

Business Model Innovation:

Saper innovare il modello di business della propria azienda nell'era della formazione continua

Roberto Pezzoli

Partner Gruppo Multi SA

CAS in Business Model Innovation HSG St. Gallen/Stanford University











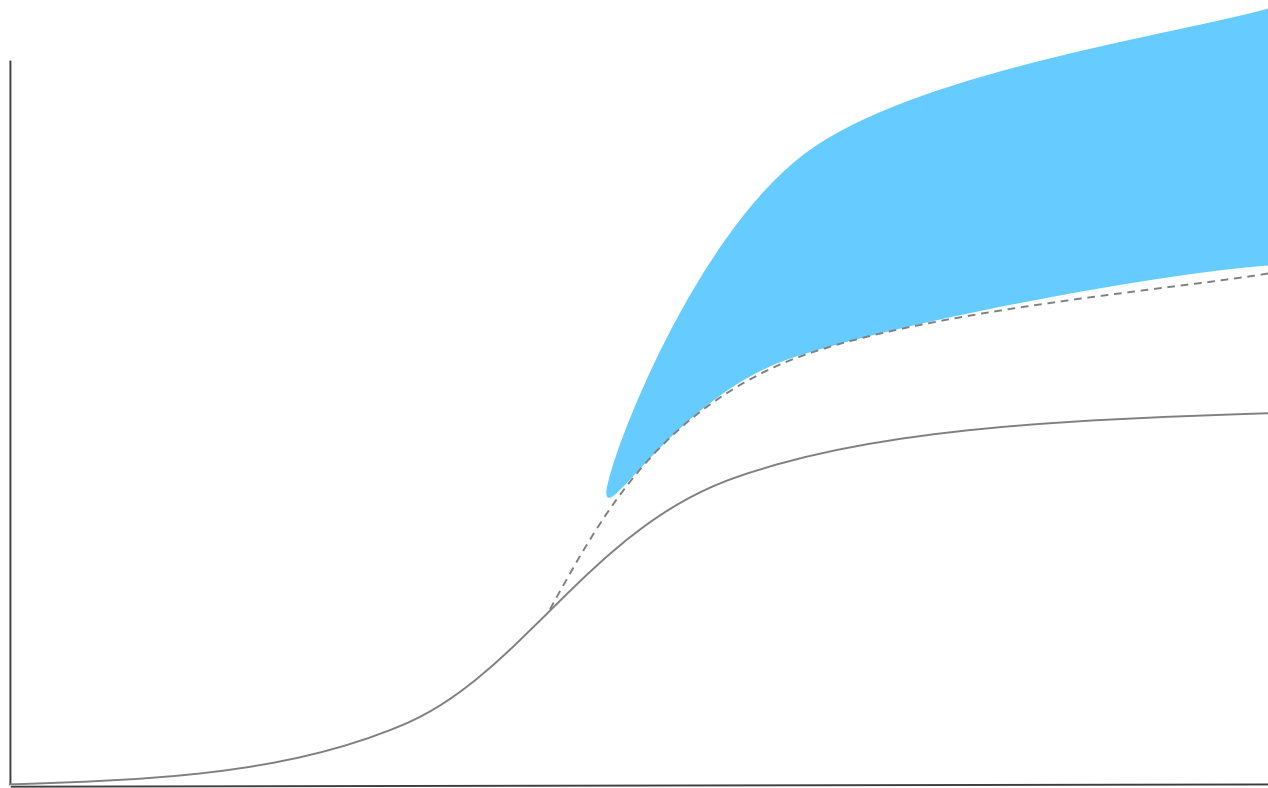
**COS'È E COME SI
INNOVA UN MODELLO
DI BUSINESS?**

IL TRIANGOLO MAGICO



BMI: Ulteriore Potenziale di Innovazione

Potenziale di
Innovazione



Business Model Innovation

Innovazione di
Processo

Innovazione di
Prodotto

Tempo

I TRE APPROCCI AL BUSINESS MODEL INNOVATION

OSTERWALDER - CANVAS

You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the ...

Business Model Generation

WRITTEN BY
Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

CO-CREATED BY
An amazing crowd of 470 practitioners from 45 countries

DESIGNED BY
Alan Smith, The Movement



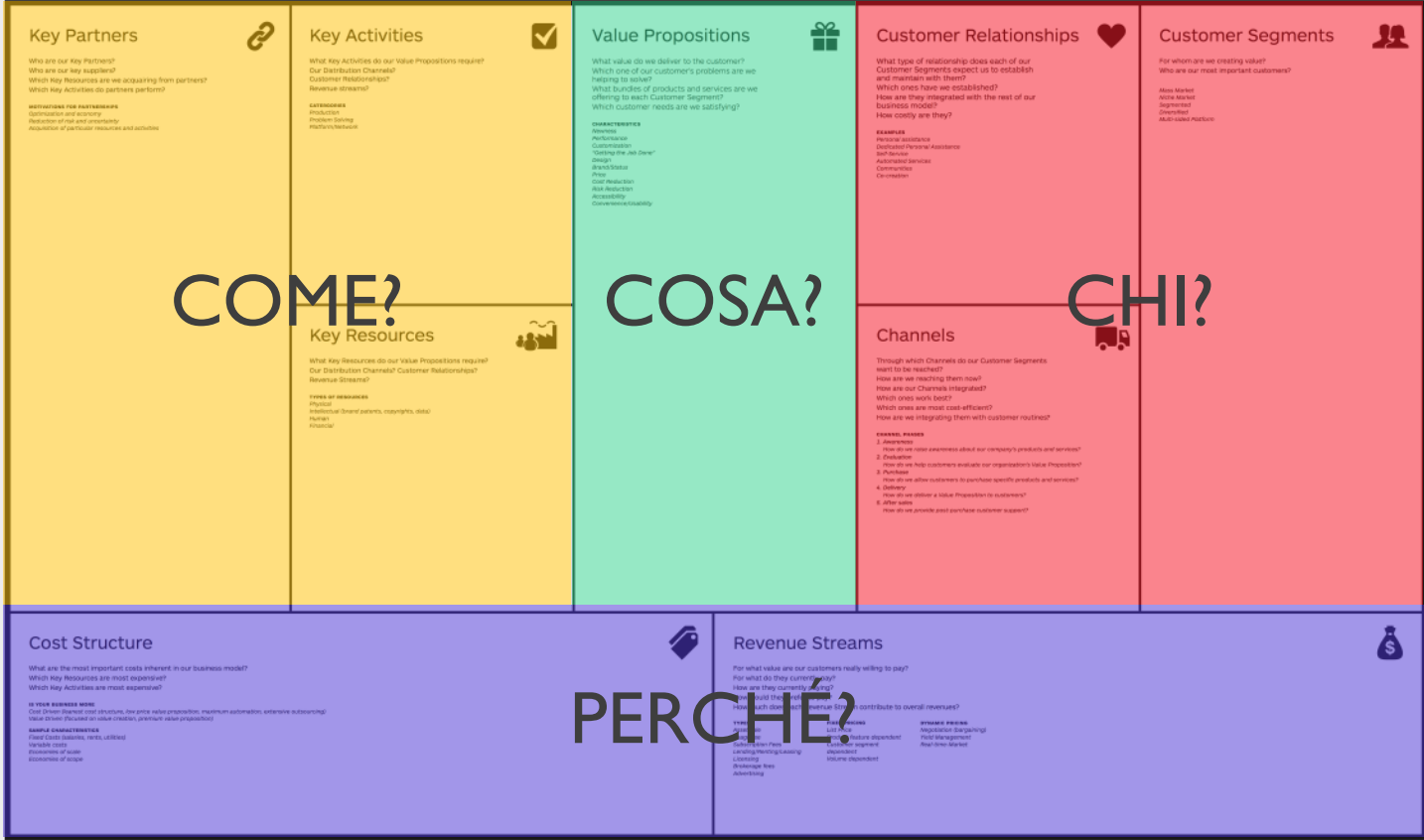
The book cover is a dense, hand-drawn illustration in black ink on a white background. It depicts a busy business environment with various scenes: a meeting around a table, a person presenting at a whiteboard, a person looking through a telescope, a person thinking (indicated by a thought bubble with an exclamation mark), and a person using a laptop. There are also abstract diagrams, including a coordinate system with axes labeled A, B, C, and D, and a circular diagram with arrows pointing to different shapes. A large circular badge in the bottom right corner contains the text 'Strategyzer Series' and 'strategyzer.com/bmg International Bestseller 30+ Languages'. A 'NEW!' starburst is at the bottom right. The overall style is sketchy and energetic.

