

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

Dipartimento di Scienze Economiche e Politiche

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Politiche del Territorio e dell'Impresa

**BUSINESS MODEL NELL'ERA DEL COVID-19:
STRATEGIE PER UNA NUOVA SOSTENIBILITÀ DEL BRAND**

Relatore:

Prof. Daniele CATTANEO

Tesi di Laurea di:

Gianluca GIANNOTTI

Matricola 18 G 01 164

Anno Accademico 2019/2020

“Nessuna montagna è troppo alta”

Ringraziamenti

È doveroso da parte mia dedicare qualche breve parola di ringraziamento a tutti coloro che mi hanno permesso di raggiungere questo importante traguardo, cominciando dal mio relatore, il professor Cattaneo, per avermi dato la possibilità di svolgere con lui questa tesi.

Il ringraziamento più profondo va alla mia famiglia: ai miei genitori, che mi hanno appoggiato e supportato sempre e in tutti i modi durante questo percorso; ai miei fratelli, in particolare a mia sorella Emma, perché nonostante tutto ogni volta che tornavo eravate voi a farmi sentire davvero a casa, con il vostro carattere esuberante ed il vostro affetto incondizionato. Vivendo lontano per un po' di tempo ho potuto capire davvero quanto profondamente voglia bene a tutti loro.

La mia gratitudine a Fabio, per esserci stato dal primo all'ultimo giorno, in qualsiasi momento, e aver condiviso con me ogni cosa: successi, sconfitte, sogni, progetti, paure e speranze. Senza di te sarebbe stato sicuramente tutto più difficile.

Ringrazio Chiara, infinitamente, per essere stata così disponibile e gentile dal primo giorno di università e avermi fatto scoprire le cose belle che la Valle d'Aosta ha da offrire. La nostra amicizia è forse l'eredità più bella di questi due anni.

Infine, ringrazio chiunque mi sia stato vicino in questi anni, fisicamente o solo con il pensiero o un messaggio ogni tanto: parenti, amici, compagni. Questo mio successo è anche merito vostro. Grazie.

Indice

Introduzione	1
CAPITOLO 1	3
1.1 Covid-19: dalla scoperta alla pandemia	3
1.2 Covid-19: impatto sull'economia globale e italiana.....	5
1.4 I problemi delle imprese.....	8
1.4.1 <i>Problema contingente</i>	9
1.4.2 <i>Problema strutturale</i>	10
CAPITOLO 2	12
2.1 Il Business Model Concept.....	12
2.2 Business Model – I frameworks	17
2.3 Il Business Model Canvas	21
2.3.1. <i>Segmenti di clientela</i>	23
2.3.2. <i>Proposte di valore</i>	24
2.3.3. <i>Canali</i>	24
2.3.4. <i>Relazioni con i clienti</i>	25
2.3.5. <i>Flussi di ricavi</i>	26
2.3.6. <i>Risorse chiave</i>	26
2.3.7. <i>Attività chiave</i>	27
2.3.8. <i>Partnership chiave</i>	28
2.3.9. <i>Struttura dei costi</i>	28
2.4 Un esempio di Business Model Canvas: il marchio Nespresso.....	30
2.5 Il metodo Lean Startup.....	36
2.5.1 <i>Il Design Sprint</i>	41
CAPITOLO 3	44
3.1 Ragionare come una startup	44
3.1.1 <i>Perché concentrarsi sul valore?</i>	45
3.1.2 <i>La ricerca di un nuovo fit</i>	48

3.2 Focus sul fit problema.....	53
3.2.1 <i>Il digital come mezzo per superare la crisi da Covid.19</i>	55
3.3 Fit soluzione e fit modello di business	64
Conclusioni	68
Appendice	70
Bibliografia	76

Introduzione

L'inizio del 2020 è stato segnato dalla diffusione su scala globale di un nuovo tipo di coronavirus che ha dato origine a tutti gli effetti ad una pandemia. Denominato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità "SARS-CoV-2" e responsabile della malattia Covid-19, è stato scoperto in Cina nel dicembre 2019.

