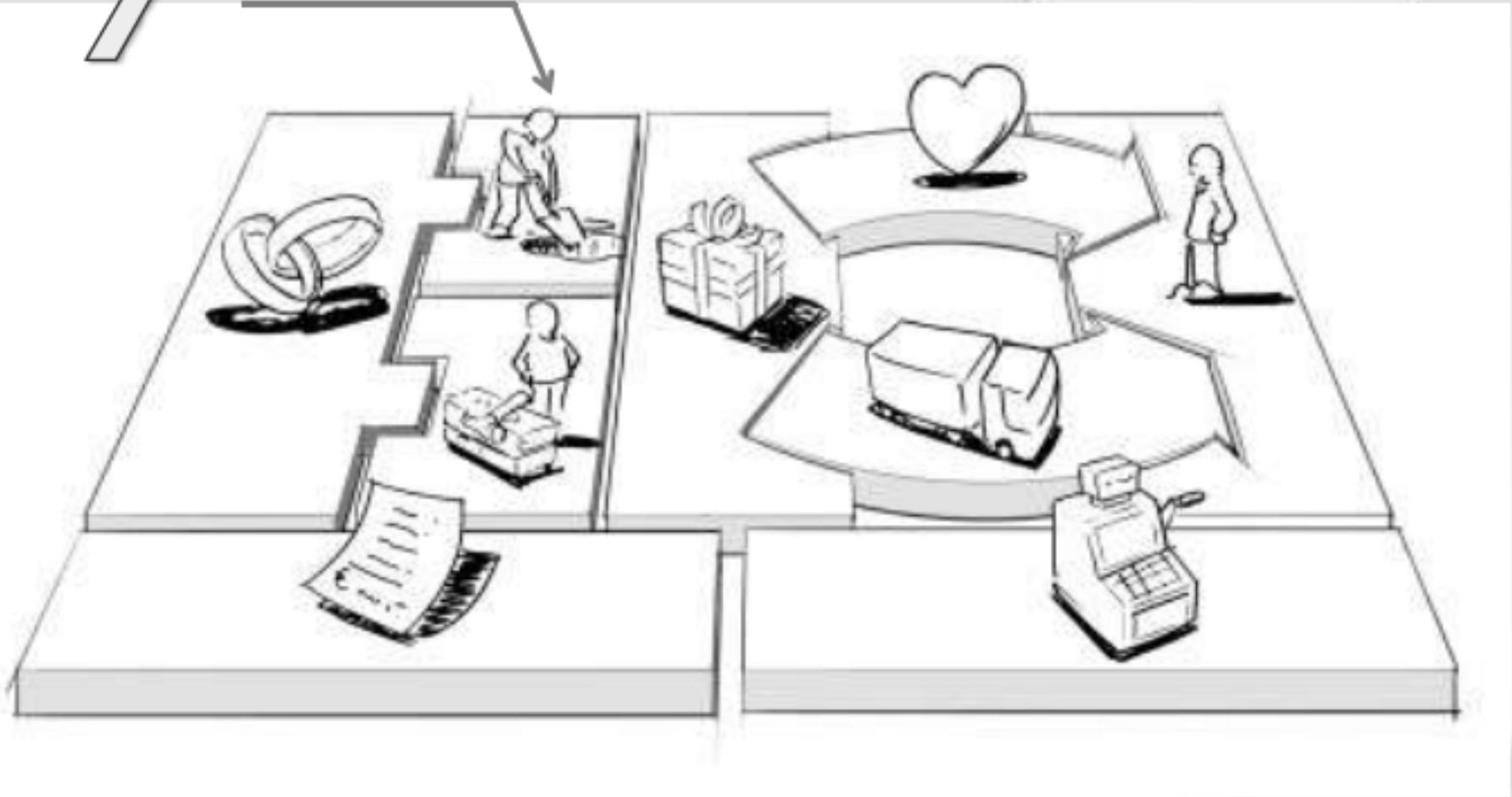
Caso Aziendale – Yellow Bar

- ***Risorse Intellettuali:*** Il brand Yellow Bar. L'esperienza guadagnata in 40 anni d'esistenza sul mercato ha arricchito il nome Yellow Bar trasformandolo in punto di riferimento per la maggioranza dei suoi clienti.
- ***Risorse Umane:*** La professionalità dei suoi dipendenti. L'impronta Yellow Bar rimane attaccata ai valori di ognuno dei dipendenti di questo ristorante. Il training consiste nel comprendere e condividere la cultura organizzativa dell'azienda.
- ***Risorse Fisiche:*** Tra queste annoveriamo (a) posizione geografica del business, (b) piena proprietà del locale, (c) risorse in materia di macchinari e attrezzature, (d) qualità delle materie prime usate.
- ***Risorse Finanziarie:*** Sono essenzialmente di due tipologie, quali il continuo reinvestimento dell'utile nell'attività dell'azienda e gli investimenti finanziari messi a disposizione da istituti di credito.

7. Key Activities

