



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI  
"MARCO FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT**

**PROVA FINALE**

***Business Model Innovation:*  
due casi a confronto**

**Relatore:**

**Ch.mo Prof. Andrea Furlan**

**Laureanda:**

**Martina Paccagnella**

**Matricola n°:**

**1065127**

**Anno Accademico 2015 – 2016**



## Indice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introduzione</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>Capitolo I</b> .....  | <b>6</b>  |
| <b>Il <i>Business Model</i></b> .....  | <b>6</b>  |
| 1.1 <i>Introduzione al Business Model</i> .....                                  | 6         |
| 1.2 <i>L'evoluzione del Business Model</i> .....                                 | 8         |
| 1.3 <i>Il Business Model in relazione alla strategia e all'innovazione</i> ..... | 10        |
| 1.4 <i>Il Business Model come modello</i> .....                                  | 17        |
| 1.5 <i>Il Business Model, le tattiche e le strategie</i> .....                   | 20        |
| <b>Capitolo II</b> .....   | <b>28</b> |
| <b>Il <i>Business Model Canvas</i></b> .....                                     | <b>28</b> |
| 2.1 <i>Il BMC: le origini e la definizione</i> .....                             | 28        |
| 2.2 <i>Le 9 componenti del BMC</i> .....   | 29        |
| <b>Capitolo III</b> .....  | <b>36</b> |
| <b>Un caso di successo ed uno di insuccesso, in ottica <i>BMC</i></b> .....      | <b>36</b> |
| 3.1 <i>Due casi a confronto</i> .....  | 36        |
| 3.2 <i>Il caso di Uber</i> .....   | 36        |
| 3.3 <i>Il caso di Blockbuster</i> .....  | 41        |
| <b>Conclusione</b> .....   | <b>46</b> |
| <b>Bibliografia</b> .....  | <b>49</b> |
| <b>Sitografia</b> .....  | <b>51</b> |

## Introduzione

Innovare. Innova *Apple* offrendo prodotti sempre più potenti e sottili. Innova l'architetto costruendo case con stampanti 3D. Innova la mia scuola superiore, fornendo lavagne interattive in ogni aula e PC a ogni professore. Innova il chirurgo, utilizzando macchine programmate per operare al posto suo. Innova *Ferrari* con bolide sempre più veloci e sempre meno inquinanti. Innova la mia rivista preferita, assicurandomi i suoi articoli più interessanti del giorno con una semplice ricerca online. Innova *Coca-Cola*, nel comunicare con il mondo, naturalmente senza alcuna necessità di cambiare la sua ricetta segreta.

Oggi giorno l'innovazione occupa un posto di privilegio, tra i *trending topics* di riviste, interviste, discussioni e decisioni di qualsiasi importanza e categoria.

È per questa consapevolezza e con questo presupposto, la mia decisione di sfiorare il tema dell'innovazione in riferimento al concetto di *business model*, soprattutto nella parte finale di questo percorso. Le righe iniziali invece, tratteranno gli aspetti più teorici dei modelli di *business*, evolvendosi in sembianze sempre più pratiche, dallo strumento per la sua visualizzazione alla presentazione di due casi reali.

La mia curiosità per questi argomenti è andata in crescendo, dapprima con la presa in analisi della vasta letteratura in merito affrontata negli anni universitari e poi grazie all'esperienza di *stage* che sto maturando in questi mesi. La possibilità di lavorare in una realtà giovane ed innovativa, quale una *startup* del mondo *digital*, mi sta permettendo infatti, per prima cosa, di vedere da vicino cosa significa saper adattare ed a volte completamente stravolgere il proprio modello di *business*, per riuscire a stare al passo con la competizione. Ma non finisce qui.

Proprio uno dei giorni scorsi, entrando in ufficio, ho notato un libro sulla scrivania del mio *tutor*. Apparendo una copertina familiare ai miei occhi, ho chiesto il titolo e la risposta ha confermato quanto presunto. Si trattava dell'opera *Business Model Generation* di Osterwalder A. e Pigneur Y.: in pratica le fondamenta di tutta la mia tesi.

L'accaduto mi ha fatto sorridere, ma soprattutto riflettere riguardo alla fortuna nel poter andare oltre alla semplice lettura di un paragrafo o all'osservare immagini di post-it

colorati dallo schermo del mio computer. Tra il materiale di cancelleria ordinato settimanalmente in ufficio, c'è, infatti, una parte dedicata a pennarelli e post-it, oltre ad innumerevoli fogli giganti, da aggiungere al *flip chart*. Ecco che le riunioni dedicate al *brainstorming* diventano le ore più formative di molte lezioni teoriche, e indubbiamente momenti di grande aiuto per potermi permettere di provare a regalare alle prossime pagine del contenuto, formativo ed informativo.

Il presente scritto si articolerà in tre capitoli distinti. Nel primo si illustreranno i concetti principalmente teorici in riferimento al *business model*, sottolineando la sua evoluzione nel tempo e la relazione con la strategia, le tattiche e l'innovazione.

Nel secondo capitolo invece si passerà alla scoperta dello strumento per eccellenza con cui disporre di una visualizzazione grafica del modello di *business* aziendale, quale il *Business Model Canvas*. Se ne descriveranno poi i benefici e gli utilizzi e per concludere verranno dedicate alcune righe a ciascuno dei suoi nove componenti.

Nel terzo capitolo infine, saranno presentati due casi pratici: *Uber* e *Blockbuster*, con l'obiettivo di mettere in luce i successi del primo e le mancanze del secondo, in ottica d'innovazione del modello di *business*, servendosi sempre del *Business Model Canvas* per realizzare un'analisi efficace ed esaustiva.

Si finirà poi con alcune considerazioni, arricchite da informazioni, suggerimenti ed esempi, in merito all'innovazione del modello di *business* e alla sua crescente importanza nelle realtà aziendali, di qualsiasi dimensione e settore.

# Capitolo I

## Il *Business Model*

### 1.1 Introduzione al *Business Model*

I primi passi da compiere, quando si desidera capire a fondo qualsiasi nozione, sono piccoli e semplici. È in questo modo, che si è voluto cominciare questo percorso di analisi e comprensione dei concetti di *business model* e della sua proiezione nello strumento del *Business Model Canvas*. In questo primo capitolo verranno così affrontate le nozioni di base, fondamentali per potersi poi immergere a fondo nella questione del *business model*.

Si può partire con un concetto molto semplice, ossia di come il successo o l'insuccesso di qualsiasi *business* si misuri nella capacità dell'azienda di creare valore per i propri clienti; quando è in grado dunque di soddisfare un loro desiderio o di risolvere un problema. In quest'ottica il primo passo da fare per rafforzare o migliorare un'azienda, per lanciare un nuovo prodotto/servizio o per avviare una *startup* di valore, è quello di stabilire con precisione cosa bisogna fare, come bisogna farlo e per quali clienti l'azienda vuole creare valore. In soldoni: è necessario creare il proprio modello di *business*. [Osterwalder A., Pigneur Y., 2012]

Nelle prossime pagine verrà illustrato il *business model*, dalla sua ideazione come modello, alle sue evoluzioni, come si relaziona alle strategie e all'innovazione ed infine verranno presi in considerazione i concetti di tattica e strategia ad esso correlati.

### Il *Business Model*

Il *business model* è l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce un vantaggio competitivo. In particolare, rende espliciti quali sono i suoi clienti, cosa la distingue, le sue risorse e relazioni chiave, i suoi canali distributivi e la struttura dei suoi costi.

Con le parole di Alexander Osterwalder, ideatore del *Business Model Canvas*:

“Il business model descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore”

Alexander Osterwalder

È importante sottolineare che il valore citato è quello percepito dal cliente, dato dalla differenza tra benefici ricevuti e costi sostenuti, e che l'approccio *customer oriented* è quello da adottare costantemente nella realizzazione di un *business model* in qualsiasi realtà. Ecco dunque che il preparare e servire la cena per un ristorante, il concedere spazi pubblicitari agli inserzionisti o l'affittare camere per un hotel, sono tutti semplici esempi di *business model* per, rispettivamente, un ristorante, *Facebook* ed un hotel.

Oltre al contributo di Osterwalder, molti altri scritti sono stati realizzati in materia di *business model*, e altrettante sono le definizioni e differenti classificazioni che vi sono contenute, in particolare:

- *Statement* o descrizione [Stewart, Zhao, 2000; Weill, Vitale, 2001].
- Rappresentazione o modello [Morris, Schindehutte, Allen, 2005; Shafer, Smith, Linder, 2005; Amit, Zott, 2001].
- Architettura o disegno di riferimento [Dubosson-Torbay, Osterwalder, Pigneur, 2002; Timmers, 1998; Brousseau, Penard, 2006].
- Insieme di strumenti di gestione o metodo [George, Bock, 2009; Osterwalder, 2004; Afuah, Tucci, 2001].
- Struttura o set [Afuah, 2004; Seelos, Mair, 2007].

## **Il *Business Plan***

Un altro punto importante da chiarire è la differenza tra il *business model* ed il *business plan*, ed il fatto che l'ordine con cui essi debbano essere predisposti non è casuale.

Il *business plan* è un documento economico/finanziario complesso e molto voluminoso, nel quale, dopo lo studio delle diverse aree dell'azienda, si inserisce una proiezione di lungo periodo, tramite tabelle budgetarie, del futuro stato patrimoniale, arricchendolo di analisi e previsioni. Questo è il documento comunemente presente, anche per via della sua complessità e natura, nei tavoli di *stakeholder* ed investitori, quando devono riflettere per concedere o meno finanziamenti a *manager* ed imprenditori, indipendentemente dalla grandezza del *business* alle loro spalle. [Osterwalder A., Pigneur Y., 2012]

È chiaro dunque che il *business plan* non è lo strumento adatto per modificare, testare e osservare la strategia aziendale. La funzione di pianificazione strategica viene invece soddisfatta efficacemente con strumenti quali il *Business Model Canvas*, che con

l'utilizzo di post-it e tabelle, permette un'immediata visualizzazione delle diverse alternative da considerare, al fine di generare proposte di valore sostenibili.

In sostanza il *business plan* indica quanto è necessario, in termini di *assets*, tempistiche e *budget*, per mettere in pratica il *business model*. Ne consegue che il suggerimento migliore è quello di redarlo solo dopo aver validato il proprio modello di *business*, in modo da poterlo agilmente adattare al *target* di riferimento (banche, *venture capitals*, *business angels*, *partners* e/o futuri soci).

## **1.2 L'evoluzione del *Business Model***

### **I due approcci al *Business Model***

Il concetto di *business model* può essere analizzato ed inteso in due modi diversi e tramite lo studio dei suoi componenti principali è possibile integrare le due ottiche. Il primo approccio è quello statico, e punta ad individuare gli elementi che producono o meno una buona performance nell'azienda, oltretutto sottolineare l'importanza della coerenza tra i componenti di base del modello di *business*. In quest'ottica, il *business model* appare come un insieme di attività nonché la ricetta ideale da adottare, i cui ingredienti chiave sono le funzioni organizzative ed i modi con cui genera valore.

Il secondo, in completa opposizione, è dinamico, e cerca di individuare il modo con cui il *business model* cambia nel tempo. Questo approccio viene definito anche trasformazionale, poiché si attribuisce al modello di *business* la funzione di apportare cambiamento e innovazione, sia nell'organizzazione che nel modello stesso. In pratica quest'ottica tratta le domande manageriali più importanti riguardo a come cambiare il modello di *business*. [Demil, Lecoq, 2010].

### **Il *framework RCOV***

L'utilità nell'illustrare la contrapposizione tra i due approcci, sta nel fatto che il frutto della loro unione determina una visione completa ed efficace del modello di *business*. In particolare, affidandoci alle parole dell'economista britannico Edith Penrose, i due concetti possono essere allineati introducendo la nozione di *framework RCOV*, che illustra le componenti chiave del *business model* e la dinamicità generata dalla loro interazione. Nella descrizione del concetto, si parte dal presupposto che i tre componenti base del *business model*, ossia le risorse e competenze di un'azienda, il suo sistema organizzativo e l'offerta di valore che propone, interagiscano sempre, ed i cambiamenti che ne derivano non siano sistematici: questo fa sì che il *business model* sia in uno stato di continuo disequilibrio. Essi

inoltre determinano la struttura dei costi e i ricavi di un'azienda, e quindi anche il margine ed il grado di sostenibilità. [Demil B., Lecocq X., 2010]

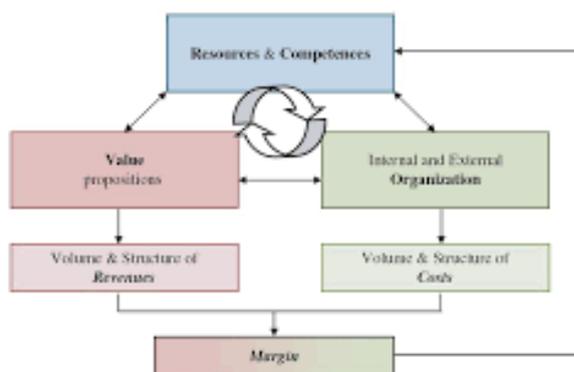


Figura 1.1: I componenti principali del modello di business: il framework RCOV

[Demil B., Lecocq X., 2010]

Il *framework RCOV* è un approccio dinamico al *business model* e mette in luce i cambiamenti nell'implementazione del *business model* e la sua relazione con la *performance* aziendale. In particolare, aiuta a superare il paradosso tra l'utilizzare il *business model* solo in ottica statica, ossia per analizzare la consistenza e coerenza di un'azienda, o solo in ottica dinamica, ossia come strumento per i *manager* nel gestire il cambiamento nel corso del tempo ed assicurare la creazione di valore.