Si è assistito al nascere di un'emergenza sanitaria mondiale sotto tutti i punti di vista. Con il numero dei contagi e dei decessi che continuavano a crescere inesorabilmente, molti Stati hanno deciso di adottare rigide misure di contenimento per limitare il diffondersi del virus. Nei Paesi dove la situazione stava diventando critica e insostenibile per i sistemi sanitari nazionali, sono stati introdotti lockdown totali con milioni di persone costrette a restare nelle proprie abitazioni per diversi mesi. Anche l'Italia è rientrata nel gruppo di Stati che hanno dovuto agire su tale fronte.

La crisi innescata dal Covid-19 ha generato un forte impatto dal punto di vista economico. Molte imprese sono state costrette a sospendere le proprie attività mentre parallelamente le abitudini di consumo dei propri clienti cambiavano, rischiando di mettere a rischio la solidità del brand. Lo scenario di crisi ha portato gran parte di queste imprese a fare i conti con un modello di business divenuto non più efficace e sostenibile, costringendole a ragionare nuovamente come startup, ossia organizzazioni temporanee alla ricerca di fit con il valore, tramite continui test sul campo.

I motivi che hanno contribuito a mettere in crisi i business model delle imprese sono stati molteplici. In primo luogo, si è manifestato un problema di accessibilità, ovvero l'impossibilità per la clientela durante il lockdown di accedere ai prodotti o servizi offerti, causando un calo generalizzato della domanda. In secondo luogo, si è generato un problema di desiderabilità da parte dei clienti verso la brand value proposition. L'emergenza sanitaria e i suoi effetti sulla piramide dei bisogni, infatti, ha contribuito a modificare – temporaneamente e non – quella che costituiva la percezione del valore da parte delle persone. In taluni casi, i clienti hanno smesso di percepire come rilevante il valore dei beni o servizi producendo un impattando negativo in termini di brand equity.

Data questa premessa, il presente elaborato si pone come obiettivo quello di compiere un'analisi retrospettiva dei tre mesi di lockdown in Italia per indagare ed approfondire le

strategie adottate da alcuni brand per rendere sostenibili i modelli di business delle imprese a fronte dell'emergenza. L'analisi ha considerato l'impiego del Business Model Canvas, strumento derivante dal *design thinking*, come base di partenza dalla quale costruire le nuove strategie.

Nel primo capitolo si riporta sinteticamente l'impatto che la prima ondata da Covid-19 ha avuto sull'economia globale, in primis, e poi su quella italiana. Successivamente, si evidenziano i due principali tipi di problemi che le aziende possono aver riscontrato generando crisi nei loro modelli di business.

Il secondo capitolo, invece, analizza il concetto di modello di business (*business model*) basandosi su parte della letteratura esistente. Si svolge poi una disamina del Business Model Canvas e dei nove blocchi che lo compongono, portando anche un esempio di BMC di un brand internazionale per meglio chiarire il suo funzionamento. In chiusura di capitolo si si riporta un breve approfondimento sul tema del *Lean Startup method* e dello *Sprint Design*.

Il terzo e ultimo capitolo si pone come obiettivo l'approfondimento dei fit con il valore, tipici del mondo delle startup che le imprese, anche strutturate, hanno dovuto nuovamente soddisfare affinché il loro modello di business tornasse ad essere efficace e sostenibile nella fase di crisi. In particolare, ci si concentra sul fit problema, venuto meno nei modelli di business di molte imprese durante il lockdown. Si analizza poi come il mezzo digital, con i numerosi strumenti messi a disposizione nell'ambito del marketing operativo, per molti brand sia stato un veicolo valido durante la crisi con il quale costruire una strategia efficace e raggiungere nuovamente il fit problema rendendo il modello di business sostenibile.