7

Key Activities



Cosa si intende per Attività Chiave?

Sono le attività cruciali che l'organizzazione deve eseguire per far funzionare il suo modello di business.

✘ Impossibile trovare nel file la parte immagine con ID relazione rid13.



- **Produttive**
- **Problem Solving**
- **Gestione e promozione del brand**



**COSA
FAI?**



The Key Activities

Supporto clienti
Manutenzione del
marketplace



KEY ACTIVITIES

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

VALUE PROPOSITION

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

• What type of relationships do we have with our Customer Segments? How do we establish and maintain with them?

- Which ones have we established?
- How are they integrated with the rest of our business model?
- How costly are they?



CUSTOMER RELATIONSHIP

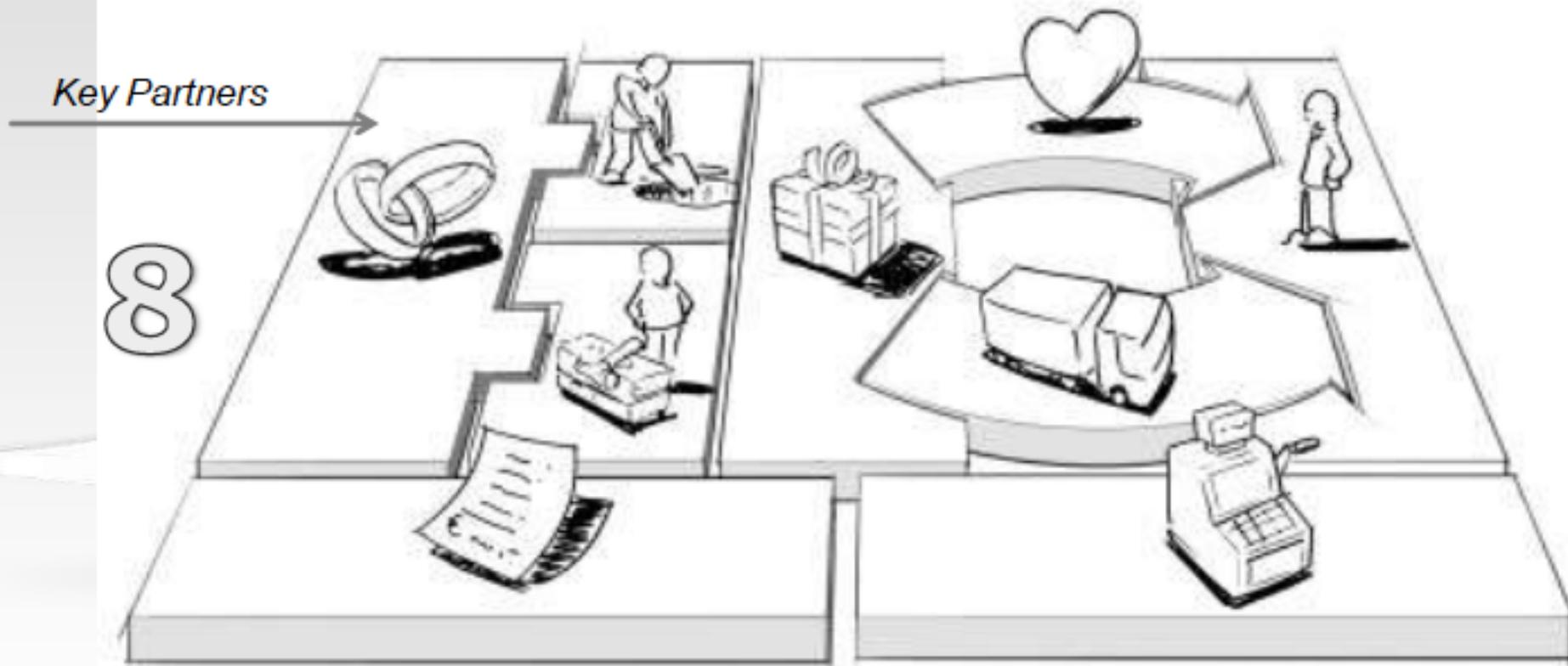
- Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?
- How are we reaching them now?
- How are our Channels integrated?