Il *business model* permette alle aziende di aumentare il loro potenziale quando è correlato ossia nel momento in cui i suoi elementi *core* sono permanentemente integrati. Tale ottimo viene soddisfatto quando le risorse sono ben integrate nell'organizzazione ed i servizi sono interamente sfruttati. È grazie a questa interazione, infatti, che l'azienda è in grado di aumentare la sua *performance*. Il concetto di *RCOV* si svela nuovamente centrale per questo tipo di obiettivo. [Demil B., Lecocq X., 2010]

### **I cambiamenti del *Business Model***

Il *business model* è soggetto ad una continua evoluzione: i cambiamenti strutturali nei costi e/o ricavi sono solo i primi "sintomi", ma c'è molto altro. I cambiamenti ambientali o instabilità esterne potrebbero infatti distruggere bruscamente il normale funzionamento dell'azienda, nonostante l'ambiente non sia uno degli elementi del *business model*. Esempi immediati sono le variazioni del carico fiscale, l'entrata nel mercato di nuovi *competitor* o eventi non prevedibili. Sono da considerare inoltre i fattori interni, come le decisioni dei

*manager* o l'interazione tra i principali elementi *core* del *business model*, che ne possono determinare un'altrettanta notevole modifica.[Demil B. Lecocq X., 2010]

È in questo punto che si inseriscono due concetti chiave: il disequilibrio permanente e di coerenza dinamica. Al centro del primo pensiero c'è l'idea che le risorse non siano mai usate in modo completamente ottimale e che l'inefficienza persista sempre, offrendo opportunità per nuove proposte di valore e migliori sfruttamenti delle risorse. In particolare ai *manager* vengono attribuiti tre compiti chiave:

- Realizzare controlli dell'ambiente interno ed esterno, per individuare i rischi e le incertezze che possono impattare il *business model*.
- Anticipare i cambiamenti, sfruttando lo strumento del *RCOV*.
- Implementare azioni per far sì che il *business model* e gli obiettivi aziendali siano coerenti tra loro.

Per coerenza dinamica invece, s'intende la capacità di anticipare i cambiamenti per adattare il *business model* ad una realtà in continua evoluzione. L'approccio impiegato a questo livello, non è più quello semplicemente teorico dell'economista britannica Penrose E. T., in cui ci si limita a vedere la dinamicità del modello di *business* tramite le relazioni tra i suoi *core components*. Al contrario, viene introdotta un'ottica più pratica, in cui il modello di *business* è considerato coerente solo quando tutte le scelte sui componenti fondamentali del *RCOV* conducono ad una *performance* sostenibile, in cui il profitto viene utilizzato come indicatore di coerenza del *business model*. [Demil B., Lecocq X., 2010]

L'essenza di questo ultimo approccio, è quella di fornire strumenti per creare nuove configurazioni di *business*, sia per aziende in settori maturi, che per quelle piccole in competizione con le maggiori, nonostante ci sia la consapevolezza che il realizzare una lista completa di tutti gli elementi con cui il *business model* si possa configurare, sia difficile da completare, oltre che imprevedibile, date le relazioni e l'evoluzione delle diverse attività. Le interazioni continue tra gli elementi *core* e le iniziative manageriali, determinano infatti che il *business model* sia in continuo cambiamento. È chiaro dunque che per assicurare una *performance* sostenibile, i *manager* debbano monitorare e garantire continuamente un livello di coerenza adeguato.

### **1.3 Il *Business Model* in relazione alla strategia e all'innovazione**

#### **L'importanza del *Business Model* per la creazione di valore**

Dopo una prima *overview* sull'essenza di un *business model*, si passa ora ad un gradino successivo, con l'obiettivo di dimostrarne l'importanza ed illustrarne la sua

connessione con la strategia aziendale, le teorie economiche ed il concetto di *Innovation Management*.

Come esposto nel capitolo precedente, il *business model* riflette quello che il *management* ritiene che i clienti vogliano, in che modo lo desiderano e come l'azienda si può organizzare per meglio incontrare i loro bisogni e fare profitto. Tuttavia, lo sviluppo dell'economia globale ha cambiato la tradizionale bilancia tra clienti e fornitori, determinando la necessità per le aziende di rivalutare la loro proposta di valore ai clienti in molti settori. Al giorno d'oggi, infatti, da una parte ci sono clienti che, per via delle nuove comunicazioni, tecnologie e mercati globali aperti, hanno più scelte e potere contrattuale, mentre dall'altra ci sono fornitori più trasparenti ed aziende in generale più *customer centric*. [Teece D. J., 2010]

Questo nuovo ambiente ha amplificato la necessità di considerare non solo come soddisfare i bisogni dei clienti in modo più astuto, ma anche come catturare valore fornendo nuovi prodotti e servizi. Un'analogia tanto semplice quanto, a mio parere, efficace, può essere realizzata con una partita di pallone: per segnare non basta un buon *cross*, serve anche che la palla entri in rete. Allo stesso modo, gli innovatori oltre a consegnare valore devono riuscire anche a catturarlo: ecco che solo un buon *business model*, come un talentuoso attaccante, può fare la differenza.

Il grafico riportato in Figura 1.2 consente una rapida visualizzazione dei diversi elementi che devono essere determinati nella definizione di un *business model*, perché sia in grado di generare e catturare valore.

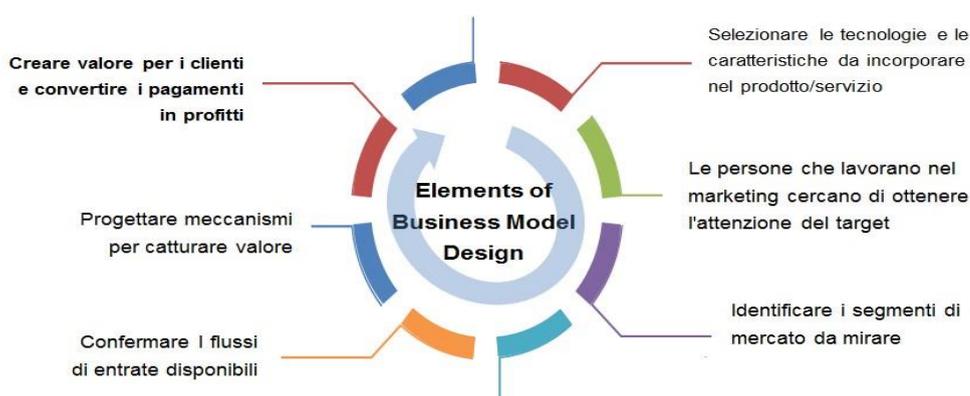


Figura 1.2: **Gli elementi del *business model design***

[Teece D. J., 2010]

## **Le fondamenta teoriche del *Business Model***

In sostanza, la nozione di *business model* si riferisce in prima istanza ad un aspetto più teorico e concettuale che finanziario, e non appare come un semplice insieme di fogli o un

modello a computer, nonostante possa essere incluso in un *business plan*, nel conto economico o nelle proiezioni di *cash flow*. [Teece D. J., 2010]

La sua nascita risale a dieci anni fa, grazie ad alcuni fattori chiave che ne hanno determinato la fama. Tali fattori sono, per esempio, l'emergente *knowledge economy*, la crescita di internet e dell'*e-commerce*, l'esternalizzazione di molte attività di *business* e la ristrutturazione del servizio finanziario delle imprese nel mondo. La modalità con cui ora le aziende generano reddito infatti, è ben diversa da quella di un tempo in cui il *focus* era la quantità ed il prodotto fisico. Oggi, grazie alla rivoluzione digitale, clienti ed aziende hanno facile accesso alle informazioni ed internet sta assumendo il ruolo di canale distributivo, frammentando le strategie e modelli di *business* delle realtà meno digitalizzate, che stanno dando gradualmente fiducia al cambiamento.

Non è importante il settore: ci sono criteri oggettivi per determinare se un'azienda ha realizzato un buon *business model* o meno, ad esempio valutare la proposta di valore in base alla soddisfazione dei clienti, il raggiungimento o meno di costi e ricavi strutturalmente vantaggiosi ed in generale il livello di valore catturato da parte dell'azienda che fornisce beni e servizi. [Teece D. J., 2010]

Nella maggior parte delle lezioni universitarie di Economia, si sente citare almeno una volta, (e spesso molte e molte di più) due parole, tanto semplificatorie quanto fondamentali per gli insegnamenti impartiti. Le due parole, in estrema sintesi, sono: “*assumiamo che*”. Dalle lezioni di Matematica, a quelle di Organizzazione Aziendale, da quelle di Marketing a quelle di Microeconomia, le assunzioni sono spesso il punto di partenza di moltissime spiegazioni, con conseguenze per gli studenti sempre più chiare e numerose con la prosecuzione degli studi. Sono proprio tali assunzioni però, a scoraggiare la comprensione dell'esistenza del *business model*. Con la loro adozione infatti, non c'è bisogno di preoccuparsi della *value proposition* per i clienti o dell'architettura dei costi e dei ricavi: i clienti comprano se il prezzo è minore dell'utilità ed i fornitori offrono se il prezzo è maggiore dei costi di produzione. Il sistema del prezzo dunque, governa ogni meccanismo e decisione. Il concetto di *business model* inoltre, manca di una fondazione teorica negli studi del settore: non gli è riservato cioè alcun posto fisso nelle dottrine economiche. [Teece D. J., 2010]

Le considerazioni sopracitate dimostrano quanto lo studio del *business model*, sia stato trascurato. Manca uno spazio accettabile, anche negli studi sociali, organizzativi, strategici e di marketing, ma nonostante questo è chiara oggi, la sua importanza e interdisciplinarietà.

È evidente, infatti, che il modello di equilibrio generale, con la perfetta competizione, sia solo una caricatura del vero mondo. I prodotti intangibili, ad esempio, sono sempre presenti, i clienti non vogliono solo beni materiali, ma il desiderio tacito è che siano soddisfatti i loro bisogni. Spesso inoltre gli imprenditori devono creare organizzazioni per fare attività per le quali il mercato non è ancora del tutto pronto. In tutto questo torna centrale la necessità di adottare un *business model*, ed il fatto che attualmente tutte le imprese, esplicitamente o implicitamente ne utilizzino uno, lo dimostra.

I modelli di *business*, per poter mantenere la loro efficacia, devono cambiare nel corso degli anni, come cambiano le tecnologie, i mercati e le strutture legali. Ne esistono di tantissimi tipi, alcuni che soddisfano di più le esigenze dei clienti e altri l'ambiente in cui opera l'azienda. Un primo esempio è *Swift* e le industrie sul trasporto della carne: il fondatore dell'azienda fu il primo ad introdurre i vagoni ferroviari frigoriferi, che segnarono una svolta (indubbiamente positiva) in termini di qualità del prodotto offerto e costi per l'azienda.

Un altro esempio di successo dell'innovazione del modello di *business* è la *Southwest Airlines*, dove il fondatore intuì che la maggior parte dei clienti voleva voli diretti, a basso costo, affidabili e con un buon servizio clienti. Per soddisfare queste esigenze evitò la centralizzazione, le alleanze o l'affidamento ad agenzie per la vendita dei biglietti. Rivoltò il modello di *business* e si concentrò nella vendita diretta e nella standardizzazione degli aerei, assicurando efficienza e flessibilità. Non sorprende che oggi la *Southwest Airlines* sia la più grande compagnia aerea a basso costo del mondo.

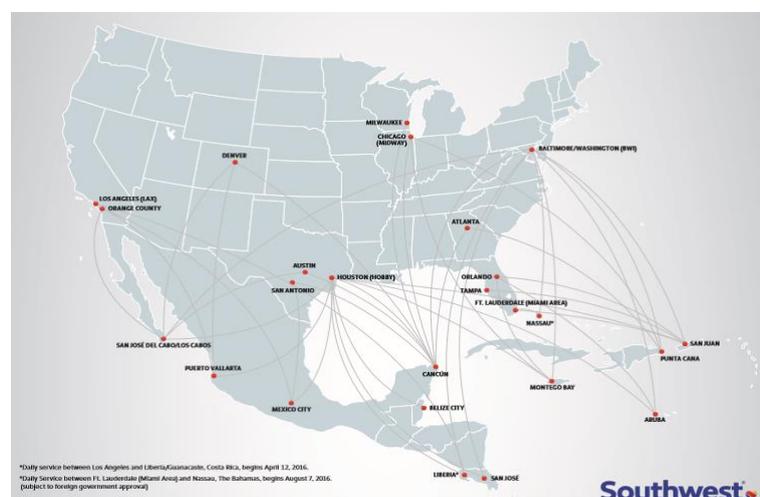


Figura 1.3: America/Caribbean Routes Map Southwest Airlines

[Southwest Airlines Co., 2016]

Un ulteriore ed ultimo esempio è il *business* dell'abbigliamento sportivo: per *brand* come *Nike*, *Adidas* e *Reebok*, le *sponsorship* sono componenti fondamentali del loro attuale *business model*. la maggior parte dei loro guadagni, infatti, deriva dalla fornitura di kit brandizzati, composti da vestiario e *gadget* di vario tipo. Il *trend* degli ultimi anni però, mostra come questo tipo di attività non sia più sufficiente per queste realtà e ci sia la necessità di arricchire il modello di *business* di nuove sfaccettature. Ecco dunque perché, dopo aver sviluppato la marca nel campo, le aziende sopracitate si stiano sforzando sempre più di diffondere la loro forza anche in realtà dove spesso non operano: molte volte sono proprio questo tipo di attività a garantire al giorno d'oggi l'autenticità del *brand*.