CAPITOLO 1

COVID-19: IMPATTI ECONOMICI E PROBLEMI PER LE IMPRESE

1.1 Covid-19: dalla scoperta alla pandemia

I primi mesi del 2020 hanno offerto alla popolazione uno scenario totalmente inaspettato. A fine 2019 nessuno avrebbe pensato che di lì a poco un nuovo virus si sarebbe diffuso su scala globale. Denominato dalla *World Health Organization* SARS-CoV-2, la cui infezione causa la malattia denominata COVID-19¹, è comparso per la prima volta in Cina a fine 2019, più precisamente intorno al 1° dicembre secondo quanto riportato da uno studio retrospettivo effettuato da *The Lancet*.²

Sul sito *CovidReference.com*³ è riportata una timeline degli eventi che si sono susseguiti da quando il virus è stato scoperto sino al mese di giugno. Verso la metà di dicembre, le autorità sanitarie di Wuhan, in Cina, hanno identificato un gruppo ristretto di persone affette da polmonite virale, accomunate dal fatto di essere state nei giorni precedenti al mercato della città dove sono venduti vari animali selvatici destinati al consumo, tra cui anche i pipistrelli. Il 31 dicembre sono state 27 le persone affette da polmonite virale, manifestanti sintomi quali febbre, problemi respiratori e, dalle radiografie, anche lesioni polmonari. Nello stesso giorno l'Organizzazione Mondiale della Sanità viene informata del primo focolaio ma l'autorità sanitaria di Wuhan riferisce che la malattia è controllabile.

È nel mese di gennaio 2020 che l'Istituto Nazionale per il Controllo e la Prevenzione delle Malattie Virali ha identificato la sequenza genetica del virus stabilendo che non si tratti di uno dei virus già noti all'uomo, bensì un nuovo genere di coronavirus⁴ a cui è dato il nome provvisorio "2019-nCoV".

¹<http://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioNotizieNuovoCoronavirus.jsp?lingua=italiano&menu=notizie&p=dalministero&id=4067>

² [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(20\)30183-5/fulltext#%20](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)30183-5/fulltext#%20)

³ https://covidreference.com/timeline_it

⁴ I coronavirus sono una famiglia di virus respiratori che causano problemi che possono essere di entità lieve, come il comune raffreddore, oppure di entità più grave, come nel caso della MERS (sindrome respiratoria mediorientale) e la SARS (sindrome respiratoria acuta grave). Il nome coronavirus deriva dalla forma del virus stesso, il quale presenta sulla sua superficie delle punte a forma di corona, per l'appunto. Questi tipi di virus sono presenti in molte specie di animali, come cammelli e pipistrelli, e spesso restano relegati al mondo

Nello stesso mese è indenticato il primo caso di paziente infetto da nuovo coronavirus al di fuori dei confini cinesi, più precisamente in Thailandia. Segnalazioni di altri casi sono arrivate anche da paesi più o meno limitrofi alla Cina: Giappone, Nepal, Singapore, Malesia, Australia, Corea del Sud, Vietnam, Taiwan. È notificato anche il primo caso di paziente europeo infetto in Francia. Nel frattempo, uno studio effettuato dall'Imperial College di Londra⁵ ha messo in dubbio il reale numero di contagiati all'interno della città cinese: il 16 gennaio le autorità sanitarie della città hanno dichiarato un totale di 41 persone contagiate dal nuovo coronavirus, mentre gli autori dello studio hanno stimato che già più di 1700 persone avessero manifestato sintomi riconducibili al virus 2019-nCoV entro il 12 gennaio.

Intanto, il governo cinese ha preso una decisione senza precedenti che ha fatto il giro del mondo: mettere in quarantena tutta la città di Wuhan con i suoi oltre dieci milioni di abitanti.

In Europa i primi casi di contagio sono identificati in Francia.⁶ Nei giorni successivi anche Italia e Germania hanno confermato i primi casi infetti. Seguiranno poi altri paesi: Regno Unito, Spagna, Svezia per quanto riguarda l'Europa, e poi Stati Uniti, Canada, Russia, Giappone, India, Emirati Arabi Uniti, Vietnam e Filippine. Da questo momento in poi, il virus si è diffuso rapidamente in ogni parte del globo, con i numeri dei contagi a livello globale che hanno continuato a salire – salvo per la Cina, dove le severe misure di contenimento hanno iniziato a dare segnali positivi con il numero di contagiati in calo. L'OMS ha dato un nuovo nome al virus (SARS-CoV-2) e alla malattia causata (*Coronavirus disease 2019 – COVID-19*).