Caso Aziendale – Manetti Cotto

- Le attività chiave consistono nella produzione di pavimenti in cotto sia nella modalità industriale che in quella fatto a mano.
- L'azienda si occupa dell'intera filiera: dall'**ottenimento della terra in cava**, passando alla **macinazione** e all'**impasto** fino ad arrivare alla **cottura, l'imballo e trasporto** del materiale prodotto.

8. Key Partners



Cosa si intende per Partner Chiave?

Per individuare le cosiddette Key Partnership occorre capire dove si eccelle e quali sono le proprie attività che costituiscono il core business per poter esternalizzare le rimanenti.

- ▶ - **Investitori**
- ▶ - **Fornitori**
- **Clienti**
- **Competitor**

Motivazioni Partnership:

1. Ottimizzazione economie di scala
2. Riduzione rischio e incertezza
3. Acquisizioni particolari risorse o attività

**CHI TI
AIUTA?**



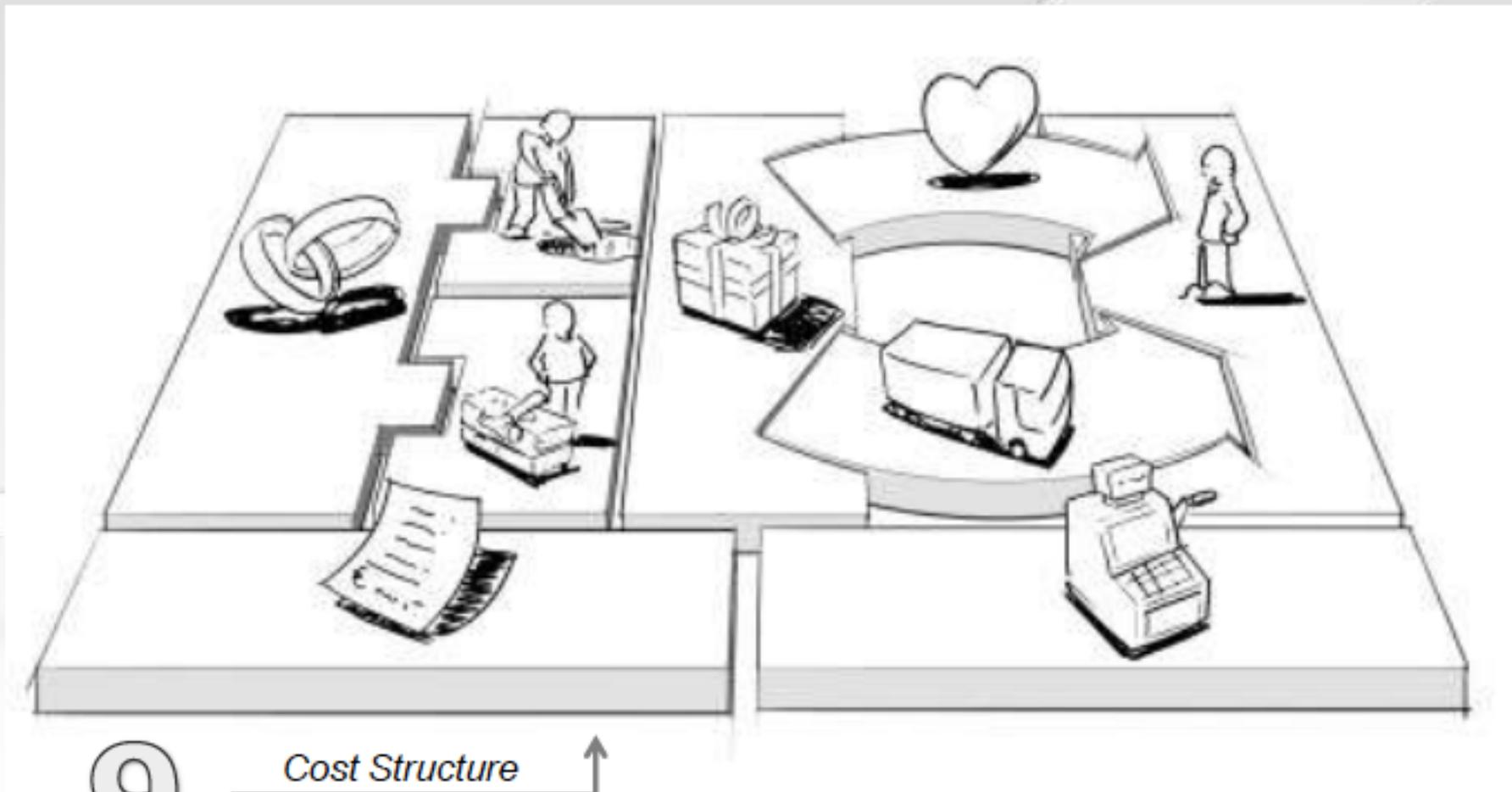
The Key Partners



Caso Aziendale – Baccarossa

- Il successo dell'attività d'impresa si fonda sull'aver creato *relazioni collaborative strategiche* con alcuni soggetti cruciali. Tra questi troviamo al primo posto i **fornitori di materie prime e i produttori vinicoli**. Quanto alla prima categoria ci si rivolge a pochi, selezionati soggetti di fiducia (tre per il pesce, due per la carne, uno per frutta e verdura), mentre per quanto riguarda il vino, l'imprenditore ha rapporti personali con circa trecento produttori, per l'80% di provenienza italiana.
- Un'altra partnership chiave è indubbiamente costituita dalle *alleanze strategiche con aziende non concorrenti*, nel caso specifico rappresentate da convenzioni strette con alcuni alberghi per l'offerta ai loro ospiti di degustazioni guidate presso il ristorante.

9. Cost Structure



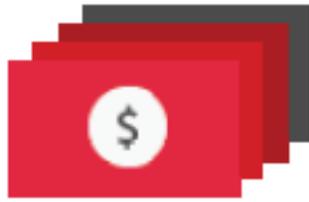
Cosa si intende per Struttura dei Costi?

Descrive tutti i costi necessari a implementare il modello di business.