Strategyzer
Series
strategyzer.com/bmg
International Bestseller
30+ Languages

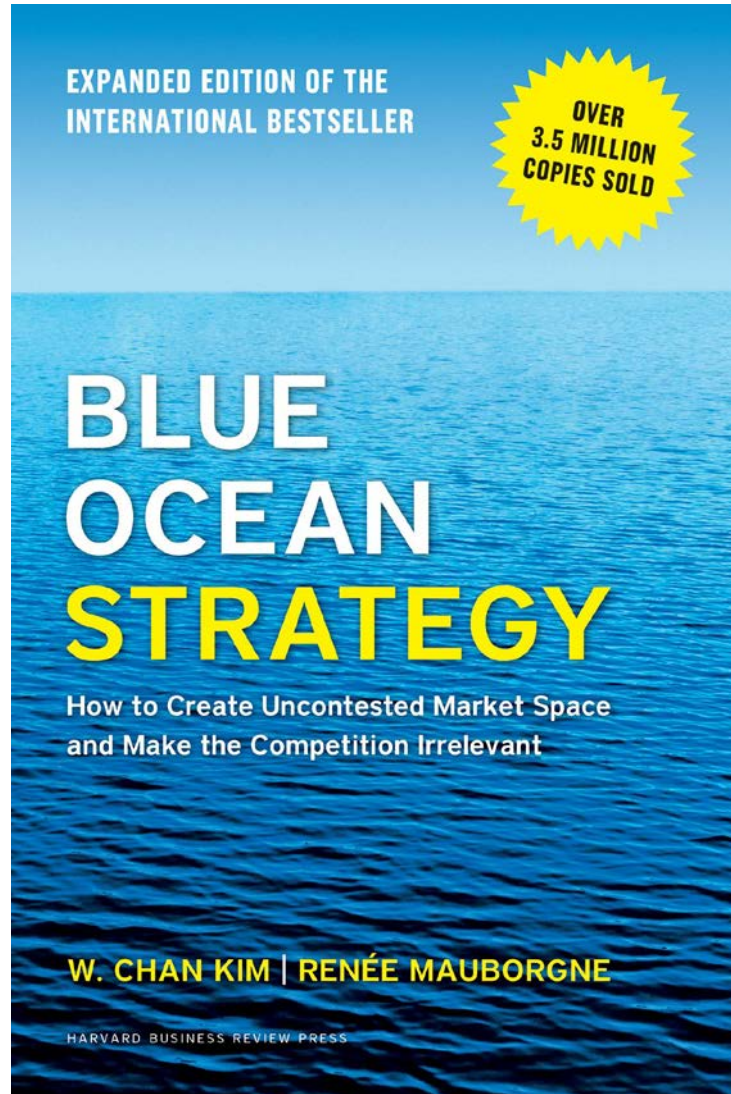
OSTERWALDER - CANVAS

The Business Model Canvas

Designed for: _____ Designed by: _____ Date: _____ Version: _____



BLUE OCEAN STRATEGY



Oceano Rosso

- Competizione nel mercato esistente
- Batti i concorrenti
- Soddisfa la domanda esistente
- Vinci il trade-off costo/valore
- Allinea l'intero sistema delle attività della società con la sua scelta strategica di differenziazione *oppure* di basso costo

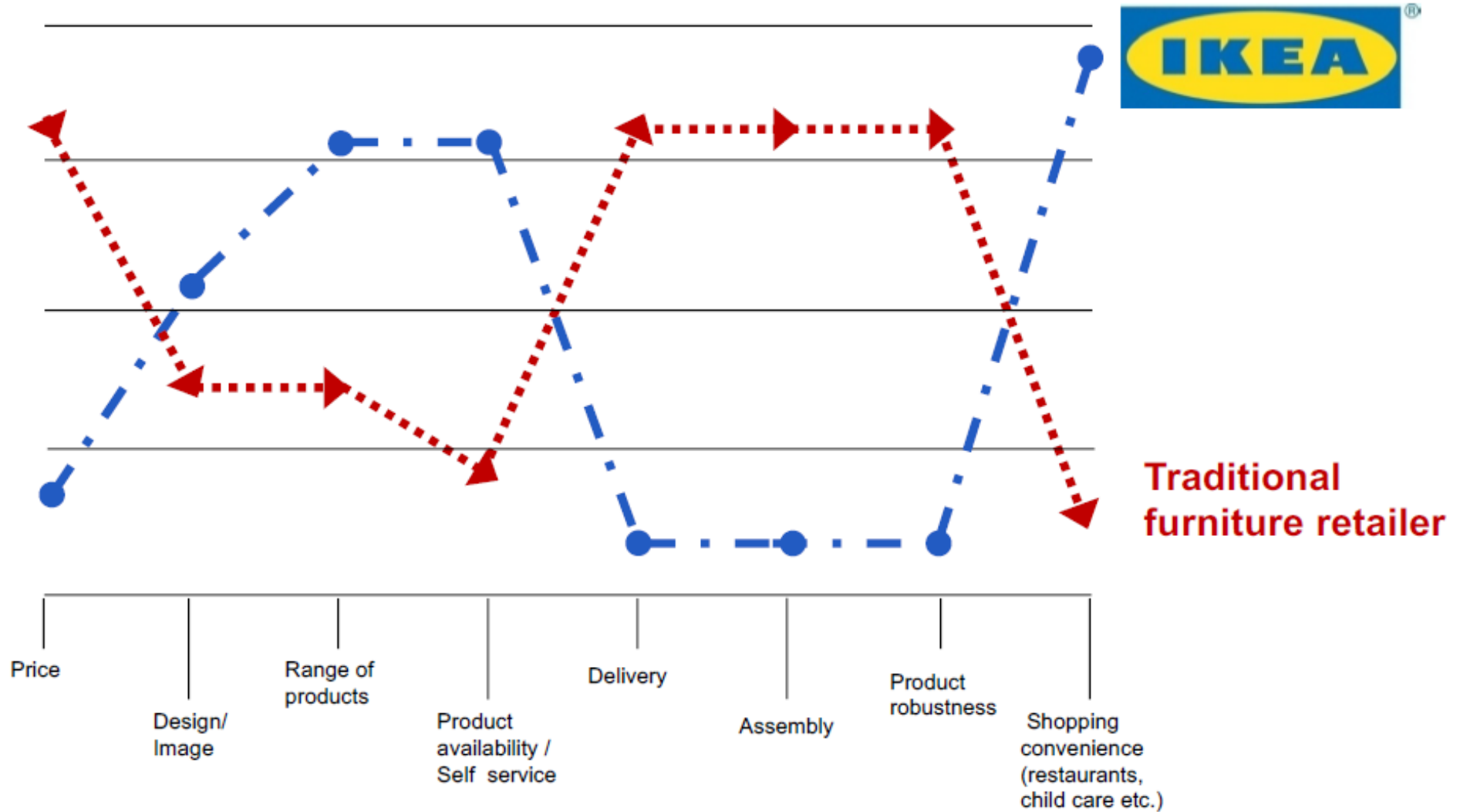
Oceano Blu

- Crea un nuovo mercato incontestato
- Rendi i concorrenti irrilevanti
- Crea e cattura una nuova domanda
- Rompi il trade-off costo/valore
- Allinea l'intero sistema delle attività della società con la sua scelta strategica di differenziazione e di basso costo