Con un numero pari a 118.000 contagiati in 114 nazioni e più di 4000 persone decedute, l'11 marzo 2020 l'OMS ha dichiarato COVID-19 una pandemia.⁷

Nei mesi successivi vari paesi hanno introdotto forme di contenimento più o meno severe. In Europa è stata l'Italia a introdurre per prima misure di confinamento della popolazione e blocco delle attività, cominciando l'8 marzo dalla Lombardia e altre aree del Nord Italia, per poi estendere tali misure appena due giorni dopo a tutto il territorio nazionale, vale a dire a oltre 60 milioni di persone. Non passano molti giorni prima che altri paesi europei come

animale salvo casi rari in cui possono svilupparsi e passare all'uomo. Ad oggi, i coronavirus conosciuti che circolano tra gli uomini sono sette. (fonte: <https://www.epicentro.iss.it/coronavirus/cosa-sono>)

⁵ <https://spiral.imperial.ac.uk/handle/10044/1/77149>

⁶ https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/01/24/coronavirus-deux-premiers-cas-confirmes-en-france-a-bordeaux-et-paris_6027158_3244.html

⁷ <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Spagna e Francia introducano anche loro misure di confinamento e di blocco delle attività commerciali e industriali. Anche dall'altra parte dell'oceano, negli USA, molte città e Stati hanno imposto ai propri cittadini di non lasciare le loro case se non strettamente necessario: San Francisco e New York per primi, poi l'intera California. Il 26 marzo gli USA sono diventati il paese con più contagi al mondo.⁸

Nel momento di stesura del presente elaborato⁹ la situazione rimane ancora seria in tutto il mondo, con una potenziale seconda ondata alle porte. I contagi non sembrano fermarsi e hanno raggiunto quota 41.536.126 a livello globale, con i decessi che hanno oramai superato quota 1 milione (1.135.018). In cima alla classifica dei paesi più colpiti ci sono gli Stati Uniti (8.393.406 contagiati), seguiti da India (7.706.946) e Brasile (5.298.772). L'Italia, che nei mesi iniziali della pandemia si trovava nelle prime posizioni della classifica degli Stati più colpiti dal Covid-19, ad oggi risulta essere la quindicesima nazione con 465.726 contagi.¹⁰

1.2 Covid-19: impatto sull'economia globale e italiana

Per contenere il diffondersi del SARS-CoV-2 sono stati molti i Paesi su scala globale ad applicare forme più o meno rigide di lockdown. Seppur siano state misure assolutamente necessarie per evitare un progressivo diffondersi del virus, le stesse hanno contribuito alla forte contrazione dell'economia mondiale. In un mondo fortemente globalizzato e interconnesso, misure di tale portata hanno influito in maniera significativa sulle economie dei vari Stati e, più in generale, sull'interna economia mondiale.

Numerose sono state le previsioni fatte dall'inizio del 2020 sui possibili impatti del SARS-CoV-2 sullo scenario economico generale. Il Fondo Monetario Internazionale ha stimato ad aprile una contrazione del Pil mondiale intorno al -3% per il 2020, molto peggio rispetto alla contrazione avvenuta durante la crisi finanziaria degli anni 2008-2009.¹¹ Tale stima è stata rivista a ottobre, con una previsione di riduzione della crescita globale nel 2020 in calo del -4,4%.

⁸ Al momento della stesura del presente elaborato, gli USA restano il paese più colpito al mondo con un totale di 8.393.406 persone contagiate dal virus SARS-Cov-2.

⁹ Periodo agosto-ottobre 2020

¹⁰ <https://www.corriere.it/speciale/esteri/2020/mappa-coronavirus/> (visitato il 23/10/2020)

¹¹ World Economic Outlook April 2020 – Fondo Monetario Internazionale (<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>). La contrazione del Pil mondiale nel 2009 è stata del -0,07% (fonte: <https://www.statista.com/statistics/273951/growth-of-the-global-gross-domestic-product-gdp/>)

Più nel dettaglio, il FMI prevede che l'Area Euro¹², per lo stesso anno, subisca una contrazione della propria crescita pari al -8,3% a causa del nuovo coronavirus (Unione Europea -7,6%) con la Spagna al primo posto (-12,8%) seguita dall'Italia (-10,6%) e dal Portogallo (-10%). Sarebbe a tutti gli effetti una delle zone in cui il nuovo coronavirus ha impattato maggiormente a livello economico. Per il Regno Unito, non più parte dell'UE, si prevede un decremento della propria crescita economica del -9,8%.