Diversamente dalle industrie citate finora, quelle dell'informazione hanno sempre affrontato cambiamenti del proprio *business model*, poiché l'informazione è sempre stata difficile da prezzare ed i clienti possono ottenerla con diverse modalità, anche senza che questo implichi uno scambio monetario. Cercare di capire come catturare valore dalla fornitura di informazioni ai clienti è un elemento chiave nel processo di definizione del *business model* in questo settore. Alcuni esempi a riguardo sono *Flickr*, ma anche *Adobe*, *Skype* e *Myspace*: tutti vengono considerati esempi di *freemium business model*, ed il denominatore comune che li caratterizza è la capacità di generare flussi di ricavi sfruttando diversi canali. I ricavi di *Skype* per esempio si dividono in abbonamenti, servizi pre pagati e vendite dell'*hardware*. [Tece D. J., 2010]

### **L'importanza della strategia per un vantaggio sostenibile**

Per proteggere il vantaggio competitivo derivante dal *design* di nuovi modelli di *business*, è fondamentale allineare l'analisi del *business model* con la strategia. Questi due concetti, infatti, non hanno lo stesso significato: il modello di *business* è più generico della strategia di *business* e sottolinea la logica organizzativa che serve per creare profitto, e una volta adottato, definisce il modo con cui le aziende vanno sul mercato. L'analisi strategica competitiva invece, assume un ruolo chiave per il *design* del modello di *business*. In particolare, gli *steps* illustrati nella Figura 1.4 forniscono una chiara indicazione di come poterla contestualizzare nel modo più efficace possibile.

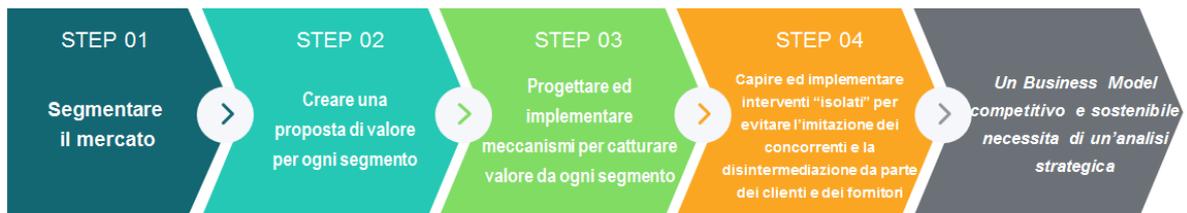


Figura 1.4: **Step per realizzare un Business Model sostenibile**

[Teece D. J., 2010]

Come già accennato, i modelli di *business* possono assumere molteplici forme e dimensioni, ma in tutti si può individuare un denominatore comune: la loro generalità e la conseguente difficoltà nel proteggere l'idea chiave in essi contenuta ed espressa. Sono, infatti, difficilmente sottoposti a brevetto e nonostante la possibilità di proteggere il contenuto con *copyright*, le barriere alla loro imitazione risultano molto deboli. [Teece D. J., 2010]

Ci sono tuttavia tre principali fattori capaci di impedire la copia del *business model*:

- La difficoltà di replicare il sistema, gli investimenti ed i processi che sono necessari per implementarlo (è il caso dei piccoli *competitors* di *Wal-Mart*) oppure la mancanza di competenze professionali (come i *competitor* di *Dell*).
- L'impossibilità di capire, con dettaglio sufficiente, com'è costituito e quali sono gli elementi che ne determinano l'effettiva accettazione da parte dei clienti.
- La cannibalizzazione delle attuali vendite e profitti su quella particolare industria, scoraggiandone la replica per mancanza di risposta nel mercato di riferimento.

Come già messo in evidenza, l'aspetto chiave del *business model design* sta nel capire come dare valore ai clienti e come catturare valore nel farlo. In particolare, ci sono due modi con cui gli innovatori possono catturare valore dall'innovazione, nella fase di progettazione del *business model*.

La prima soluzione, è quella di integrare innovazione e prodotto, tramite un *business model* integrato. In questo caso l'azienda si assume la completa gestione e responsabilità della catena del valore: dal *design* e produzione del prodotto, alla sua distribuzione, interiorizzando così la conoscenza acquisita. L'alternativa è quella di esternalizzare l'innovazione appresa, tramite licenze e concessioni, ma questa soluzione

funziona solo se ci sono forti diritti di proprietà intellettuale: in caso contrario si corre il rischio che sia il licenziatario a catturare valore, e non l'innovatore. [Teece D. J., 2010]

### **Il ruolo della scoperta e dell'adattamento**

Nella progettazione del *business model*, il ruolo della scoperta e dell'adattamento rimane centrale: la correttezza del modello di *business* infatti, è solo apparente, e riservata alla fase iniziale. Inoltre, le maggiori probabilità di avere successo, si considerano attribuibili esclusivamente ad imprenditori e *manager* che si trovano in posizioni favorevoli all'apprendimento e alla formazione continua, nonché alla flessibilità e al cambiamento, in linea con l'evoluzione delle realtà con cui il loro *business* è in contatto.

Il cambiamento tecnologico viene spesso considerato il “motore” nella ricerca di nuovi e migliori modi per soddisfare le esigenze dei clienti, tuttavia, l'invenzione di nuovi modelli di *business* può provenire da molte fonti potenziali. In qualsiasi caso, un nuovo modello di *business* è sperimentato con successo solo dopo notevoli tentativi ed errori. [Teece D. J., 2010]

Un famoso esempio a sostegno di quest'ultima affermazione è *Netflix*, il più grande servizio di noleggio online di DVD negli Stati Uniti. Come vedremo in modo più approfondito nel Capitolo 3, confrontando questo caso di studio con un'altra realtà antecedente, quella di Blockbuster, al suo lancio iniziale, il modello di *business* di *Netflix* si basava su un servizio a pagamento per il noleggio. Il modello di *pricing* tuttavia non scaldò, e l'azienda si trovò ad un passo dal fallimento. Si cita questo *case history* perchè l'azienda fu in grado di comprendere in tempo l'inadeguatezza del proprio modello di *business* e introdusse un nuovo meccanismo di sottoscrizione, fissando una tassa mensile per consentire agli abbonati di noleggiare un qualsiasi numero di DVD al mese. Questa capacità di percepire i bisogni dei clienti e adattarsi di conseguenza, salvò *Netflix* e gettò le basi per la sua crescita e sviluppo: nel 2006 raggiunse quasi \$ 1 miliardo in ricavi.

L'esperienza di *Netflix* insegna che il selezionare il giusto modello di *pricing* per un *business* richiede non solo la comprensione delle scelte disponibili, ma un'indagine specifica della realtà, assemblando le prove necessarie per convalidare le congetture ed intuizioni sui costi, clienti, concorrenti, distributori e fornitori. Serve inoltre una profonda comprensione delle esigenze dei clienti e la loro disponibilità a pagare.

In particolare, in Figura 1.5 si può vedere un riassunto delle domande da porsi, per l'elaborazione di un provvisorio modello di *business*.



Figura 1.5: **Domande da porsi per elaborare un business model provvisorio**

[Teece D. J., 2010]

Una conclusione fondamentale dell'analisi illustrata lungo questo capitolo è che, per essere fonte di vantaggio competitivo, un modello di *business* deve essere qualcosa di più di un semplice modo logico di fare affari. Un modello infatti, deve essere affinato per soddisfare le particolari esigenze dei clienti. Ecco perché grandi conquiste tecnologiche comunemente in commercio spesso falliscono: poca attenzione viene data alla progettazione di un modello di *business* realmente sostenibile e realizzabile e che includa la giusta attenzione alle esigenze dei potenziali clienti.

#### **1.4 Il *Business Model* come modello**

Il fatto che i modelli di *business* siano utili è già stato ampiamente spiegato, il perché ed il come invece, lo si va ad approfondire nelle prossime righe.

È utile dividere il ragionamento in tre blocchi fondamentali, corrispondenti ciascuno ad una delle tre funzioni che il *business model* è in grado di svolgere come modello:

- Il *business model* come descrizione di categorie di *business*.
- Il *business model* come strumento per investigare.
- Il *business model* come ricetta per *manager* creativi.

#### **Il *Business Model* come descrizione di categorie di *business***

Il primo punto si focalizza sull'uso del *business model* per espandere la comprensione dei fenomeni di *business* e lo sviluppo dell'”idealtipo”, termine coniato dal sociologo Weber.

In particolare questa prima funzione evidenzia il ruolo del *business model* come mezzo per descrivere e classificare le imprese, generando categorie di *business* secondo diversi criteri, per permettere agli studiosi di facilitarne l'analisi.

Il *business model* provvede diverse tipologie di descrittori di come un'azienda organizza se stessa per creare e distribuire valore in modo profittevole. In particolare, il concetto di *business model* come modello, incorpora due nozioni:

- *Scale model*: i modelli in scala sono versioni semplici, ed offrono brevi descrizioni di una parte del tutto; generalmente sono copie di altri modelli e permettono di individuare l'essenza di una realtà aziendale.
- *Role model*: i modelli di ruolo invece sono quelli da seguire e copiare, poiché consistono in casi esemplari da ammirare che vengono descritti nella loro totalità.

Il *business model* opera a metà tra i due poli: da una parte ci sono aziende che si comportano in modo individuale, dall'altro fronte invece, ci sono aziende che puntano al profitto o a copiare altre realtà per avere legittimità.

I modelli di *business* inoltre, soddisfano il ruolo di idealtipo, poiché si basano sia sulla teorizzazione che sull'osservazione. Essi infatti sono frutto sia di dati statistici che di analisi di casi esemplari.

E' utile ricordare che il concetto di idealtipo, sviluppato da Weber, rappresenta a sua volta il mix tra tassonomie e tipologie. Con tassonomia si intende la classificazione frutto dell'osservazione e la considerazione di casi pratici; con tipologia invece si intende la ripartizione derivante dalle analisi e dalle teorie degli studiosi. In particolare, con le parole del celebre sociologo:

“Il concetto di Idealtipi ci aiuterà a sviluppare le nostre abilità nella ricerca: non sono delle ipotesi, ma offrono una guida alla costruzione delle ipotesi. Non sono una descrizione della realtà ma mirano a dare un mezzo inequivocabile di espressione di tale descrizione”

Max Weber

Nel grafico sottostante (Figura 1.6), una breve rappresentazione di quanto detto rispettivamente su tassonomie, tipologie e idealtipi.



Figura 1.6: **Tassonomie, tipologie e idealtipo**

[Baden-Fuller C., Morgan Mary S., 2010]

### **Il *Business Model* come strumento per investigare**

Il secondo punto invece, mira a sottolineare che i *business models* funzionano come modello anche in senso scientifico: possono apparire come schemi, *slide* e si possono manipolare.

I modelli sono utilizzati in diversi campi, dalla biologia all'economia, per coprire la mancanza di conoscenza, ed in tutti i casi essi devono essere investigati, tramite manipolazioni ed esperimenti, per capirne la loro qualità. La profonda differenza tra i modelli impiegati in economia e quelli in biologia consiste nel fatto che i *manager* hanno una conoscenza interna al *business model*, che i ricercatori non hanno. Gli esperimenti dei *manager* infatti riguardano il loro stesso *business* ed il loro comportamento: per loro e per le persone coinvolte nella realtà aziendale, il *business model* è un vero e proprio modello da seguire. È proprio la possibilità di avere accesso alla conoscenza profonda ed interna al *business model*, a distinguerlo da tutti gli altri modelli di *business* ed a permettere gli venga assegnata anche la funzione di base per la ricerca scientifica [Baden-Fuller C., Morgan Mary S., 2010]

### **Il *Business Model* come ricetta per *manager* creativi**

Nell'ultimo punto infine, si tocca l'analogia dei modelli a ricette. È stato trascurato finora infatti, l'aspetto più tecnico del *business model*, in cui si evidenzia questo suo ruolo. Essi, infatti, includono il collegamento tra principi generali e regole esatte e puntuali e sono utilizzati per dare consigli su come fare qualcosa. Gli ingredienti del

*business model* sono risorse, capacità, clienti e tecnologie, ma vanno oltre all'essere un semplice insieme di elementi: la nozione di ricetta include sia l'organizzazione ed integrazione dei principali elementi dell'attività delle aziende, sia il *set* di regole da seguire per generare valore. [Baden-Fuller C., Morgan Mary S., 2010]

I *business model* dunque, possono assumere il significato di modelli scientifici, ricette o modelli in scala o di comportamento, anche contemporaneamente. Questo fa capire perché essi siano così pervasivi e difficili da capire, ma anche perché possono diventare uno strumento così premiante qualora venissero utilizzati in modo efficace da parte del *management*.

### **1.5 Il Business Model, le tattiche e le strategie**

Per concludere è utile presentare un *framework* che permetta la comprensione ed integrazione dei concetti di *business model*, strategia e tattica.

Il campo della strategia si è evoluto notevolmente negli ultimi anni. Le imprese hanno imparato ad analizzare il proprio ambiente competitivo, a definire la propria posizione, a sviluppare la propria proposta di valore e a capire come sostenerla di fronte ad ambienti ricchi di continue sfide e minacce. Ricercatori e professionisti si sono serviti di diversi approcci, dalla teoria dei giochi a quelle organizzative, a molte altre, per comprendere le dinamiche della concorrenza e sviluppare raccomandazioni su come le imprese dovessero definire le loro strategie competitive ed aziendali.

Tuttavia alcuni *drivers* quali la globalizzazione, la deregolamentazione dei mercati ed il cambiamento tecnologico (per citarne alcuni) stanno profondamente cambiando il contesto competitivo. Ma non sono gli unici: i progressi nel settore ITC e le esigenze delle imprese socialmente motivate, costituiscono importanti fonti di recenti innovazioni del modello di *business*. [Casadesus –Masanell R., Ricart J. E., 2010].

I concetti di strategia, *business model* e tattica non sono sufficientemente distinti per la comunità accademica, a differenza del *manager* aziendale che in genere ha una chiara idea di quale sia il proprio *business model*. Un primo semplice ed immediato chiarimento di quali siano le principali differenze, è esplicitato nell'elenco puntato sottostante:

- Il *business model* si riferisce alla logica della società, al suo funzionamento ed a come creare valore per i propri *stakeholder*.
- La strategia si riferisce alla scelta del modello d'affari con cui l'impresa compete nel mercato.