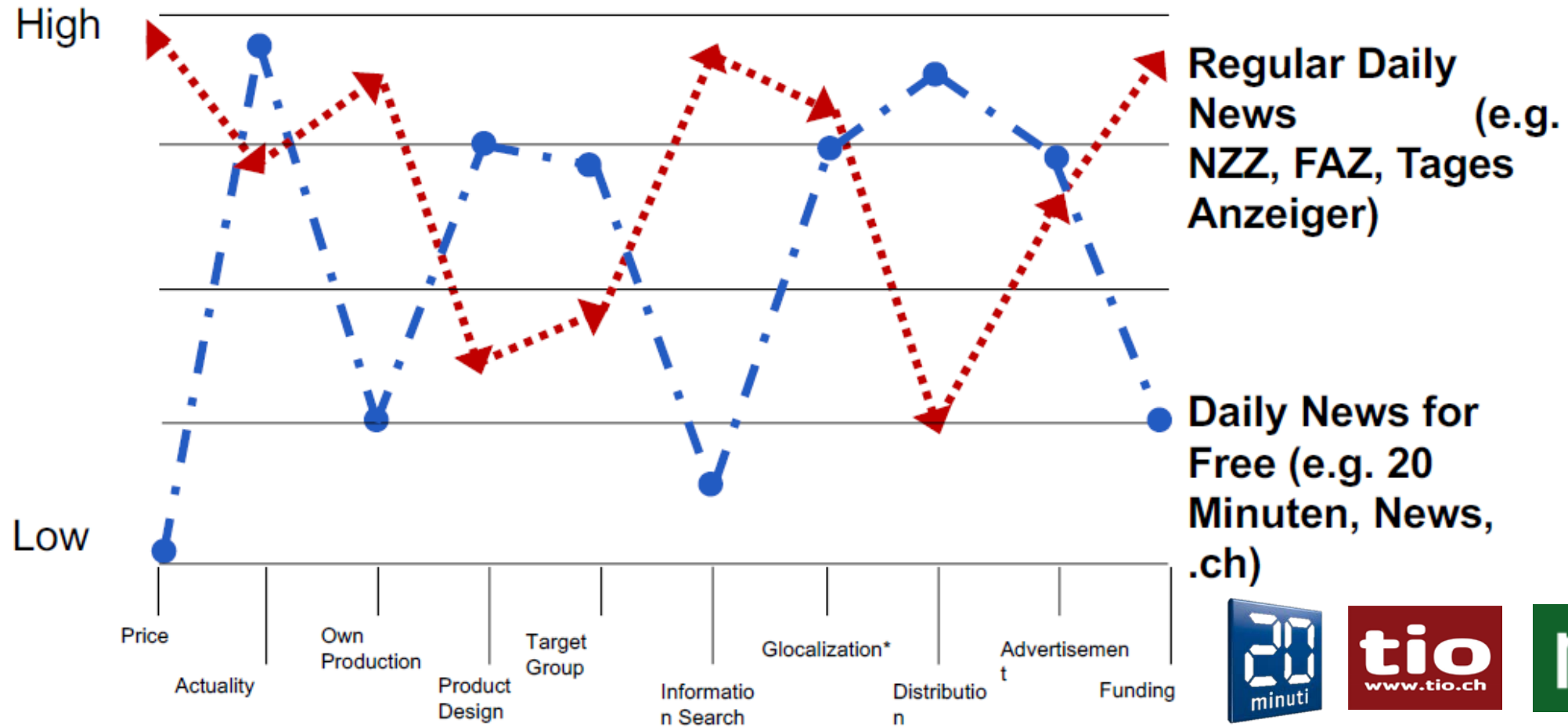
BLUE OCEAN STRATEGY

High

Low

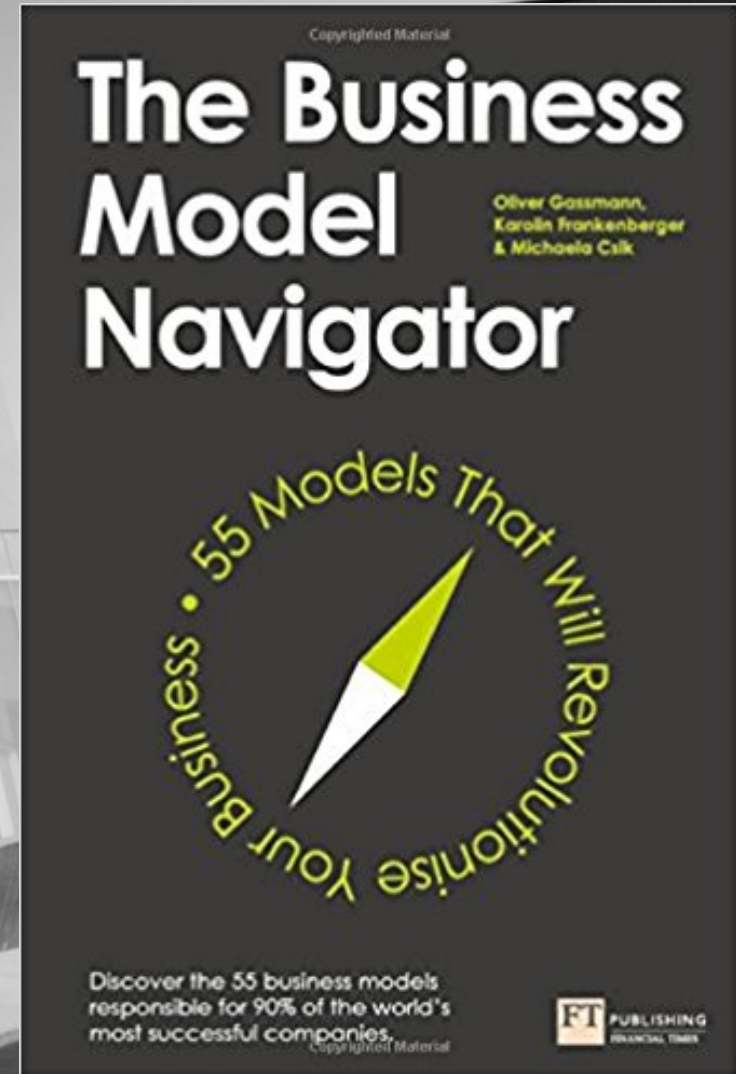


BLUE OCEAN STRATEGY



ST. GALLER BUSINESS MODEL NAVIGATOR

5 anni di ricerca intensa -
Analisi dettagliata di più di
250 innovazioni di successo
di modelli di business
negli ultimi 50 anni