Gli Stati Uniti vedranno il proprio Pil contrarsi potenzialmente del -4,3% e il Canada del -7,1%. Per l'America Latina è prevista una decrescita pari al -8,6%.

Medioriente e Asia centrale decresceranno in media del -4,1% mentre le regioni asiatiche emergenti e in via di sviluppo subiranno una riduzione del Pil pari al -1,7%.

L'Africa registrerà un calo del Pil più marcato nelle regioni del nord (-5%) piuttosto che in quelle sub-sahariane (-3%).

Secondo quanto previsto saranno pochi i Paesi che nel 2020 riusciranno a registrare una crescita positiva; tra questi, spicca la Cina che dovrebbe crescere dell'1,9% - ben lontana dalle percentuali di crescita degli anni passati - seppur sia stata l'epicentro della pandemia di SARS-CoV-2.¹³

Il motivo principale della crisi economica generata dal Covid-19 è da riscontrarsi nel calo della domanda di beni e servizi a livello globale da parte dei consumatori. Come è già stato ampiamente detto in precedenza, per contenere il diffondersi progressivo e inesorabile del virus molti Stati hanno introdotto lockdown più o meno rigidi che hanno costretto molte persone a non poter lasciare le loro abitazioni, nemmeno per recarsi a lavoro. A molte imprese non è stato concesso di svolgere la loro attività, andando a influire negativamente sulla produzione globale. Per far fronte alla perdita di ricavi molte imprese hanno dovuto licenziare parte del proprio personale. Questo ha dato vita ad un circolo vizioso: le persone senza più un lavoro non hanno potuto contribuire alla domanda di beni e servizi che, a sua volta, avrebbe dovuto sostenere la produzione degli stessi beni e servizi.

I governi sono prontamente intervenuti perché non si verificasse quella che in molti hanno definito come la nuova Grande Depressione. Numerosi sono stati i pacchetti di sostegno e stimolo all'economia, molti dei quali hanno costituito dei record storici. Ad esempio, gli Stati Uniti hanno approvato a fine marzo un piano di aiuti di 2.000 miliardi di dollari, il più

¹² Con "Area Euro" si indicano in modo informale tutti i Paesi che adottano l'euro come moneta. Con "Unione Europea" si indicano tutti i Paesi facenti parte dell'Unione, indipendentemente dalla moneta adottata.

¹³ World Economic Outlook October 2020 – Fondo Monetario Internazionale
(<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020>)

grande nella storia americana.¹⁴ L'Unione Europea nel mese di maggio ha approvato il *Next Generation EU*, un piano di ripresa da 750 miliardi di euro per fronteggiare gli effetti negativi della pandemia e al contempo rendere l'Europa più "sostenibile, digitale, sociale e resiliente".¹⁵ Anche il Giappone ha approvato piani di stimolo per un totale di 2.180 miliardi di dollari entro la fine di maggio: un ammontare pari al 40% del Pil nazionale.¹⁶ La dimensione economica di questi aiuti rende perfettamente l'idea di come la pandemia da Covid-19 abbia avuto un impatto veramente profondo anche sull'economia.

All'inizio della pandemia l'Italia è stata tra i paesi più colpiti dal Covid-19 e tra le prime nazioni a adottare rigide misure di contenimento che, con un susseguirsi di eventi, hanno portato ad un lockdown nazionale con più di sessanta milioni di persone in quarantena nelle proprie abitazioni. Secondo quanto riportato dall'Istat¹⁷, il Covid-19 ha colpito il nostro paese in una fase particolarmente debole dell'economia italiana che nell'ultimo quadrimestre del 2019 aveva fatto registrare una variazione del Pil del -0,2%. In un contesto simile, il blocco delle attività imposto a marzo dal Governo italiano per contenere il diffondersi del virus non è stato d'aiuto.