- La tattica infine si riferisce alle scelte residue a carico dell'impresa, in virtù del modello di *business* che decide di impiegare.

Per integrare questi tre concetti, ci si può servire di un quadro schematico del processo competitivo, strutturato in due fasi, illustrato nell'infografica presente nella Figura 1.7: nella prima fase le imprese scelgono il proprio modello di *business*, ossia la logica di creazione e cattura del valore; nella seconda invece compiono una serie di scelte tattiche, guidate dai loro obiettivi. Come rappresentato dall'infografica sottostante, l'oggetto della strategia è la scelta del modello di business, e l'utilizzo di quest'ultimo determina le tattiche a disposizione dell'azienda, che la condurranno a competere o collaborare con altre imprese nel mercato. [Casadesus –Masanell R., Ricart J. E., 2010]

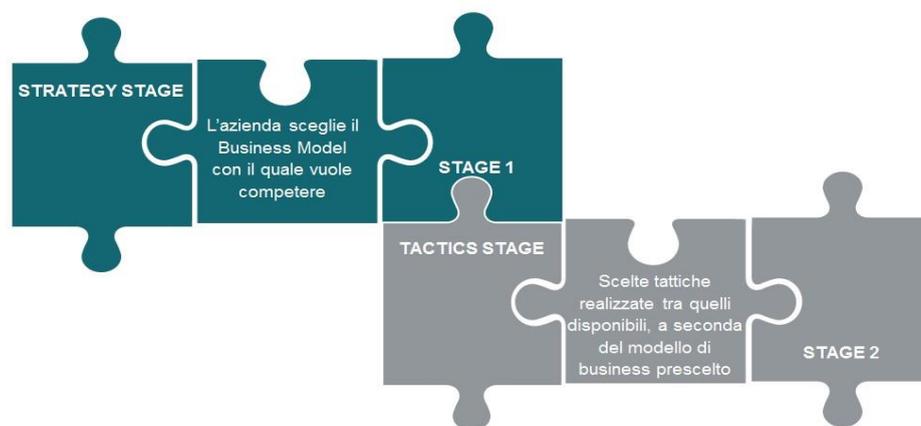


Figura 1.7: **Framework del generico processo competitivo a due fasi**

[Casadesus –Masanell R., Ricart J. E., 2010]

Per comprendere a pieno il significato dei tre concetti appena trattati, torna utile l'utilizzo delle tradizionali analogie: ogni macchina da corsa, come un *business model*, opera in modo diverso, ed è formata da parti diverse, con l'ottica di creare valore per l'utente in maniera diversa. Ecco dunque che la progettazione e la costruzione della macchina rappresentano la strategia; la macchina stessa il modello di *business* e la conduzione della macchina l'insieme delle tattiche disponibili.

### **Il *Business Model***

Le tre nozioni chiave dunque, sono *business model*, tattica e strategia. Nelle prossime pagine ne verranno chiarito il significato e le differenze. A partire dalla prima: il *business model*, con altre parole ma stesso significato rispetto alle definizioni prese precedentemente in considerazione, descrive il contenuto, la struttura e la *governance*

delle transazioni, progettate in modo da creare valore attraverso lo sfruttamento di opportunità di *business*.

Entrando nel dettaglio: il contenuto di una transazione si riferisce ai prodotti o informazioni scambiate, nonché alle risorse e capacità necessarie; la struttura si riferisce ai soggetti che partecipano, i loro legami, ed il modo in cui scelgono di operare, ed infine la *governance* si riferisce al modo con cui i flussi di informazioni, risorse e beni sono controllati dalle parti interessate.

Passando poi al processo di progettazione del *business model*, ci sono due aspetti da considerare: l'architettura del sistema di attività (*desing*) e le fonti di creazione del valore (temi di *design*). Il primo descrive come l'impresa decide di operare, in merito a contenuto, struttura e *governance*; i temi di *design* invece, rappresentano i vari aspetti che possono assumere l'insieme di attività, quali ad esempio l'originalità, l'efficienza e la complementarietà.

Il contenuto del *business model* può considerarsi diviso in due macro aree: dove la prima consiste nell'insieme di scelte concrete effettuate dagli amministratori su come l'organizzazione deve operare, la seconda invece comprende le conseguenze delle stesse. È chiaro che una diversa progettazione ha diverse e specifiche logiche di funzionamento e crea diverso valore per gli *stakeholder*. Un esempio è costituito dalla scelta sulle politiche dei prezzi: esse hanno ovvie implicazioni per quanto riguarda i volumi di vendita, e a loro volta esse influenzano le economie di scale ed il potere contrattuale delle società; un altro esempio sono le offerte di incentivi, le quali hanno implicazioni per quanto riguarda la disponibilità dei dipendenti di esercitare uno sforzo o di collaborare con i colleghi. [Casadesus –Masanell R., Ricart J. E., 2010]

Le scelte concrete sopracitate si possono classificare in 3 categorie:

- Politiche, che si riferiscono a modelli d'azione che l'impresa adotta per tutti gli aspetti del suo funzionamento.
- Di *asset*, che riguardano invece le decisioni sulle risorse tangibili, come gli impianti di produzione.
- Di governo, che fanno riferimento alla struttura di accordi contrattuali che conferiscono poteri decisionali sulle politiche o sulle attività.

Un esempio utile, per comprendere a pieno il *business model*, è presentato dal caso di *Ryanair*, mettendo in luce alcune scelte aziendali e le loro relative conseguenze, in base alle teorie della casualità. La Figura 1.8 sottostante rappresenta uno strumento molto efficace per visualizzare il *business model* dell'azienda, poiché permette di comprendere

con semplicità le relazioni causa-effetto che lo caratterizzano. Per poter capire lo schema, è utile chiarire che le parole sottolineate rappresentano le scelte, mentre quelle non sottolineate riguardano invece le conseguenze. Un'ulteriore classificazione riguarda la flessibilità o meno di quest'ultime: quelle dentro al *box* sono rigide, come la reputazione o i bassi costi fissi, quelle esterne invece sono flessibili, ossia molto sensibili e rapide al cambiamento in funzione delle scelte che le hanno generate, come i grandi volumi di vendita per via del basso prezzo.

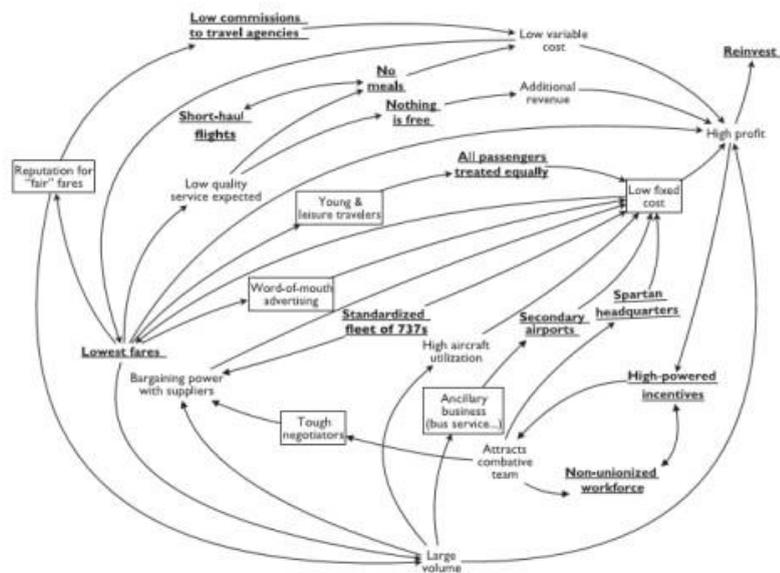


Figura 1.8: **Rappresentazione del business model di Ryanair**

[Casadesus –Masanell R., Ricart J. E., 2010]

Il caso di *Ryanair*, torna utile anche per fornire un esempio concreto a quanto affermato da Casadesus-Masanell R. e Ricart J. E. (2010), in merito all'efficacia di un *business model*. I due studiosi infatti, ritengono che un modello di *business* sia in grado di creare valore solo nel caso in cui generi alcuni "cicli virtuosi", ossia delle relazioni di causa-effetto tra gli elementi che lo costituiscono, capaci di rinforzarsi vicendevolmente.

L'immagine presente in Figura 1.9 illustra i cicli che *Ryanair* è in grado di generare con successo: la politica aziendale di adottare bassi prezzi, permette di generare grandi volumi, che a loro volta determinano, da un lato, un forte potere contrattuale con i fornitori, e dall'altro un elevato utilizzo dei propri mezzi; questo comporta, rispettivamente, bassi costi fissi e la capacità di ammortizzarli su un elevato numero di passeggeri. In questo modo l'azienda può permettersi di perseverare nell'offerta *low cost* dei propri servizi.

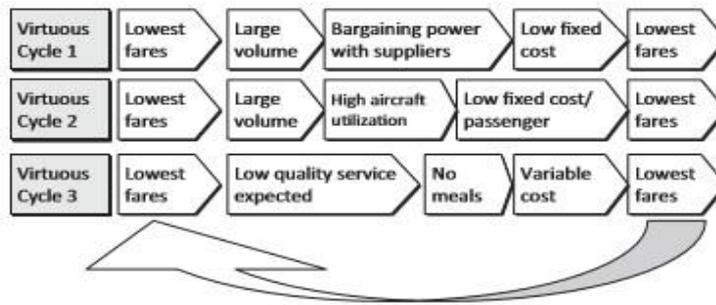


Figura 1.9: I “cicli virtuosi” di Ryanair

[Casadesus –Masanell R., Ricart J. E., 2010]

Nonostante queste semplificazioni, un *business model* completo, di solito, è difficile da rappresentare per poterci lavorare. È compito dell’analista dunque, quello di semplificarne la rappresentazione e lo può fare in due modi: con l’aggregazione o con la decomposizione.

L’aggregazione consiste nel raggruppare i dettagli e trovare la giusta distanza da cui guardare il *business model*: non è corretto da troppo lontano perché si potrebbero perdere dettagli importanti, dall’altro canto è sconsigliato da troppo vicino, perché si rischia di non comprendere l’andamento generale. Si devono dunque considerare solo le scelte chiave e osservarne le conseguenze. Quello che ne risulta, continuando con il caso di *Ryanair*, è un *business model* aggregato che ha le sembianze di quello sottostante (Figura 1.10). [Casadesus –Masanell R., Ricart J. E., 2010]

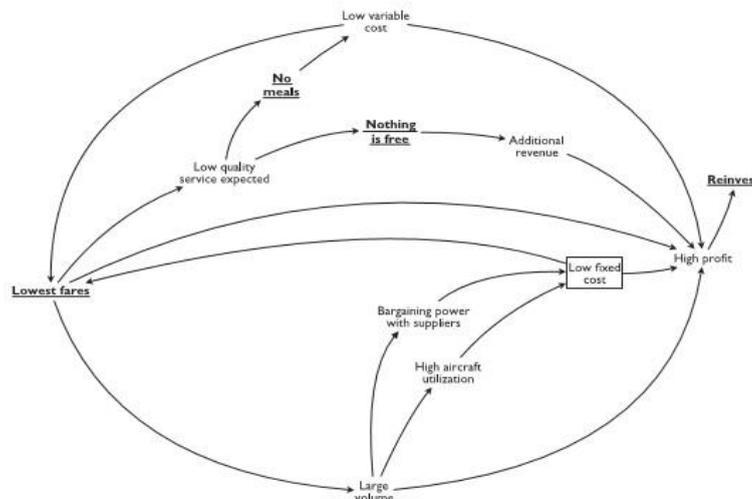


Figura 1.10: Rappresentazione semplificata del business model di Ryanair

[Casadesus –Masanell R., Ricart J. E., 2010]

L'altro strumento semplificatorio è la decomposizione, con cui si vanno a rappresentare solo alcune parti del modello di *business*, basandosi sul concetto che alcuni gruppi di cause e conseguenze non interagiscono tra loro, e che dunque si possono analizzare in modo isolato.

### **La tattica**

Come anticipato, le tattiche sono diverse dalle strategie, ma sono altrettanto cruciali nel determinare la creazione e cattura di valore nell'azienda.

Vengono definite come le scelte residuali che l'azienda può compiere, dopo aver scelto proprio modello di *business*. [Casadesus –Masanell R., Ricart J. E., 2010]

Un primo esempio di tattica, lo si trova nell'affascinante e nota competizione tra *Stanford* ed *Harvard*. L'università californiana per eccellenza infatti, ha introdotto un nuovo corso di studi, che *Harvard*, per via delle sue dimensioni e numero di studenti, non è in grado di offrire. Sta a quest'ultimo ateneo dunque, valutare se sia una scelta tattica o meno, quella di modificare il proprio *business model* per offrire lo stesso percorso formativo. Questo semplice esempio dimostra chiaramente come diversi modelli di *business* mettano a disposizione tattiche, a volte anche completamente diverse, volte alla competizione e/o cooperazione.

Fin qui si è sostenuto l'importanza delle tattiche quali indicatori del valore creato e catturato dalla ditta, ma la loro funzione non finisce qui. Le scelte tattiche di un'impresa interessano anche la creazione di valore ed il valore di acquisizione di altre imprese con cui interagisce.

In particolare, l'interazione tattica si riferisce al modo con cui le organizzazioni si influenzano a vicenda, e si verifica quando il modello di *business* di un'impresa è in contatto con quello di un'altra, con la conseguenza che i *feedback* al resto del sistema non provengono solo dalle scelte dell'impresa principale, ma anche da quelle di altre società.