Il Risultato

1900

2000

Oggi

Business Model Innovation Map

90% delle aziende ha ricombinato modelli di business

55+ modelli per innovare in maniera sistematica il proprio modello di business

IL TRIANGOLO MAGICO



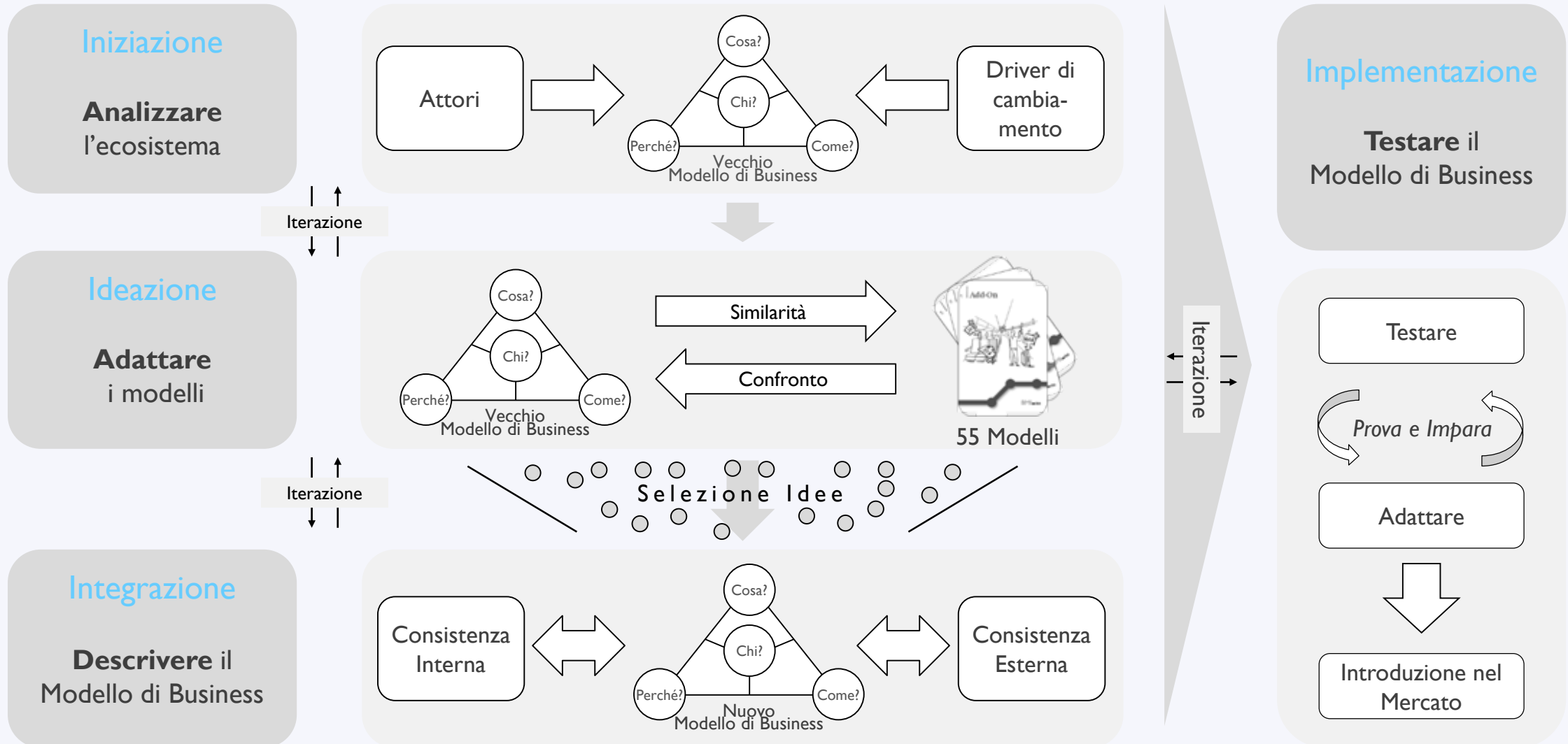
Un approccio olistico all'Innovazione

“Business Model Innovation significa cambiare almeno **due** dimensioni di un modello di business.”

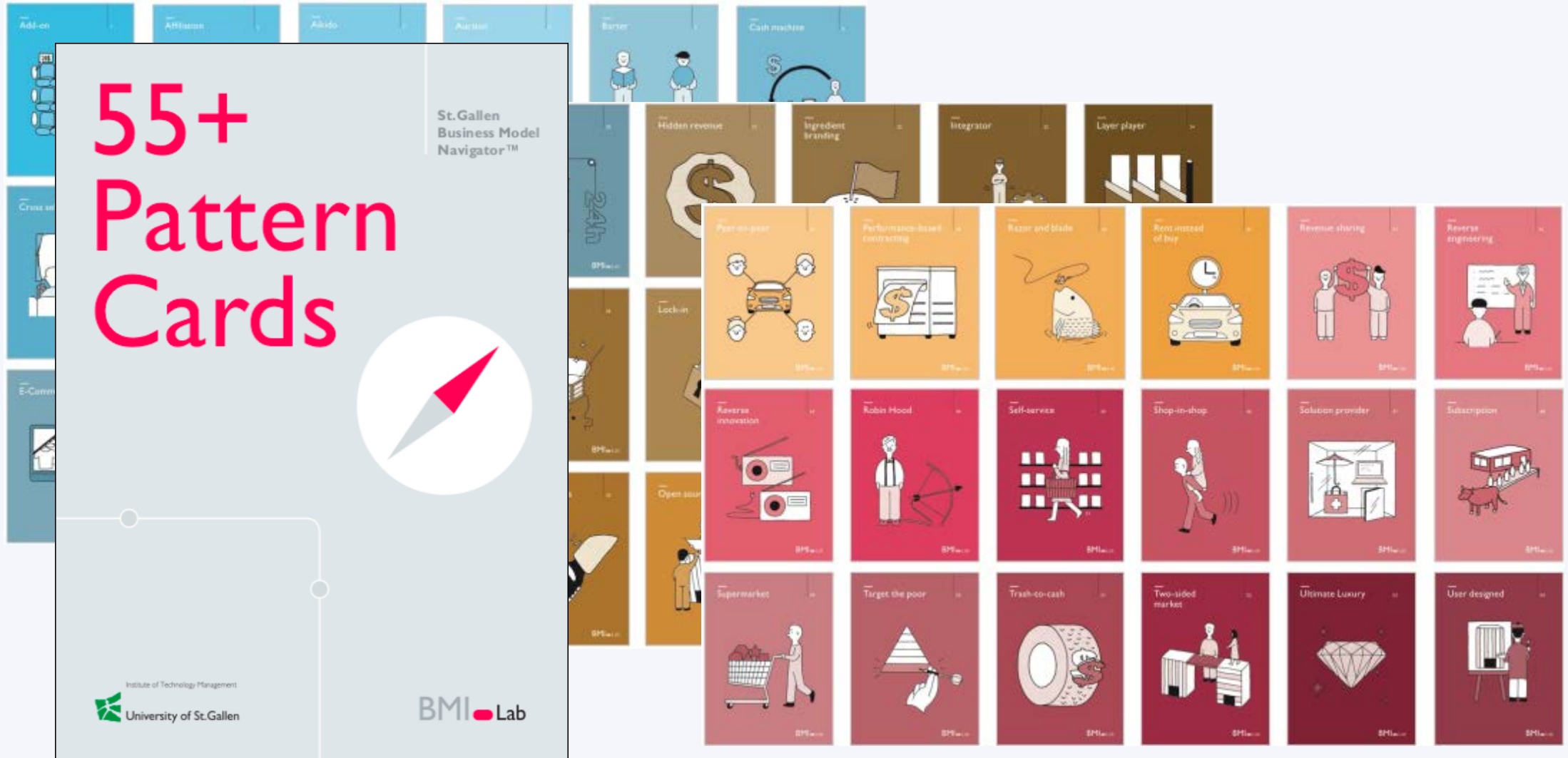
(Prof. Oliver Gassmann)



St. Gallen Business Model Navigator™



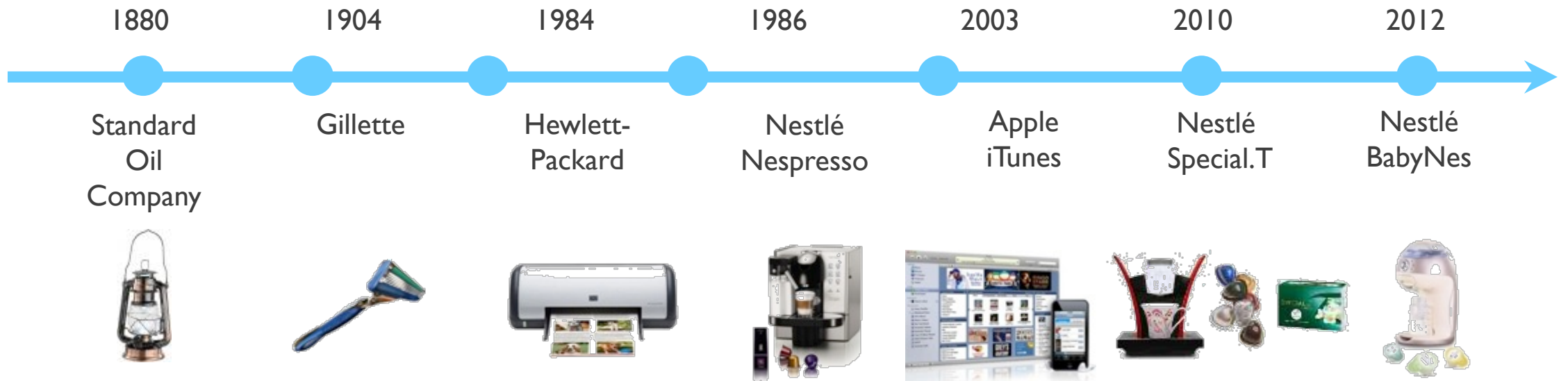
55+ Modelli per Nuovi Modelli di Business