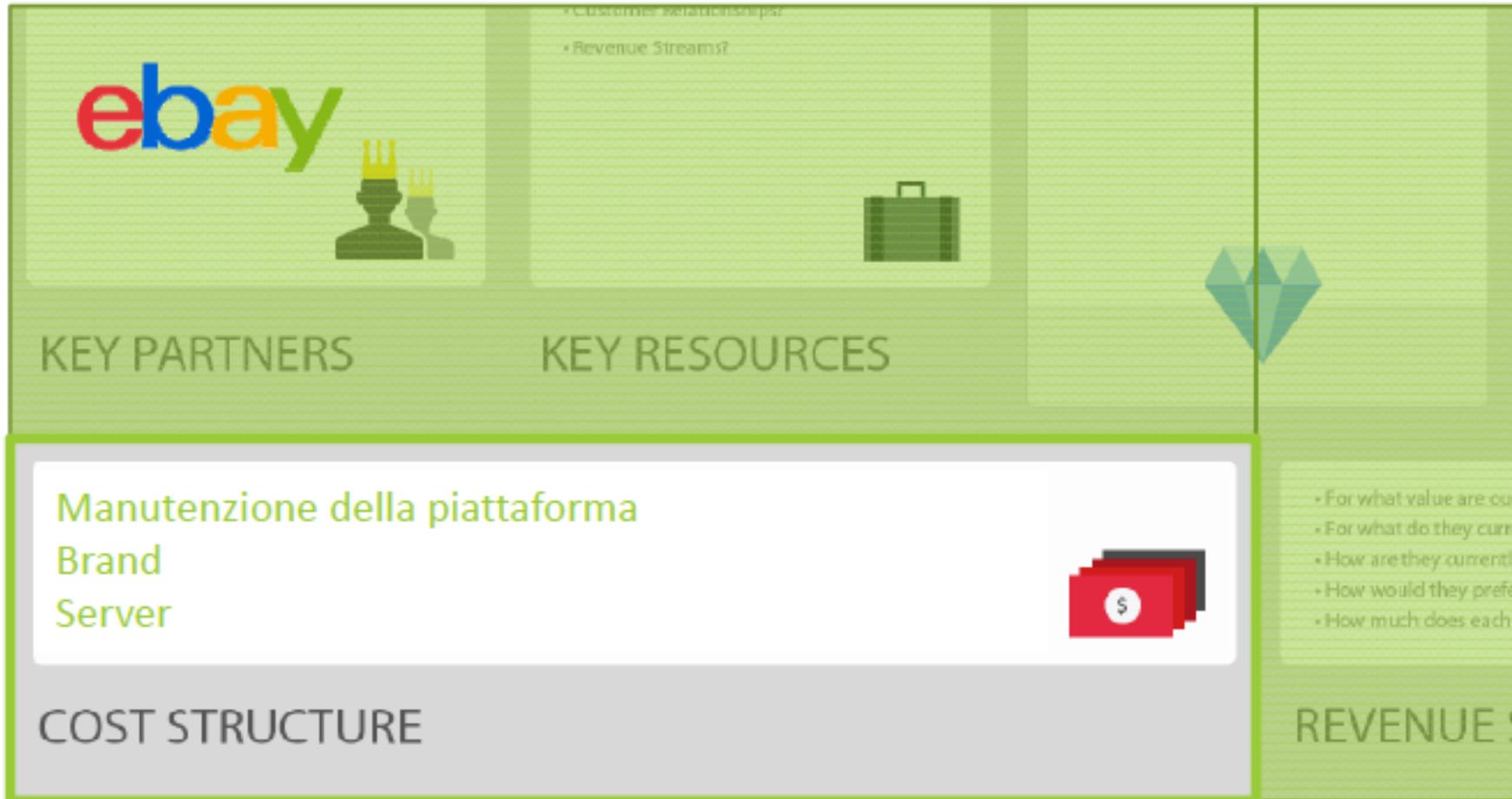


- **Industriali e generali**
- **Fissi e Variabili**
- **Costi di reparto** (produzione, logistica, marketing)

**QUALI
COSTI
DOVRÒ
SOSTENERE?**



The Cost Structure



Caso Aziendale – Manetti Cotto

Le voci di costo principale nel bilancio dell'azienda sono:

1. **la manodopera**
2. **il metano**
3. **l'energia elettrica**
4. **gli ammortamenti degli impianti e dei fabbricati**

Da citare anche le **commissioni** da corrispondere agli agenti di vendita e **l'incidenza dei costi fissi** sull'ammontare dei costi totali almeno del medio periodo.

Nessun **Business Model Canvas** può essere opportunamente completato senza avere approfondito preventivamente **TUTTI** gli elementi che ne sono i componenti, presso tutte le fonti a disposizione.