In sostanza, sono i modelli di *business* a determinare il *set* di tattiche disponibili per l'azienda ed è per questo motivo che i modelli di *business* e le tattiche sono strettamente correlati. [Casadesus –Masanell R., Ricart J. E., 2010]

Un ulteriore esempio, a sostegno di questa affermazione, sono le competizioni sui prezzi tra un *discount* ed una bottega a conduzione familiare. Entrambi competono sui prezzi ed utilizzano tattiche nelle loro interazioni con il mercato. Tuttavia il *discount* riesce ad applicare prezzi minori per via del suo *business model* che offre un *range* di

importi più ampio da poter applicare per via dei minori costi da sostenere. Ne consegue che la “battaglia” finisce ancor prima di cominciare, e la vittoria del *discount* è determinata a livello di *business model*.

## La strategia

L’ultimo concetto è la strategia. Essa viene vista come un piano contingente d’azione volto a raggiungere un determinato obiettivo. Con le parole di Porter, possiamo dire come:

“La strategia è la creazione di una posizione unica e preziosa, in grado di coinvolgere un insieme di attività diverse”

Michael Porter

Un importante significato è quello da attribuire alla parola “creazione”. Essa implica una scelta per quanto riguarda il modo particolare con cui l’azienda compete e ne consegue che la strategia non è il sistema di attività, ossia il modello di *business*, bensì la creazione di quel sistema.

Coerentemente con la definizione sopracitata, la strategia fa riferimento ad una scelta di ordine superiore, con importanti implicazioni sui risultati competitivi.

“La propensione per un certo modello di business infatti, significa scegliere un modo particolare per competere, una certa logica della società nonché un modo particolare di operare e creare valore per gli stakeholder dell’azienda”

Casadesus –Masanell R., Ricart J. E.

E’ utile riportare, anche in questo paragrafo, l’esempio di *Ryanair*. Quando, agli inizi degli anni 90, la compagnia aerea stava per andare in bancarotta, i top *managers* si trovarono ad affrontare una scelta tra 3 piani di azione differenti, ai quali corrispondevano diversi modelli di *business*, con l’obiettivo di trasformare il servizio aereo offerto, da piccolo e *standard*, a totale e completo. (approfondisco sulla differenza tra piccolo a totale)

L’*output* del processo decisionale fu un nuovo modello di *business*, che con la sua logica, il suo modo di operare, e il nuovo modo di creare valore per gli *stakeholder*, rappresentò la nuova *Ryanair*. Ecco che si afferma nuovamente il concetto che la

strategia rappresenta il piano contingente di un'impresa, per quanto riguarda il modello di *business* che userà.

### L'integrazione tra le tre componenti

Dopo aver introdotto le nozioni di strategia, modelli di *business* e tattiche, è possibile intuire le relazioni tra questi concetti in modo più dettagliato. Per facilitarne la comprensione, all'interno della Figura 1.11 si può evincere una versione più approfondita del generico quadro competitivo a due stadi della Figura 1.7.

Il grafico mostra chiaramente la correlazione tra strategia e *business model*, ma come discusso in precedenza, sono due concetti diversi: i modelli di *business* sono i riflessi della strategia realizzata. Allo stesso modo, ma in scala inferiore, anche le tattiche sono piani d'azione, che si muovono dentro i limiti disegnati dal modello di *business* della società.

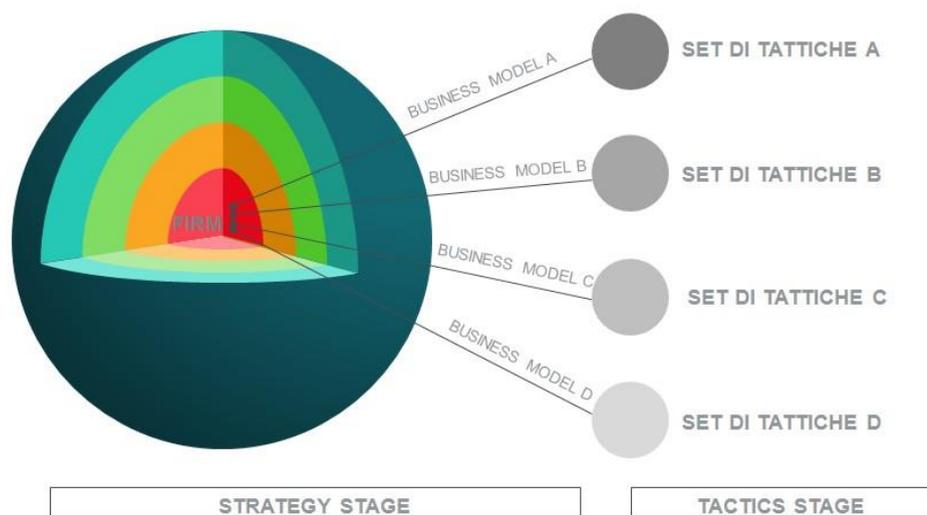


Figura 1.11: Strategie, business model e tattiche

[Casadesus –Masanell R., Ricart J. E., 2010]

Concludendo questo primo capitolo, la progettazione di nuovi modelli di *business* è più vicino ad un'arte che ad una scienza. Il comprendere come la strategia, i modelli di *business* e le tattiche di interconnessione si influenzino a vicenda può aiutare nella stesura della storia di vita di un *business model*, oltre che alla ricerca di interessanti e proficui nuovi modi per competere.

## **Capitolo II**

### **Il *Business Model Canvas***

#### **2.1 Il *BMC*: le origini e definizione**

##### **Le origini**

Un economo e teoreta, un informatico, un *designer* creativo, 470 esperti da 45 paesi del mondo. Sono questi i numeri che hanno portato alla pubblicazione del libro “*Business Model Generation*”[2012], oggi un best seller mondiale tradotto in 30 lingue.

Dove sta l’importanza di citare proprio ora quest’opera? Ebbene, i tre individui citati, rispettivamente Alexander Osterwalder, Yves Pigneur e Alan Smith, hanno illustrato, in quelle pagine, il modello che ha rivoluzionato drasticamente il modo di rappresentare un *business model*: il *Business Model Canvas (BMC)*.

La diffusione del libro nel mondo e la potenza del modello hanno trasformato questo strumento in uno standard internazionale, insegnato nelle migliori *Business Schools* del mondo, quali la *Stanford University* e la *Berkeley University*, nonché utilizzato in un numero crescente di realtà aziendali.

##### **La definizione**

Il *BMC* è uno strumento strategico che utilizza il linguaggio visuale per rappresentare il modo con cui un’azienda crea, distribuisce e cattura valore, nonché aiuta a mappare, progettare ed inventare nuovi modelli di *business*. Esso infatti, grazie alla sua rappresentazione grafica, permette di visionare l’intero *business model* in una sola immagine.

Uno dei suoi principali punti di forza inoltre, è quello di essere un modello neutro, ossia lo possono utilizzare sia gli imprenditori di *startup* che i dirigenti di una *big company*: sono i contenuti a fare la differenza. [Osterwalder A., Pigneur Y., 2012]

Le sembianze del *Business Model Canvas* sono generalmente quelle di un foglio stampato, in grandi dimensioni con l’obiettivo di facilitare il lavoro di gruppo; il cui contenuto è una struttura divisa in blocchi, nove per la precisione, uno per ogni elemento base del modello di *business*.

Ad accompagnare il *Canvas*, nel momento del suo impiego, ci sono sempre post-it e pennarelli colorati. Gli strumenti dunque sono tanto semplici quanto accattivanti, con

l'obiettivo di favorire la comprensione, la discussione e l'analisi del *business*, ma allo stesso tempo anche la creatività e la condivisione.

La velocità con la quale il *BMC* ha acquisito importanza testimonia la quantità di benefici che è in grado di soddisfare. Ordinandoli con un elenco puntato, i più importanti sono:

- Velocizzare i processi di *problem solving* dentro le aziende, sfruttando la creatività e la flessibilità.
- Semplicità ed immediatezza nel suo utilizzo, grazie alle sue fondamenta nel *visual thinking*, permettendone la comprensione anche da parte di chi non ha importanti competenze in strategia o marketing.
- Creazione di un linguaggio universale comprensibile per tutti, indipendentemente dal proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, offrendo così la possibilità di lavorare e ragionare insieme.
- Facilitare il processo creativo e l'elaborazione di business alternativi. L'utilizzo dei post-it nel processo di mappatura infatti, permette di costruire diverse ipotesi, testarle sul mercato e vedere poi quella più performante.

La comprensione di quanto possa essere difficile realizzare lo stesso, nel caso in cui si disponesse solo di un business plan di un centinaio di pagine, è immediata.

## 2.2 Le 9 componenti del *Business Model Canvas*

Come anticipato, e come rappresentato nell'immagine sottostante, il numero di blocchi su cui si va a lavorare all'interno del *BMC*, sono 9 e corrispondono ai 9 elementi costitutivi di una realtà aziendale.

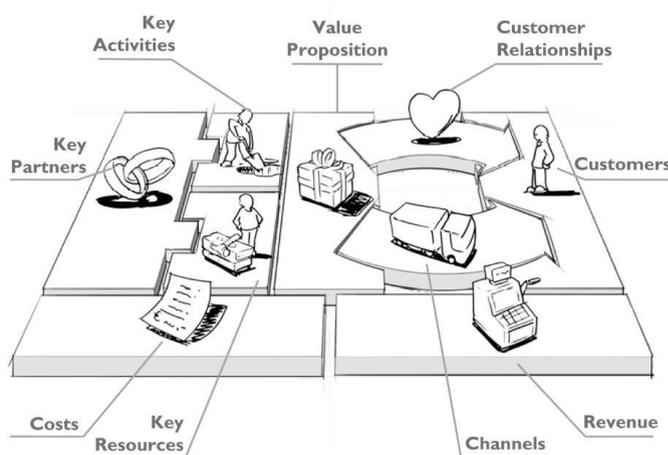


Figura 2.1: Le 9 componenti del *Business Model Canvas*

[Osterwalder A., Pigneur Y., 2012]

Nelle righe successive, una breve descrizione di ciascuno.

### ***Customer Segments***

I segmenti di clientela sono i diversi gruppi di persone e organizzazioni per le quali si sta creando valore. I *drivers* che permettono la segmentazione della clientela, possono essere le differenti esigenze, che determinano diverse proposte di valore, i diversi canali per il raggiungimento di diversi clienti e le diverse modalità di interazione. [Osterwalder A., Pigneur Y., 2012]

L'obiettivo dunque, è quello di creare *business model* basati sulla clientela ed il primo passo da compiere per il raggiungimento di questo fine è il cambiare completamente prospettiva: con una metafora, "indossare gli occhiali dei clienti", per riuscire a capire a fondo i loro bisogni ed il modo più efficace per soddisfarli. Il ruolo di psicologi e sociologi dentro al *team* aziendale dunque, non è da sottovalutare. Tuttavia se l'azienda non eccelle nell'empatia con i clienti, sono necessari ulteriori strumenti: affidandosi nuovamente ai suggerimenti di Osterwalder, la *Empathy Map* ed il *Value Proposition Canvas*, descritti nelle sue successive pubblicazioni, sono due ottimi esempi.

### ***Value Proposition***

La proposta di valore indica l'insieme di prodotti e servizi che rappresenta valore per uno specifico segmento di clienti. [Osterwalder A., Pigneur Y., 2012]

Per generare nuove proposte di valore, si devono prendere in considerazione due aspetti chiave. Il primo consiste nel individuare la modalità più adeguata, per l'azienda in questione, di generare la proposta, considerando il fatto che l'obiettivo è di trasferire tanto il valore intrinseco del prodotto/servizio, quanto i valori intangibili che lo caratterizzano.

*Starbucks*, per esempio, non riassume il suo valore nei semplici prodotti che vende. Si deve considerare anche tutta l'esperienza che offre presso i propri locali: dal servizio *Wi-Fi* al clima di accoglienza, dalla comodità delle sue poltrone alla cortesia del personale. Migliorare un servizio, risolvere un problema, apportare innovazione, ridurre i rischi, implementare la *performance* o il *design* di un prodotto, sono tutti modi con cui è possibile creare proposte di valore.

Il secondo aspetto da tener presente è l'importanza di una buona conoscenza dei clienti, riguardo i bisogni e desideri che li caratterizzano, dagli aspetti funzionali a quelli emotivi e sociali.

## ***Channels***

Per canali, si intendono i mezzi con cui l'azienda interagisce con i clienti costruendo valore; si tratta dunque dei punti di contatto tra l'azienda ed i suoi acquirenti, e possono essere diretti quando sono di proprietà dell'azienda, oppure indiretti, quando la proprietà è dei suoi partner. Nel primo caso, è chiaro che i costi sostenuti dall'azienda saranno più elevati, ma l'efficacia del canale permetterà anche margini maggiori. Il contrario accadrà nel caso in cui la proprietà sia dei *partner*. Il fattore chiave che determina la scelta di uno o l'altro resta la tipologia di clientela alla quale ci si rivolge. [Osterwalder A., Pigneur Y., 2012]

I canali generalmente ricoprono 5 fasi fondamentali:

- Creare consapevolezza nel cliente riguardo al prodotto/ servizio ed azienda.
- Guidarlo nel valutare le proposte di valore.
- Offrire il prodotto/servizio.
- Permettergli di acquistarlo.
- Seguirlo nel post-vendita.

La sfida dell'azienda a questo punto del modello di *business*, sta sia nel predisporre i giusti punti di contatto con chi dovrà usufruire dei prodotti e servizi disponibili sul mercato, che facilitarne l'accesso.

Torna nuovamente efficace l'esempio di *Starbucks*: la catena statunitense è riuscita a realizzare un canale all'interno del quale il cliente può provare un'esperienza dei prodotti offerti a 360°, aggiudicandosi il ruolo di "terzo posto", dopo la casa e l'ufficio.