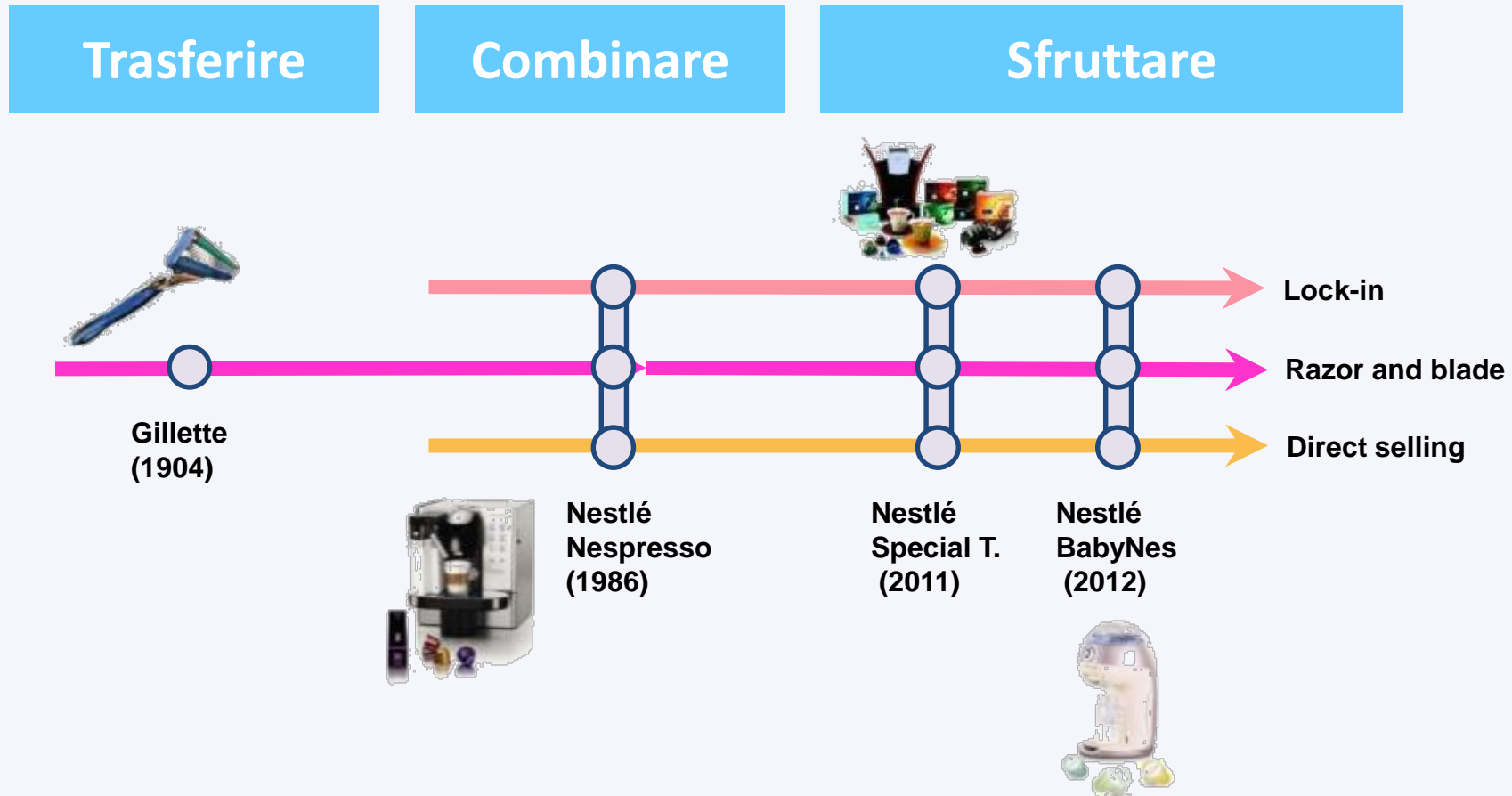


Modello di Business «Razor and Blade»

Basato su **prodotto + bene di consumo**



Tre strategie per generare nuovi modelli di business



**PERCHÉ È COSÌ DIFFICILE
INNOVARE UN MODELLO
DI BUSINESS ESISTENTE?**

Sfida #1

Stravolgere la Logica Dominante dell'Industria

1900 1910 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

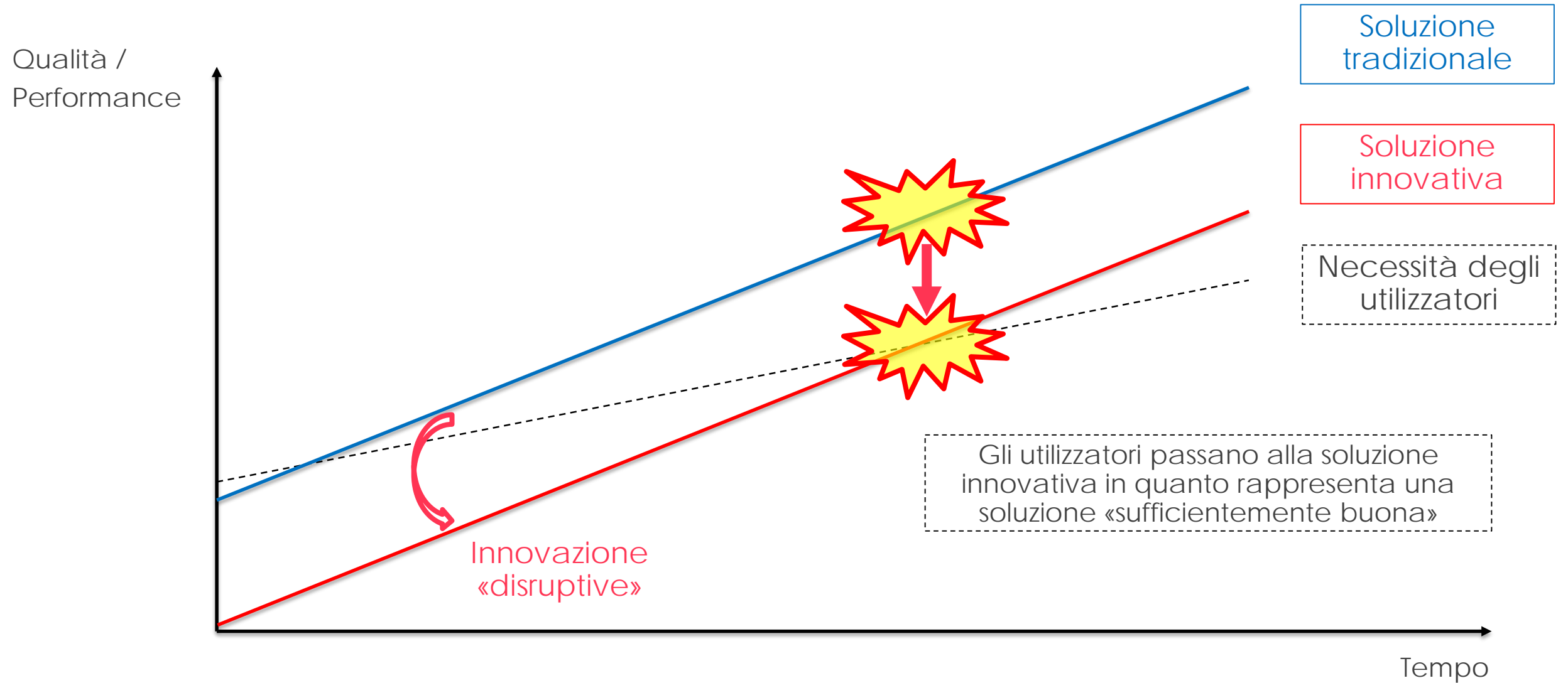


Qual è la direzione
dei prossimi anni?