L'Istat ha dichiarato che la sospensione delle attività ha riguardato 2,1 milioni di imprese (quasi la metà delle imprese italiane, per la precisione il 48%) che coinvolgono 7,1 milioni di lavoratori di cui 4,8 milioni quelli dipendenti. Per rendere maggiormente l'idea di quanto le misure abbiano inficiato sull'economia, l'istituto nazionale di statistica evidenzia come le suddette imprese "generano il 41,4% per cento del fatturato complessivo, il 39,5% del valore aggiunto e rappresentano il 63,9% per cento delle esportazioni di beni". Infatti, nel primo trimestre il Pil ha registrato una riduzione del -5,3% con il valore aggiunto di settori come agricoltura, industria e servizi che ha subito una drastica riduzione. Tuttavia, è dal mese di aprile che l'Istat ha evidenziato serie difficoltà per l'economia a sostenere i provvedimenti intrapresi dal Governo: rispetto a marzo le vendite al dettaglio sono crollate

¹⁴ "Coronavirus, Usa: c'è l'accordo per il piano di aiuti da 2mila miliardi di dollari"

(<https://www.ilsole24ore.com/art/coronavirus-progressi-senato-usa-il-maxi-piano-stimoli-2mila-miliardi-ADMwSUF>)

¹⁵ "Covid: il piano dell'UE per rilanciare l'economia"

(<https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/priorities/risposta-ue-al-coronavirus/20200513STO79012/covid-19-il-piano-dell-ue-per-rilanciare-l-economia>)

¹⁶ "Coronavirus, il Giappone approva nuovi stimoli record da 1.100 miliardi di dollari"

(<https://www.wallstreetitalia.com/news/coronavirus-il-giappone-approva-nuovi-stimoli-record-da-1-100-miliardi-di-dollari/>)

¹⁷ "Le prospettive per l'economia italiana nel 2020-2021" (<https://www.istat.it/it/files//2020/06/Prospettive-economia-italiana-Giugno-2020.pdf>)

(-11,4%), in particolare quelle di beni non alimentari (-24,5%). Tra questi, i più colpiti sono stati mobili, arredamento, calzature, articoli tessili, abbigliamento e pellicceria. Il commercio elettronico, invece, ha registrato un incremento notevole delle vendite pari al 27,1% rispetto al 2019. Sempre secondo rilevazioni Istat¹⁸, nell'intero trimestre marzo-maggio, quindi nel periodo del lockdown, le vendite al dettaglio hanno registrato una riduzione in termini di valore del -20,6% e in termini di volumi del -25,2%.

Le esportazioni verso i Paesi al di fuori dell'Unione Europea si sono fortemente contratte (-37,6%) mentre le importazioni hanno registrato una riduzione più contenuta (-12,7%); in ogni caso, l'Istat si aspetta che il commercio italiano verso i paesi esteri venga influenzato per tutto il 2020 dal ridimensionamento del commercio mondiale, così come le importazioni per via del calo degli acquisti.

Il tasso di occupazione è stato segnato dalla perdita del lavoro da parte di 274.000 persone rispetto al mese precedente. I più colpiti sono stati soprattutto lavoratori dipendenti con contratti a tempo determinato e lavoratori autonomi, soprattutto nelle fasce più giovani (under 35).

Anche gli investimenti sono calati nel primo trimestre (-8,1%) per via delle rigide misure di contenimento introdotte e per il clima di forte incertezza.

A maggio, invece, la situazione ha iniziato a migliorare leggermente facendo prevedere un aumento positivo del Pil per il trimestre successivo. In relazione al Pil, l'Istat ha previsto una riduzione piuttosto drastica rispetto al 2019, a causa soprattutto del crollo della domanda interna netta e, in misura minore, di quella estera netta.

Secondo Confesercenti, l'arrivo del Covid-19 e il conseguente lockdown a cui è stato sottoposto il Paese, hanno messo un numero molto ampio di imprese in forte crisi: 90.000 sarebbero le attività già fallite mentre altre 600.000 sono a rischio fallimento. Turismo e ristorazione risultano essere i settori che più hanno sofferto.