## ***Customer Relationship***

Questa sezione indica le modalità con cui l'impresa acquisisce e fidelizza i propri clienti e aumenta le vendite, con l'obiettivo di strutturare al meglio l'esperienza del cliente e dar vita ad una *community* legata al *brand* aziendale. [Osterwalder A., Pigneur Y., 2012]

L'obiettivo dunque è comprendere quale sia la relazione più funzionale per ogni segmento di clientela: si può infatti decidere di interagire attraverso un'assistenza personale dedicata, il *self service*, i servizi automatici, la *community* o la co-creazione. L'elemento chiave e comune a livello operativo, è riuscire ad armonizzare le scelte all'interno del processo di *design*, e questo è possibile solo con un'accurata comprensione delle varie tipologie di relazioni con i modelli di *business* che si stanno costruendo.

## Revenue Streams

Questo blocco descrive i flussi di ricavi che l'azienda incassa vendendo prodotti/servizi ad un certo segmento di clientela. Per assicurare un'attività sostenibile ed una *business model* funzionante, è fondamentale considerare due *driver*: i prezzi e le modalità di pagamento. [Osterwalder A., Pigneur Y., 2012]

I primi possono essere fissi o dinamici, e per ciascuna categoria corrisponde un diverso meccanismo di definizione. I prezzi fissi sono frutto delle caratteristiche del prodotto, del segmento clienti o volume d'affari; i prezzi dinamici invece possono essere determinati in base alle trattative tra i *partner*, l'andamento del mercato e la gestione della redditività.

La seconda variabile da considerare è la modalità di pagamento: essa può essere in un'unica soluzione o ricorrente, ed in ambo i casi è importante per fornire informazioni utili in merito alla clientela.

I flussi di ricavi stanno assumendo un ruolo chiave anche in ambito strategico: l'esempio più lampante è la nascita del nuovo modello di *business* in logica *freemium*, su cui *Skype*, ad esempio, basa il proprio punto di forza. Consiste nel offrire un servizio rivolto a due tipologie di clienti: alla prima maggiore fetta è concesso un consumo gratuito del prodotto/servizio (o dell'*app*/programma di base se nel mondo *digital*), la seconda invece paga e dunque sostiene economicamente l'azienda.

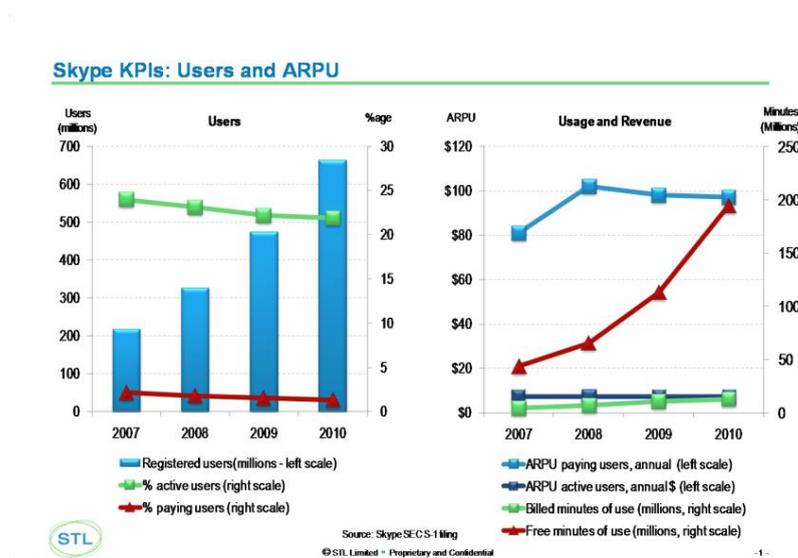


Figura 2.2: Il KPI di Skype: users e ARPU

[Skype's S-1, 2011]

Un altro esempio è quello di permettere una sola e particolare tipologia di pagamento, sempre in ottica strategica, come quella adottata in alcuni centri di *fitness* come *Curves*, nei quali il pagamento viene fatto unicamente tramite addebito bancario. L'idea alla base di questa strategia, è quella di colpire il punto debole della clientela: aprire e guardare il portafoglio.

### **Key Resources**

Si considerano ora le risorse strategiche che un'azienda deve disporre per poter creare e sostenere la propria proposta di valore diretta ai propri segmenti di clienti.

Esse si possono categorizzare in risorse fisiche, ossia i beni materiali necessari per produrre e vendere un determinato prodotto/servizio, come le reti dei punti vendita, impianti, tecnologie e macchinari; le risorse intellettuali, ossia il *know-how* di un'azienda, i brevetti, i marchi e i suoi database; le risorse umane, quali i programmatori nel campo *digital* o i *designer* in quello dell'arredo, e le risorse finanziarie. [Osterwalder A., Pigneur Y., 2012]

Le **risorse chiave** sono diverse in base al tipo di attività svolta e assumono un ruolo diverso in base al contesto aziendale in cui sono collocate: gli impianti produttivi di *Ferrero* ad esempio, sono indubbiamente una risorsa fondamentale per la realizzazione dei suoi cioccolatini, ma lo stesso *asset*, non ha tale importanza in altre realtà, quali ad esempio nelle piccole startup del mondo *digital*.

### **Key Activities**

In questo blocco si considerano i processi che l'azienda deve implementare per realizzare il proprio modello di *business*. [Osterwalder A., Pigneur Y., 2012]

Le attività chiave, nel *BMC*, come le risorse chiave, sono diverse in base al tipo di *business* e sono quelle determinanti per la creazione di vantaggio competitivo. Esse si possono classificare in produttive, di *problem solving* e di mantenimento e/o sviluppo di piattaforme/reti: le prime sono quelle caratterizzanti delle aziende manifatturiere, nelle quali si deve continuare a produrre e distribuire il prodotto fisico realizzato; le seconde invece sono quelle di riferimento per le aziende di servizi; *AzzurroDigitale* ad esempio, società di consulenza strategica digitale del padovano, crea la maggior parte del proprio valore con questo tipo di operazioni; le ultime infine sono quelle caratterizzanti per *Google*, *Amazon* o *Facebook*, in cui è fondamentale lo sviluppo della piattaforma per operare.

Questo blocco, assieme a quello delle risorse e *partner* chiave, determina la struttura dei costi che l'azienda dovrà sostenere.

### ***Key Partners***

Per *partners* chiave si intendono l'insieme di *partners* e fornitori fondamentali per realizzare il modello di *business*. E' chiaro infatti che l'interazione con l'ambiente esterno per l'azienda è fondamentale, ed i motivi sono molteplici: dall'ottimizzare le risorse ed attività, al diffondere il *brand*, dal compere in diversi mercati ad acquisire nuovi clienti.

Le *partnership* che si possono costruire, possono assumere 3 aspetti diversi: si può optare per alleanze strategiche tra aziende parte della stessa catena produttiva e dunque non correnti, oppure alleanze strategiche tra aziende concorrenti e produttrici di valore simile tra loro, o ancora di *joint venture*, nel momento in cui la relazione assume un aspetto più solido e si lavora insieme per creare nuovi modelli di *business*. [Osterwalder A., Pigneur Y., 2012]

Un esempio lampante dell'importanza dei *partner* è l'interazione tra le compagnie telefoniche e le aziende produttrici di *smartphone* e *tablet*.

### ***Cost Structure***

Questo blocco riassume i costi che l'azienda deve sostenere per realizzare il proprio business model. Generalmente viene predisposto per ultimo, poiché è strettamente dipendente dai blocchi delle attività, risorse e partner chiave. [Osterwalder A., Pigneur Y., 2012]

Per comprendere a pieno l'importanza di questo elemento, è utile introdurre una classificazione finora trascurata: i modelli di business possono essere guidati dai costi o dal valore.

Nel primo caso, centrale è l'importanza di tenere bassi i costi per poter creare valore ai clienti. Basti pensare al pluricitato *Ryanair*, che fonda il proprio business nei prezzi altamente competitivi che è in grado di offrire. Al lato opposto ci sono i modelli guidati dal valore. È il caso di *Apple* o *Gucci*, per le quali è fondamentale rispettivamente veicolare un valore molto alto, e utilizzare materie prime di estrema qualità, per riuscire a creare e trasmettere valore ai propri clienti.

## Conclusioni

In estrema sintesi, il *Business Model Canvas* si può riassumere in due macro aree: su quella di destra si rappresenta per chi si crea valore, come lo si distribuisce e come si riesce a catturarlo, proiettando *l'output* del ragionamento nel blocco rappresentante i flussi di ricavi; in quella di sinistra invece si va a definire che tipo di prodotto/servizio si realizza, e cosa si ha bisogno per creare valore, calcolando come passo finale la struttura dei costi.

Si ottiene così un'immediata e completa immagine della logica del proprio *business*, nonché degli elementi di cui si ha bisogno per creare, distribuire e catturare valore.

Il passo finale consisterà poi nel confrontare il blocco dei ricavi con quello dei costi e valutare la sostenibilità del modello. Ma non finisce qui. E' a questo punto infatti, che è possibile individuare (e correggere) potenziali errori, che se commessi sul mercato diventerebbero difficili da risolvere, e ancor di più nel breve periodo.

Concludendo, perchè dunque l'utilizzo della parola *canvas*?

Con le parole del suo ideatore:

“Because you can paint out an existing business model or a new business model,  
and make it tangible”

Alexander Osterwalder

Ecco che la “tela” in questione non aspetta altro che essere “dipinta”...di innumerevoli post-it!

## **Capitolo III**

### **Un caso di successo ed uno di insuccesso, in ottica *BMC***

#### **3.1 Due casi a confronto**

Uno degli elementi chiave per l'apprendimento, indipendentemente da qualsiasi tipo di argomento, difficoltà o contesto è rappresentato dal legame della teoria con la pratica e fornire, quando possibile, esempi concreti e reali.

Ecco dunque che dopo svariate righe di teoria, è efficace introdurre un paio di casi pratici, per capire quanto un buon *business model* possa davvero fare la differenza.

In particolare in quest'ultimo capitolo verrà illustrato il caso di un'azienda di successo, come *Uber*, ed una invece fallita, quale *Blockbuster*, sottolineando perché hanno raggiunto tale posizione, rispettivamente positiva e negativa, a livello di *business model*.

#### **3.2 Il caso di *Uber***

##### **Introduzione**

*Uber* nasce nel 2009 da un'idea di Travis Kalanick e Garrett Camp: L'idea, diventata realtà, consiste in un sistema privato di trasporto automobilistico: un servizio di taxi, ma tra privati, che possono mettersi in contatto attraverso l'etere, ossia grazie ad un'applicazione scaricabile sugli *smartphone* creata *ad hoc*.

Nel 2010 si ha il lancio ufficiale a *San Francisco* e negli anni seguenti la diffusione capillare della società in numerose città del Nord America e del mondo diventa inarrestabile.

Non vi è l'interesse ora di soffermarsi sui lunghi dibattiti e problematiche che hanno avvolto l'azienda in questi ultimi anni, bensì illustrare, con l'analisi dei nove elementi del *BMC*, come sia riuscita a sconvolgere il monopolio del servizio taxi.

Il modello di *business* di *Uber* infatti, è stata una vera rivoluzione: con l'uso della tecnologia, l'azienda è riuscita a far incontrare chi necessita di un passaggio, con potenziali automobilisti dotati di una vettura e di tempo a disposizione, eliminando tutte le inefficienze che il mondo dei taxi comporta, come le lunghe attese prima del loro arrivo, il poco controllo sui prezzi e la difficoltà nel stimare anticipatamente il costo del servizio.



Figura 3.1: Il Business Model Canvas di Uber

[Juggernaut, 2015]

### Customer Segments

Il primo blocco del *BMC* su cui focalizzare l'attenzione è il segmento di clienti. *Uber* ha due macro gruppi di clienti: i passeggeri ed i conducenti. I primi si contraddistinguono da quelli di una tradizionale azienda di taxi perché per poter utilizzare la piattaforma devono essere dotati di uno *smartphone* e di una carta di credito o debito.

I conducenti invece, sono un segmento di clienti non presente nel mondo dei taxi, dove al contrario sono parte dell'azienda, appesantendone inevitabilmente la struttura. *Uber* per deviare questo problema utilizza conducenti *freelance*, i cui denominatori comuni sono semplicemente il possesso di uno *smartphone*, una vettura in buone condizioni, l'essere dotati di buon aspetto ed il desiderio di guadagnare qualche spicciolo occasionalmente. [Oakley D.,2016]

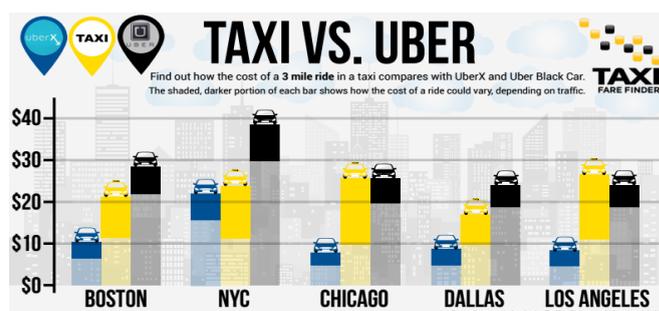


Figura 3.2: Taxi VS Uber: prezzi a confronto in alcune città americane

[Taxi Fare Finder, 2014]

## ***Value Proposition***

Per quanto riguarda la proposta di valore, per *Uber* possiamo individuare il fatto di assicurare sempre un passaggio quando qualcuno ne ha bisogno, e nel fatto di avere a disposizione un qualsiasi passeggero, nel momento in cui un conducente si trova ad essere disponibile e desidera offrire un passaggio.