**PERCHÉ UN'AZIENDA
DOVREBBE INNOVARE?**

Il dilemma dell'innovatore

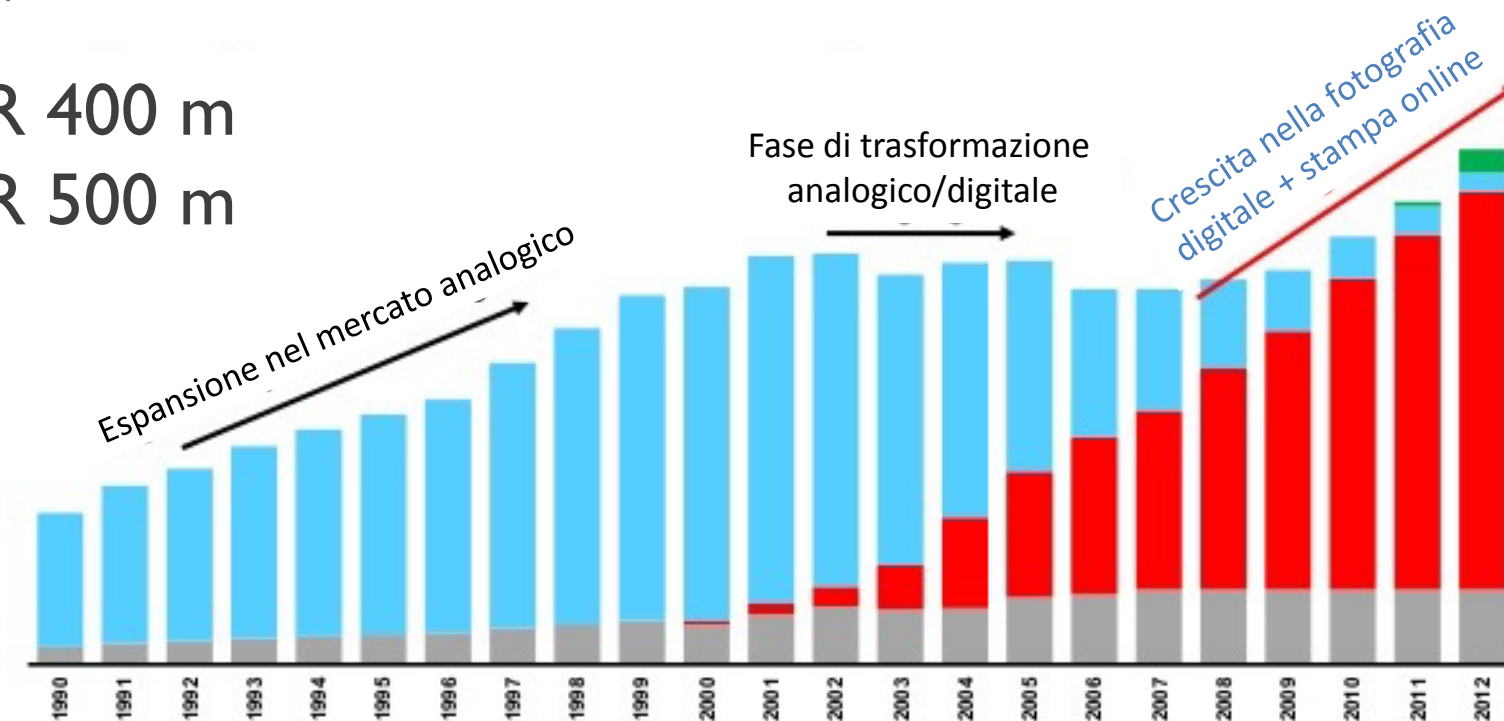


«La sfida è sostituire il fatturato classico con quello digitale»



Fatturato 2006: EUR 400 m

Fatturato 2012: EUR 500 m





Sfida #2

Pensare in Modelli di
Business



Il più grande portale immobiliare in Svizzera 111'819 immobili

Cercare in

Affitto

Acquisto

Cercare dove

Ultima ricerca

Luoghi, regioni, NPA, nazione

Categoria

Appartamento e...

Prezzo

tutti

Locali

tutti

Cercare

Ricerca avanzata

Le App iOS e Android di homegate.ch. [Le scarichi ora!](#)

Le nostre app

Inserire in linea

Cerca un locatario o un acquirente per il suo immobile? Pubblichiamo il suo annuncio su homegate.ch: è semplice, conveniente e veloce!

Inserire un annuncio

L'ipoteca online di homegate.ch

Ipoteca fissa da

0.63%

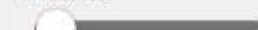
L'ipoteca online di homegate.ch garantisce una procedura semplice e veloce a interessi bassi.

- ▶ [Ulteriori informazioni](#)
- ▶ [Login dell'ipoteca online](#)

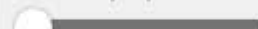
Il tasso d'interesse minimo può variare in funzione all'oggetto e alla posizione. Richiedi un'offerta.

Confrontare ditte di trasloco

N. stanze 2



Distanza (km) 10



Costo stimato per il trasloco

CHF 935.-

Richiedi delle offerte

Platform business

Two-sided market

52



BMI Lab

Two-sided market

52

Un mercato bilaterale facilita le interazioni tra più gruppi di clienti interdipendenti. Al centro del modello ci sono i cosiddetti effetti indiretti di rete: più persone di un gruppo usano la piattaforma, più la piattaforma diventa attraente per le persone dell'altro gruppo. La sfida principale nel gestire tale modello è quella di guidare i due gruppi distinti di clienti in modo tale da massimizzare le interazioni e quindi il valore per entrambi i segmenti di clientela.

Per saperne di più: bnllab.com

Diners Club

La società emittente della carta di credito è stata la prima ad addebitare ai titolari di carte una commissione di abbonamento e ai commercianti una commissione per ogni transazione effettuata.

TripAdvisor

Da un lato, il portale web di viaggi americano supporta i viaggiatori nelle prenotazioni alberghiere e nelle recensioni di contenuti relativi ai viaggi. Dall'altro, il sito funge da piattaforma per gli inserzionisti e gli annunci pubblicitari rivolti ai clienti del settore turistico.

→ Effetto indiretto di rete:

« Più persone di un gruppo usano la piattaforma, più la piattaforma diventa attraente per le persone dell'altro gruppo ».

Solution provider

Solution provider

47



BMI Lab

Solution provider

47

Un fornitore di servizi offre una copertura totale di prodotti e servizi in un determinato campo tramite un unico punto di contatto. Il know-how dell'azienda viene quindi trasferito al cliente al fine di migliorare le prestazioni e aumentare il valore percepito. In genere l'azienda fornisce un pacchetto all-inclusive e i clienti possono concentrarsi completamente sulla propria attività principale. La stretta relazione con il cliente consente all'azienda di ottenere informazioni dettagliate sui bisogni dei clienti che possono essere utilizzate per migliorare i prodotti e i servizi.

Per saperne di più: bmlab.com

TetraPak

La società svedese di imballaggi offre una soluzione completa dalla ricezione del prodotto al confezionamento finale, incluso il trattamento e il design.

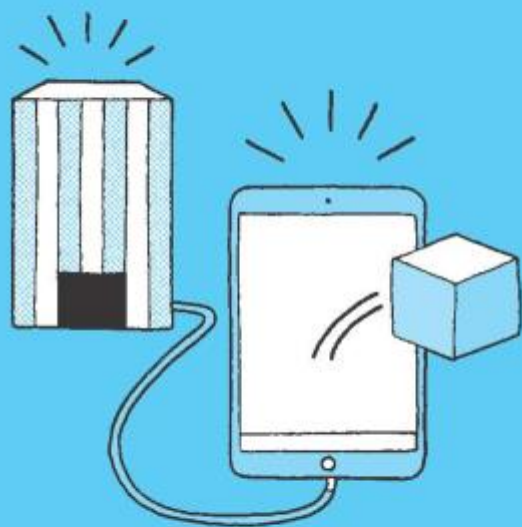
SAP

In aggiunta alla soluzione software di base, il fornitore mondiale di software gestionali offre ai suoi clienti anche servizi aggiuntivi come consulenza, manutenzione e formazione.

Affiliation

Affiliation

2



BMI Lab

Affiliation

2

L'idea di base di questo modello è il supporto ed il coinvolgimento di terzi nella commercializzazione di prodotti e/o servizi. La remunerazione degli affiliati di solito avviene tramite tariffa fissa in base alle prestazioni dei clienti oppure applicando una commissione alle transazioni in entrata. L'azienda è in grado dunque di accedere a una gamma di potenziali clienti maggiormente diversificata senza dover investire in modo significativo nelle attività di vendita oppure di marketing.

Per saperne di più: bmiab.com

Uber

La piattaforma di mobilità offre corse gratuite oppure compensazioni monetarie agli utenti che invitano nuovi clienti a iscriversi a Uber.

Programma Affiliazione di Amazon

Gli utenti online possono inserire collegamenti ai prodotti Amazon sul proprio sito Internet e guadagnare fino al 10% in commissioni sugli acquisti di successo.

E-Commerce

E-Commerce

13



BMI Lab

E-Commerce

13

I prodotti e/o servizi tradizionali vengono forniti solamente attraverso i canali online, eliminando così i costi associati alla gestione di un'infrastruttura fisica. I clienti beneficiano di maggiore disponibilità e convenienza, mentre l'azienda è in grado di integrare le vendite e la distribuzione con altri processi interni.

Per saperne di più: bmilab.com

Alibaba

La più grande piattaforma business-to-business online al mondo offre alle aziende di ogni dimensione un mercato e un sistema di pagamento online.

Amazon

Il più grande rivenditore online al mondo utilizza il modello dell'e-commerce per stabilire sistemi di ordinazione e distribuzione integrati, nonché una piattaforma online per i rivenditori.



DOLLAR SHAVE CLUB



A DELIGHTFUL SHAVE FROM START TO FINISH.



MENU

BLADES

PRODUCTS

GIFT THE CLUB



HOW IT WORKS

REVIEWS

LOGIN

JOIN

BOX



BLADES

Start with any razor for \$1. No hidden fees.

COMPARE BLADES



Member FAVORITE



2 BLADES THE HUMBLE TWIN

1ST MO.	AFTER
\$1	\$1
FREE S&H	\$2 S&H

4 BLADES THE 4X

1ST MO.	AFTER
\$1	\$6
FREE S&H	FREE S&H

6 BLADES THE EXECUTIVE

1ST MO.	AFTER
\$1	\$9
FREE S&H	FREE S&H

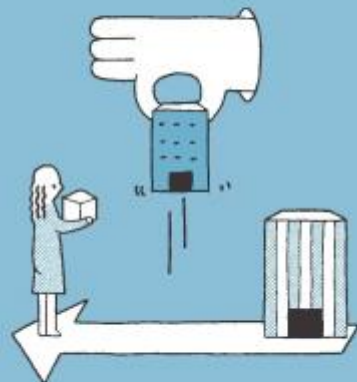


GET STARTED

Choose one of our risk-free starter sets and try what the Club has to offer.

Direct selling

12



BMI Lab

E-Commerce

13



BMI Lab

Freemium

18

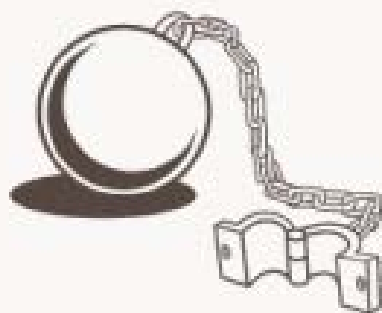


BMI Lab



30-DAY MONEY BACK GUARANTEE

If you're not happy with anything for any reason, we'll refund your money. All of it.



NO LONG-TERM COMMITMENTS

You can cancel your Membership anytime with a few clicks. Questions? Concerns? Our world class Club Pros are [here for you.](#)

Subscription

48



BMI Lab

Pay per use

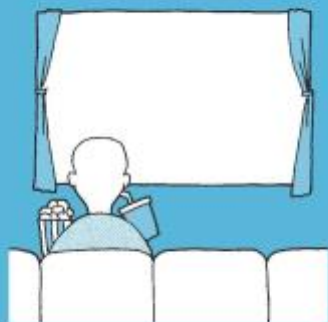
35



BMI Lab

Cross selling

7



BMI Lab

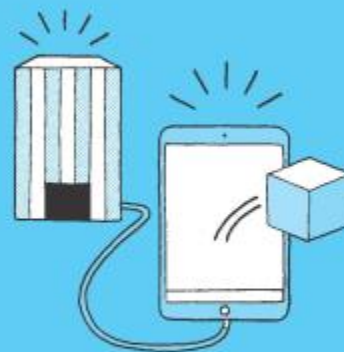


BUT WAIT, THERE'S MORE!

Add and remove our amazing bathroom products as you see fit. And the more you buy, the more you save with our Handsome Discount.

Affiliation

2



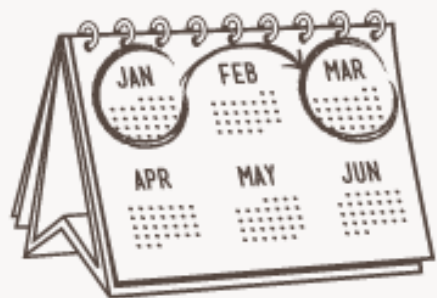
BMI Lab

Experience selling

14



BMI Lab



YOU SAY WHEN

Tell us how often you want regular shipments, from every month to three times a year. You're in the driver's seat.



WE WILL, WE WILL STOCK YOU

We will continue to deliver the full-size products of your choice a few times a year.

Customer loyalty

10

welcome back



BMI Lab

—
Lock-in

27



BMI Lab

—
Razor and blade

39



BMI Lab

Sfida #3

Mancanza di un Approccio
Sistematico

L'IMPORTANZA DELLA FORMAZIONE

Standard Workshop Setup



Fino a 30 innovatori
Fino a 6 team



1 o 2 giorni
a tempo pieno



Luogo creativo e stimolante
lontano dall'ambiente
business



Business Model Navigator™
Pattern Cards

INIZIAZIONE

- ⊗ Introduzione alla business model innovation
- ⊗ Valutazione del modello di business attuale

Comprendere comune
del modello di business
attuale

IDEAZIONE

- ⊗ Ispirazione di nuovi modelli di business
- ⊗ Ideazione con le BMI Pattern Cards

Grande quantità di
nuove idee di business

INTEGRAZIONE

- ⊗ Valutazione e selezione delle idee
- ⊗ Documentazione delle idee di business

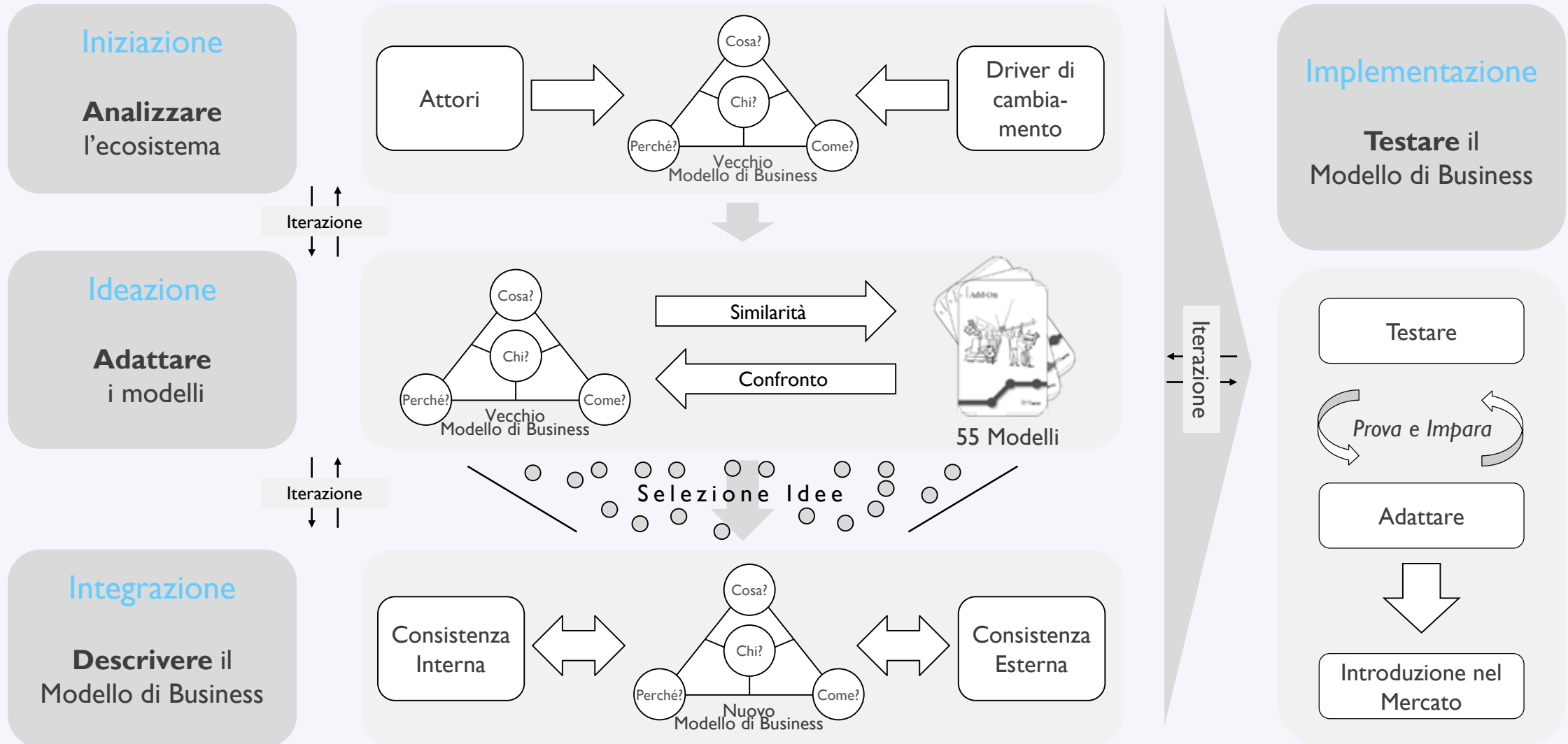
Idea sheet dell'idea con
il maggior potenziale