Questo meccanismo non è altro che un punto di forza di *Uber* o, per meglio dire, si tratta della sua capacità di adeguare la domanda con l'offerta Utilizzando delle metriche in tempo reale infatti, è in grado di misurare il livello di domanda, individuare il momento in cui supera la capacità disponibile, ed intervenire aumentando i prezzi, generando così un incremento dell'offerta e riportando l'equilibrio. È chiaro che un'azienda di taxi non ha tale flessibilità, per il fatto che, come detto, i conducenti fanno parte degli *assets* aziendali. [Oakley D.,2016]

Ci sono inoltre altri due punti a favore della proposta di valore di *Uber*. Il primo riguarda il pagamento: se non si ha denaro a disposizione non è un problema, la carta viene caricata da parte dell'azienda; inoltre tutto il sistema non prevende la circolazione di denaro contante, rendendo indubbiamente il servizio più sicuro, per entrambe le parti coinvolte. Il secondo e ultimo punto infine riguarda la trasparenza: passeggero e conducente hanno la possibilità di conoscere in ogni momento la posizione dell'altro, riducendo così ansie ed incertezze.

Si trattano chiaramente di questioni difficili da risolvere in un tradizionale *business model* del mondo dei taxi.

## ***Channels***

Per quanto riguarda i canali di contatto, se ne possono individuare di diversi. Inizialmente l'attenzione era quello di spostarsi da una città all'altra assicurandosi di aver sviluppato un numero sufficiente di conducenti e passeggeri per far sì che ci fosse una rete ed un mercato funzionante.

Successivamente l'azienda ha rinforzato la propria posizione sfruttando l'*app*, le *mail*, la stampa, ma soprattutto il tradizionale e sempre efficace metodo del passaparola, fondamentale soprattutto in un servizio come questo, in cui all'inizio era necessario superare il temuto ostacolo dei primi utilizzatori.

### ***Customer Relationship***

Il quarto blocco del *BMC* è formato dalle relazioni con i clienti. L'automazione e la tecnologia su cui si basa il *business model* dell'azienda, determinano un'interazione con la clientela alquanto occasionale: la piattaforma e l'*app* permettono ai passeggeri di conoscere perfettamente il punto in cui saranno prelevati, senza bisogno di ulteriori fastidiose comunicazioni. L'unico punto di contatto di vera importanza è quello tra *Uber* e i futuri conducenti, e consiste nell'illustrazione degli standard base che si devono rispettare per assicurare un servizio adeguato. [Oakley D.,2016]

### ***Revenue Streams***

Il blocco dei flussi di ricavi è caratterizzato da estrema semplicità. *Uber* utilizza i propri *server* per regolare la tassazione, sfruttando la tecnologia GPS del telefono per il monitoraggio di tutti i movimenti e addebitando il costo del servizio al passeggero in base alle miglia percorse.

### ***Key Resources***

Spostandoci ora nella parte sinistra del *Business Model Canvas*, il primo blocco è caratterizzato dalle risorse chiave, che si possono classificare in tre categorie, senza delle quali tutto il sistema non potrebbe funzionare.

La prima delle tre categorie è costituita dalla piattaforma, che permette di connettere e far interagire tra loro i tre protagonisti: *Uber*, i conducenti e i passeggeri. La seconda risorsa chiave è costituita dagli algoritmi di *pricing*, che sono utilizzati per soddisfare la proposta di valore, ossia garantire il continuo equilibrio tra domanda e offerta da parte di conducenti e passeggeri. L'ultima risorsa, infine, consiste nell'insieme degli *algoritmi di routing*, che hanno la funzione di garantire il minimo possibile in quanto a tempo di attesa. [Oakley D.,2016]

### ***Key Activities***

In merito alle attività chiave, la prima consiste nello sviluppo della piattaforma e nell'ottimizzazione della stessa, per garantirne l'utilizzo e l'adozione da parte degli utenti. La seconda, non per importanza, consiste nel realizzare una solida attività di marketing, con l'obiettivo di ridurre al minimo il tasso di abbandono.

## Key Partners

Il blocco dei *partners* chiave è rappresentato soprattutto dai conducenti, che possedendo ciascuno la propria vettura, permettono ad *Uber* di risparmiare i costi che si dovrebbero sostenere affidandosi ad una società di *leasing*.



Figura 3.3: **Step per diventare partner di Uber**

[Uber Mnl Tips Admin, 2015]

Un altro partner fondamentale per la sostenibilità di lungo periodo è rappresentato dalle autorità locali, anche se al giorno d'oggi la maggioranza non è dalla parte dell'azienda. Come anticipato all'inizio del capitolo infatti, sono ancora forti le azioni legali compiute dai taxisti contro *Uber*, con l'obiettivo di difendere il loro monopolio e imporre barriere all'entrata alla giovane azienda californiana.

## Cost Structure

Concludendo anche la parte sinistra del *BMC*, si ha il blocco costituito dalla struttura dei costi. Nel caso di *Uber*, le maggiori spese sono costituite dallo sviluppo della piattaforma, l'*hosting* e gli stipendi per gli ingegneri informatici, il *team* delle vendite, del marketing e i vari *manager*.

A questi costi infine ci sono da aggiungere anche i pagamenti da erogare a favore dei conducenti, che rivelano un ulteriore punto di forza dell'azienda: facendosi pagare in anticipo, vi è la possibilità di tenere il denaro nelle proprie casse, prima di girarlo ai conducenti per un paio di giorni, assicurando così la validità dei pagamenti.

## Conclusioni

Concludendo, i punti di forza del *Business Model* di *Uber* sono innumerevoli, e si possono così riassumere:

- L'applicazione è facile da utilizzare, veloce e con difetti minimi.
- Utilizzare lo *smartphone* per chiedere un passaggio è comodo e immediato.

- Non ci sono precedenti concorrenti nel settore del servizio taxi, ed ha così potuto stabilire un'infrastruttura solida, di *branding* e instaurare un legame di fiducia nei confronti dei consumatori.

Non si devono tuttavia trascurare le debolezze, nonostante siano superabili. In particolare *Uber* si vede afflitta da questioni di responsabilità e rilascio di assicurazioni e battaglie giudiziarie, per via di azioni legali mosse da taxisti e sindacati in diverse città. [Laidre A., 2015]

Indipendentemente da tutto questo, *Uber* è un'azienda altamente redditizia e i suoi ricavi raddoppiano ogni sei mesi. Si ha, dunque, molto da imparare dal suo modello di *business*, come il non aver paura di ricevere critiche o danneggiare altri *business* quando si comincia un'attività, il ruolo del magazzino come passività da evitare, internet come fattore fondamentale per poter crescere, sfruttare a pieno l'economia di libero mercato ed infine non valutare sempre dannosa la pubblicità negativa: nel caso di *Uber* infatti, le numerose battaglie legali in cui si è visto coinvolto hanno aiutato l'azienda a maturare, e le crescenti opportunità di espansione a sua disposizione lo testimoniano.

### **3.3 Il caso di *Blockbuster***

#### **L'evoluzione storica e l'arrivo di *Netflix***

60 milioni di soci, 4800 negozi sono negli Stati Uniti, *store* in 25 paesi. Sono questi i numeri che caratterizzano, o meglio, caratterizzavano, la seconda realtà a cui sono dedicate le prossime righe. Si tratta del colosso *Blockbuster*, società di acquisto e noleggio di videogiochi, prodotti *home* video e distribuzione digitale di contenuti, fallita nel 2013 per bancarotta.

Il pensiero condiviso dalla maggior parte dei consumatori, e purtroppo spesso anche da numerosi *leader*, è quello di attribuire il successo o il fallimento di un *business* al prodotto o al servizio offerto. Tuttavia, come spiegato nei capitoli precedenti, il vero fattore determinante per il successo è la predisposizione dell'intera catena del valore, da come si sviluppa il prodotto o servizio alla consegna dello stesso al segmento di clientela, in due parole: il *business model*.

Il fallimento di *Blockbuster* è un esempio calzante di quanto sopracitato: il grande colosso non ha colto l'importanza di evolvere e cambiare il proprio modello di *business* in funzione delle esigenze dei clienti e della competizione, e quando cominciò a farlo, era ormai troppo tardi.

Il successo dell'azienda era focalizzato su tre modelli di *business* differenti, che nel primo periodo, riuscì ad intrecciare in modo eccezionale: lo *store* fisico con una vastissima gamma di titoli tra cui scegliere, il completare la scelta d'acquisto offrendo nel negozio anche bevande, popcorn, caramelle, lettori video e *console* e il permettere sia la vendita che il noleggio dei propri prodotti. In pratica, fu in grado di costruire nei propri locali una vera e propria esperienza d'acquisto per i clienti, che piacque così tanto da poter permettere all'azienda l'apertura di oltre 9.000 punti vendita. [Bennington D., 2015]

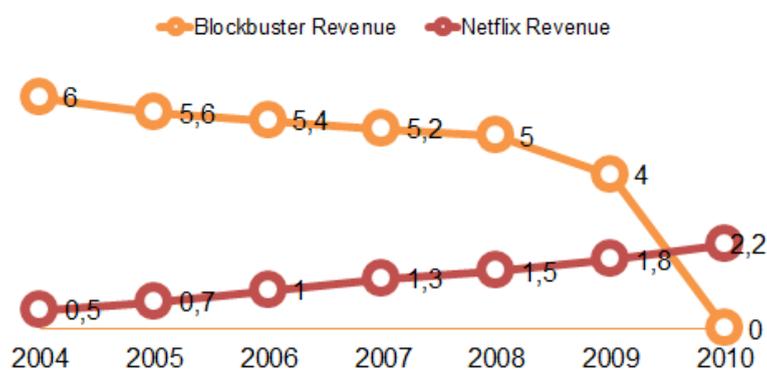


Figura 3.4: Il trend dei ricavi di Blockbuster e Netflix (2004-2010)  
(in miliardi di \$)  
[Allan R., 2015]

La capacità di mantenere le operazioni a basso costo tuttavia, era sostenuta da uno strumento tanto efficace quanto rischioso per un'ottica di lungo periodo: le commissioni per i ritardi nelle restituzioni dei prodotti. Queste, infatti, costituivano un'enorme fetta delle entrate dell'azienda, tanto che dopo la loro eliminazione, ci fu il ripristino delle stesse sei anni dopo, per via dell'importante perdita di denaro che ne conseguì, stimata attorno ai 300 milioni di dollari l'anno.

È anche dall'idea di ovviare questa seccatura per i consumatori che nacque *Netflix*: società di noleggio DVD e videogiochi via internet, nonché azienda che acquisì la parte più significativa della base clienti di *Blockbuster*, complice inevitabile del suo fallimento.

Il *core business* di *Netflix* era imperniato nella spedizione di film a noleggio, tramite la sottoscrizione di un abbonamento e la creazione di un profilo *online*, non apponendo limiti nei tempi di consegna ed evitando al cliente eventuali commissioni aggiuntive.

Ci sono varie ragioni, che giustificano la scomparsa di *Blockbuster*, dalla *leadership* del suo *CEO* alle decisioni strategiche, ma il fattore decisivo è stato l'adozione inflessibile di una mentalità legata al diffondere il maggior numero possibile di *store* fisici nel mondo. Utilizzando l'occhiale di *Osterwalder*, questo ha determinato una struttura di costi esageratamente appesantita da beni immobiliari. È chiaro come *Netflix* riuscì ad ovviare a piedi pari questo problema, servendosi esclusivamente di centri di evasione ordini digitali.

Prima del definitivo fallimento, anche *Blockbuster* gettò le basi per adattare il proprio *business model* al cambiamento. Introdusse, infatti, la distribuzione digitale di contenuti, ma fu troppo tardi. L'inarrestabile crescita di *Netflix* non lasciò spazio a rivincite. Anche grazie agli importanti miglioramenti delle infrastrutture a banda larga, l'azienda introdusse il servizio *streaming* e passò dall'essere un semplice distributore di contenuti, ad un originale creatore degli stessi. Basti pensare alla fama di alcune serie frutto del suo ingegno, quali *House of Cards* e *Orange Is the New Black*. [Bennington D., 2015]

*Netflix* dunque è stata capace in quello che ha portato la scomparsa di *Blockbuster*: ha radicalmente cambiato il proprio modello di *business*, tanto che oggi, il servizio noleggio rappresenta una minima parte della sua attività. Il merito esclusivo di questo traguardo, è da attribuire alla sua capacità nel dare il giusto valore all'innovazione del proprio modello di *business*.

Riportando ora l'attenzione al caso *Blockbuster*, si possono individuare alcuni punti particolarmente critici del suo *business model*, che appaiono più chiari servendoci dello strumento del *Business Model Canvas*.

### ***Cost Structure***

Il primo blocco problematico è quello rappresentato dalla struttura dei costi: l'azienda, infatti, ha completamente ignorato la possibilità di un cambiamento nei modi in cui i consumatori potevano voler avere accesso al prodotto, perseverando nella continua apertura di punti vendita fisici, con importanti costi immobiliari al seguito. [Reiss D., 2015]

L'errore di fondo fu quello di credere che l'esperienza d'acquisto di interesse dei propri consumatori consistesse nel raggiungere lo *store* per comprare qualche film e non tanto quella di guardare un film, potendo scegliere tra una vasta gamma. La rigidità

introdotta nel proprio modello di *business*, da questo tipo d'incomprensione, aprì ulteriormente la strada alla giovane e flessibile *Netflix*.

### ***Revenue Streams***

La seconda area particolarmente problematica per *Blockbuster* è quella relativa ai flussi di ricavi. Come citato precedentemente, infatti, una grande porzione dei loro profitti era correlate a qualcosa che i clienti detestavano profondamente: le commissioni per i ritardi di riconsegna dei prodotti. Citando nuovamente la genialità di *Netflix*, essi investirono in modelli di immagazzinaggio e distribuzione che non comportarono la necessità di tasse aggiuntive. Inoltre, la tipologia di pagamento tramite abbonamento mensile dava la possibilità di spendere meno della metà per lo stesso servizio in uno *store Blockbuster*, incarnando così a pieno il *concept* “di più per meno”.

### ***Channels***

Infine, l'ultimo blocco particolarmente critico per l'azienda riguarda i *canali*. *Blockbuster*, negli anni 2000, ha avuto molteplici opportunità per l'acquisto di *Netflix*, ma ha sempre preferito ignorare questa possibilità, perseverando nella tanto comoda quanto rigida strategia tradizionale: concentrare le forze, e finanze, nell'apertura di ulteriori negozi fisici, vendendo libri, giochi ed altra merce. . [Reiss D., 2015]

Queste scelte sono frutto dell'approccio sbagliato impiegato dall'azienda: definire le proprie strategie di *business* guardando al passato, senza considerare l'evoluzione nei mercati circostanti, in quanto a concorrenza e bisogni dei clienti.

Completamente opposto, è stato l'atteggiamento di *Netflix* a riguardo: partendo dalla certezza che lo *streaming* avrebbe preso il sopravvento in futuro, indirizzò tutti gli investimenti in quest'ottica, ed oggi ha fatto di questo servizio l'elemento *core* del proprio *business model*. È stato dunque in grado di percepire e sfruttare a suo favore il cambiamento, invece di ignorarlo, ed i circa 81 milioni di clienti attualmente abbonati, testimoniano il successo della sua strategia.

Un ulteriore punto di forza di *Netflix*, sta nel aver compiuto il passo che *Blockbuster* non ha ritenuto importante realizzare, ossia dare la giusta importanza ai canali, per quel che riguarda la comodità come valore che i clienti sono spesso disposti a pagare. Il successo dello *shopping on-line* infatti, è strettamente legato al risparmio di tempo e di denaro che determina: basti pensare ai costi che il venditore può risparmiare in

merito alle strutture fisiche, o alle risorse quali benzina e minuti che il cliente evita piacevolmente di investire per recarsi allo *store* fisico.

Seguendo la rappresentazione grafica del *Business Model Canvas*, la posizione dei canali, connettori tra la proposta di valore e i segmenti di clientela, permette di capire immediatamente l'importanza di intrecciarli, nel modo più solido possibile, con i clienti. Sembra, dunque, che *Blockbuster* abbia quasi completamente ignorato l'ottica di *Osterwalder*, andando a distruggere il valore creato dagli altri elementi chiave del proprio *business model*.

## **Conclusioni**

Dopo la breve analisi dei principali elementi del modello di *business*, determinanti il fallimento di *Blockbuster*, è bene chiarire che in realtà, l'intero modello non è stato in grado di fronteggiare i mutamenti del mercato con la dovuta innovazione.

L'importante forza del *brand* ed i soldi in banca non sono stati sufficienti per permettere all'azienda di accorgersi in tempo di cosa le stava accadendo attorno. Quando si accorse di dover cambiare alcuni elementi del proprio *business model*, e prima ancora l'intera *vision*, i costi sarebbero stati insostenibili, sia in termini di *store* da chiudere, che di personale da licenziare.

Possiamo paragonare la corsa di *Blockbuster* alla sopravvivenza, a quella di un dinosauro, le cui dimensioni e mancanza di velocità hanno impedito di tenere il passo di un astuto, giovane e scattante felino, quale *Netflix*.

L'importanza di innovare il *business model* e reinventare se stessi, sta dunque assumendo un ruolo sempre più importante per la creazione di valore e vantaggio competitivo: cosa ne sarebbe oggi di *Amazon* se avesse continuato a vendere solo libri? O di *Netflix* se si fosse limitata al perseverare nel semplice noleggio *online* di film? O di *Google* se si fosse fermato a semplice motore di ricerca, senza introdurre alcuno dei suoi ormai noti servizi quali *Google Maps*, *Google Drive*, *Google +* e molti altri? O della *Ferrero*, se avesse continuato a produrre la sua crema di nocciole, senza mai pensare di innovarla in *Nutella*?

## Conclusione

L'interesse che ha mosso questo percorso di ricerca ha visto l'introduzione e la spiegazione degli aspetti più teorici del *business model*, passando poi all'analisi dello strumento ideale per la sua comprensione e discussione: il *Business Model Canvas*. E si è concluso confrontando due casi esemplari: il successo di *Uber* ed il fallimento di *Blockbuster*, portando l'attenzione su ciò che il primo ha fatto, e su cosa invece il secondo avrebbe dovuto fare, per quel che riguarda il loro modello di *business*.

Alla base di questo *gap* si colloca il concetto di *Business Model Innovation*, compreso e adottato dall'azienda californiana *Uber*, e trascurato per troppo tempo dalla società di distribuzione statunitense.

Dalla storia di *Uber* è interessante vedere ed imparare, come piccole aziende, con poco personale e risorse, oggi riescano a competere con grandi realtà tramite l'innovazione digitale.

Questo è possibile grazie principalmente a tre categorie di fattori:

- L'aspetto economico del mondo dell'innovazione: non è mai stato facile quanto oggi lanciare un prodotto digitale; basti pensare a *Facebook* e *Google*.
- Le dimensioni fisiche ed economiche alla base di un *business* non sono rilevanti, quando si parla di innovazione digitale.
- Le *startup* non sono una semplice piccola versione delle grandi aziende, bensì realtà completamente differenti. Il cuore della loro forza, infatti, sta nel processo di scoperta e ridefinizione continua del proprio *business model*.

Nell'era digitale, infatti, la creazione di valore non dipende strettamente dalla tecnologia, ma dalla capacità delle aziende di prendere una porzione della propria catena del valore, ridefinirla e costruire da quella base una nuova architettura. *Uber*, per esempio, ha mosso i suoi primi passi come semplice applicazione per dispositivi mobili per prenotare un passaggio, mentre oggi è uno strumento che collega autovetture di tutto il mondo, e nel prossimo futuro potrebbe cambiare completamente la mentalità ed il sistema dell'industria della logistica mondiale.

Scoprire nuovi modelli di *business* è quello che le *startup* devono fare giorno e notte per poter sopravvivere. Nelle grandi aziende invece le cose sono diverse. Le loro dimensioni sono frutto di un lungo lavoro di esecuzione del proprio *business model*, che consiste nell'ottimizzare la catena del valore, servendosi degli strumenti approfonditamente spiegati nei libri economici, quali ad esempio *budget* e piani operativi. Per scoprire nuovi modelli di *business*, tuttavia, servono *skills* ed azioni completamente diverse, a partire dal mettere in dubbio la propria catena del valore e ordinarne le componenti in modo diverso.

La sfida dunque sta nel riuscire a eseguire il proprio *business model*, e contemporaneamente scoprirne di nuovi. Sfida vinta con punteggio pieno da *Netflix*, che cominciando dal servizio di noleggio fisico via *mail*, ha poi evoluto il proprio modello di *business* con la distribuzione di contenuti tramite flussi multimediali, introducendo il suo ormai noto servizio *streaming*.

Il suggerimento per molte delle grandi aziende che non riescono ad andare oltre alla fase esecutiva è quello di guardare e imparare dalle piccole realtà. Ed il primo *step* da compiere nel processo che porterà alla loro evoluzione è adottare il loro *mindset*, che può essere frammentato in tre aspetti chiave:

- *Attacker mindset*, riflettere cioè a come poter mettere alla prova l'azienda stessa, prendendo la catena del valore, frammentandola e cercando di comporre i pezzi che la costituiscono in modo diverso.
- *Agile mindset*, ossia il non aver paura di sperimentare, ed adottare l'ottica della *lean startup* di Eric Ries. Porsi come obiettivo dunque, quello di far conoscere i propri prodotti ai clienti nel minor tempo possibile, per poter raccogliere i loro *feedback*. Un esempio calzante sono i *Google Glass* del colosso delle ricerche *online*, il cui prototipo è stato realizzato con una struttura plastificata, progettata nell'arco di un solo pomeriggio.
- *Failure is ok mindset*, che consiste nel considerare il fallimento come parte della realtà aziendale, qualcosa cioè che potrebbe accadere, ma che non deve far paura.

E' con queste basi che è possibile cominciare a costruire un processo d'innovazione efficace, all'interno del proprio *business model*.

Dopo questo percorso tra i concetti di *business model* e innovazione, concludo con un messaggio ad opera di un grande filosofo cinese, Sun Tzu. Questo è un concetto, un suggerimento, rivolto a molte realtà aziendali, indipendentemente dalla loro dimensione e forma. Ma non solo. Si tratta anche di un invito, un augurio, una sfida, per persone fisiche, con sogni, ambizione ed entusiasmo:

“If you know your enemies and know yourself, you will not be imperiled in a hundred battles; if you do not know your enemies but do know yourself, you will win one and lose one; if you do not know your enemies nor yourself, you will be imperiled in every single battle.”

Sun Tzu

## Bibliografia

- ALLAN R., 2015. How mobile is disrupting retail: what Internet Trends 2015 fails to show. *Carnival* [online]. Articolo disponibile su: <http://insights.carnival.io/mobile-is-disrupting-retail-internet-trends/> [ultima consultazione 5 giugno 2016]
- BADEN-FULLER C., MORGAN M. S., 2010. Business Model as Model. *Long Range Planning*, 43, 156-171
- BASKIN J. S., 2013. The Internet Didn't Kill Blockbuster, The Company Did It To Itself. *Forbes* [online]. Articolo disponibile su: <http://www.forbes.com/sites/jonathansalembaskin/2013/11/08/the-internet-didnt-kill-blockbuster-the-company-did-it-to-itself/> [ultima consultazione 30 maggio 2016]
- BENNINGTON D., 2015. Blockbuster busted part 2: a business model analysis. *Chief Innovator* [online]. Articolo disponibile su: <http://www.chiefinnovator.com/business-model-innovation-structure-methods/blockbuster-busted-part-2-business-model-analysis> [ultima consultazione 5 giugno 2016]
- CANNISTRA' F., 2014. Viaggio al centro del Business Model Canvas: il ruolo dei canali. *Beople* [online]. Articolo disponibile su: <http://www.businessmodelcanvas.it/blog/viaggio-al-centro-del-business-model-canvas-il-ruolo-chiave-dei-canali.html> [ultima consultazione 1 giugno 2016]
- CASADEUS-MASANELL, R., RICART E. J., 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215.
- CHESBROUGH, H., 2010. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43, 354-363.
- DEMIL B., LECOCQ X., 2010. Business Model Evolution; In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43, 227-246.
- FELTRI S., 2015. Uber, la guerra che i taxi hanno già perso. *Il fatto quotidiano* [online]. Articolo disponibile su: <http://www.ilfattoquotidiano.it/2015/06/04/uber-la-guerra-che-i-taxi-hanno-gia-perso/> [ultima consultazione 23 maggio 2016]
- JUGGERNAUT, 2015. Uber Business Model Canvas: Know What Lead to Uber's Success. *Juggernaut* [online]. Articolo disponibile su: <http://nextjuggernaut.com/blog/uber-business-model-canvas-what-led-to-uber-success/> [ultima consultazione 4 giugno 2016]

- LAIDRE A. The Business Model of Uber. *iPlanner.net* [online]. Articolo disponibile su: [http://www.iplanner.net/business-financial/online/how-to-articles.aspx?article\\_id=business-model-uber](http://www.iplanner.net/business-financial/online/how-to-articles.aspx?article_id=business-model-uber) [ultima consultazione 4 giugno 2016]
- OAKLEY D., 2016. The Uber Business Model Canvas. *Business Model Guru* [online] Articolo disponibile su: <http://businessmodel.guru/the-uber-business-model-canvas/> [ultima consultazione 1 giugno 2016]
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., 2012. *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*. FAG.
- REISS D., 2015. *4 lessons from Blockbuster failure* [online]. Articolo disponibile su: <https://www.linkedin.com/pulse/4-lessons-from-blockbuster-failure-david-reiss> [ultima consultazione 4 giugno 2016]
- RIES E., 2011. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Pub.
- SATELL GREG, 2014. At Look Back At Why Blockbuster Really Failed And Why It Didn't Have To. *Forbes* [online]. Articolo disponibile su: <http://www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/09/05/a-look-back-at-why-blockbuster-really-failed-and-why-it-didnt-have-to/> [ultima consultazione 30 maggio 2016]
- TEECE, D.J., 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194
- TEMKIN B, 2013. Employee Engagement Lessons from Southwest Airlines. *Customer Experience Matters* [online]. Articolo disponibile su: <https://experiencematters.wordpress.com/2013/02/08/employee-engagement-lessons-from-southwest-airlines/> [ultima consultazione 30 maggio 2016]
- ZOTT. C., AMIT, R., MASSA, L., 2010. *The business model: theoretical roots, recent developments, and future research*. IESE, Business School Working Paper.
- ZOTT. C., AMIT, R., MASSA, L., 2011. The business model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, Vol XX

## Sitografia

[www.businessmodelcanvas.it](http://www.businessmodelcanvas.it) [ultima consultazione 1 giugno 2016]  
[www.carnival.io](http://www.carnival.io) [ultima consultazione 5 giugno 2016]  
[www.chiefinnovator.com](http://www.chiefinnovator.com) [ultima consultazione 5 giugno 2016]  
[www.experiencematters.wordpress.com](http://www.experiencematters.wordpress.com) [ultima consultazione 30 maggio 2016]  
[www.forbes.com](http://www.forbes.com) [ultima consultazione 30 maggio 2016]  
[www.ilfattoquotidiano.it/](http://www.ilfattoquotidiano.it/) [ultima consultazione 23 maggio 2016]  
[www.iplanner.net](http://www.iplanner.net) [ultima consultazione 4 giugno 2016]  
[www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) [ultima consultazione 4 giugno 2016]  
[www.nextjuggernaut.com](http://www.nextjuggernaut.com) [ultima consultazione 4 giugno 2016]  
[www.swamedia.com](http://www.swamedia.com) [ultima consultazione 4 giugno 2016]  
[www.ted.com](http://www.ted.com) [ultima consultazione 5 giugno 2016]  
[www.taxifarefinder.com](http://www.taxifarefinder.com) [ultima consultazione 4 giugno 2016]  
[www.treccani.it](http://www.treccani.it) [ultima consultazione 6 giugno 2016]  
[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) [ultima consultazione 4 giugno 2016]