IMPLEMENTAZIONE

- ⊗ Analisi finanziaria
- ⊗ Metodologia di implementazione
- ⊗ Prototipazione rapida dell'idea di business

Finanze e Prototipo
della nuova idea di
business

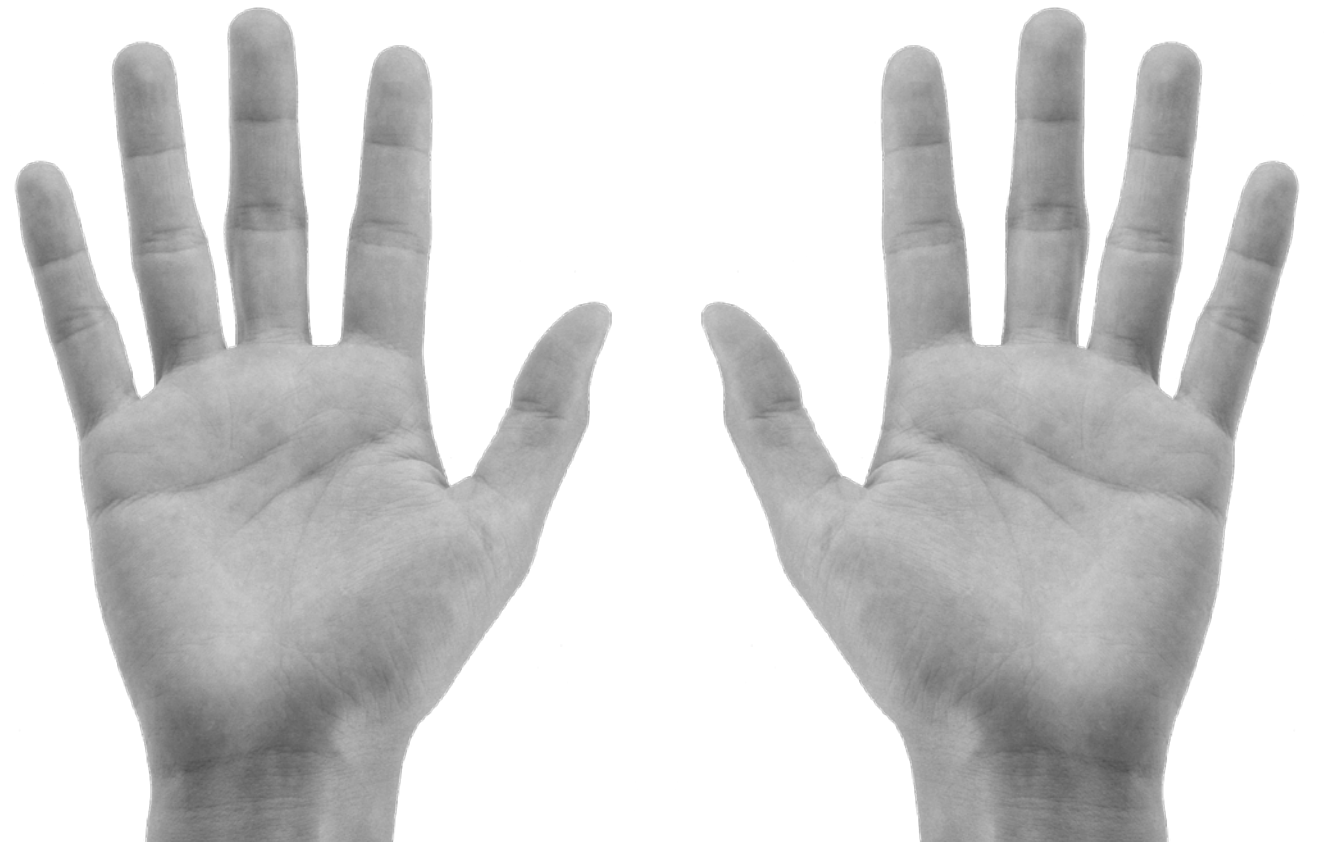
St. Gallen Business Model Navigator™





LA GESTIONE DEL TEMPO E DELLE RISORSE – LE PMI

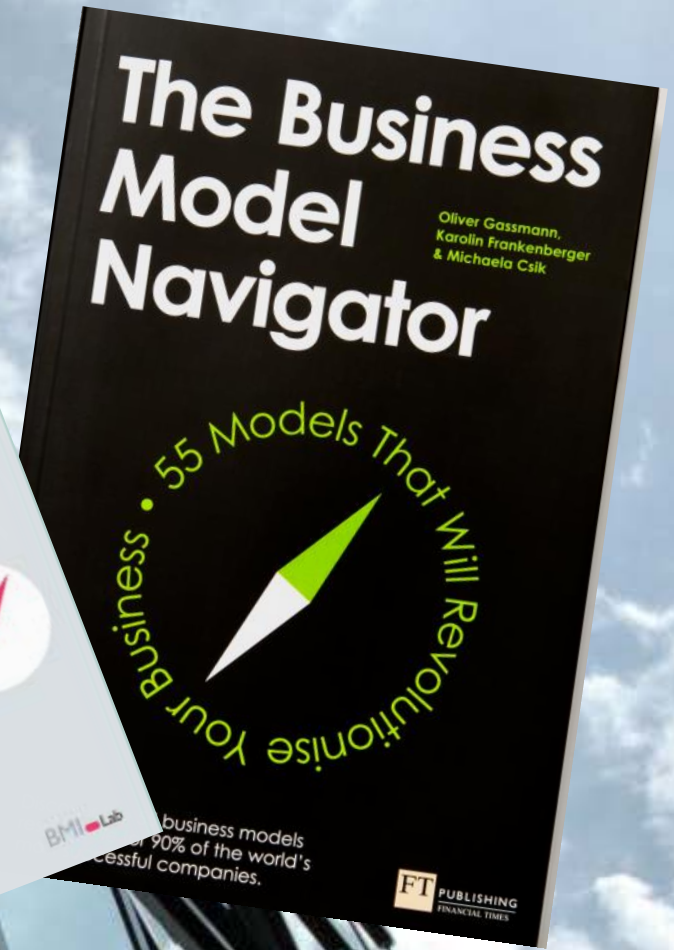
AMBIDESTRIA





«Esplorare per garantire
la redditività futura..

...e sfruttare per
garantire lo sviluppo»



Business Model Innovation

LA SFIDA PER GLI IMPRENDITORI:

Saper innovare gestendo in modo ottimale il proprio tempo e le risorse umane e finanziarie disponibili

Grazie per l'attenzione!



Roberto Pezzoli
Partner
pezzoli@gruppomulti.ch