1.4 I problemi delle imprese

Come è stato evidenziato precedentemente, in Italia (ma non solo) molte imprese hanno sofferto economicamente e ancora oggi, in fase di creazione del presente elaborato, soffrono a causa delle rigide misure di contenimento assunte dal governo nei primi mesi del 2020. Sempre più aziende si sono ritrovate a dover rivedere la loro proposta di valore – o *value proposition* – cercando di attualizzarla al periodo di crisi. Gran parte di ciò che il cliente

¹⁸ Comunicato stampa Istat sul commercio al dettaglio (<https://www.istat.it/it/archivio/245335>)

potrebbe percepire di valore in fase pre-quarantena, durante il confinamento poteva non esserlo più. Tale revisione è un procedimento da svolgere in più fasi per produrre risultati: di seguito sono riportate sinteticamente.

La prima fase consiste nella comprensione della tipologia di problema che l'impresa sta affrontando. Il problema può essere di tipo contingente o di tipo strutturale, ovvero rispettivamente generato per via del Covid-19 oppure già presente prima dell'emergenza sanitaria, quindi prima di febbraio 2020.¹⁹

1.4.1 Problema contingente

Un'impresa che affrontava un problema contingente, quindi generato dalla situazione d'emergenza e di crisi del Covid-19, registrava le seguenti condizioni:

- La clientela non aveva più interesse nella proposta di valore dell'impresa. In questo caso si manifestava una variazione nella percezione del valore da parte del cliente, quindi un cambiamento nella scala dei bisogni delle persone;
- La clientela, pur avendo ancora interesse nella proposta di valore dell'impresa, non riusciva ad accedervi. La problematica si generava dai vincoli imposti dal periodo (distanziamento sociale, impossibilità di lasciare la propria casa durante la quarantena, ecc.).

Al verificarsi del primo caso, ovvero quando i clienti non mostravano più interesse verso la proposta di valore dell'impresa, l'impresa doveva lavorare sulla proposta di valore stessa. Il contatto diretto per indagare nuovi bisogni e necessità è stata una delle strade più efficaci da percorrere. Al verificarsi del secondo caso, l'impresa doveva lavorare sull'accessibilità, sul sistema di erogazione, cercando di eliminare in qualche modo i vincoli che impedivano ai clienti di accedere all'offerta dell'impresa. L'accessibilità poteva essere anche di tipo economico: durante la quarantena molte persone hanno visto ridursi notevolmente le proprie entrate economiche, quindi poteva rivelarsi utile indagare nuove possibilità per rendere accessibile la proposta di valore lavorando sul sistema dei ricavi, ovvero creando delle offerte vantaggiose.

¹⁹ Webinar Beople Help “Alternative future, risposte immediate” (<https://www.beople.it/products/beople-help-webinar/categories/3484493/posts/11632100>)

1.4.2 Problema strutturale

Quando già presente prima dell'emergenza sanitaria, il problema poteva definirsi di tipo strutturale. In questo caso si registravano i seguenti segnali:

- Difficoltà a generare domanda, ovvero generare potenziali clienti interessati a prodotti/servizi dell'impresa;
- Difficoltà a convertire clienti potenziali in clienti effettivi;
- Vendite invariate con marginalità bassa.

Solitamente l'impresa adotta in questo caso una visione prodotto-centrica, tipica delle imprese artigiane e delle startup che spesso credono di aver inventato il prodotto per eccellenza senza però considerare quello che effettivamente il mercato vuole. Quando non riesce a generare domanda, deve capire se i segmenti di clientela a cui ci si rivolge siano effettivamente quelli giusti oppure se reindirizzarsi verso gruppi di clienti che sono più affini alla proposta di valore dell'azienda. Un esempio – che poi verrà illustrato più nel dettaglio nel Capitolo 2 – è quello del brand Nespresso che, inizialmente si rivolgeva agli uffici (B2B) per la vendita delle famose macchinette a cialda, ma il successo è arrivato quando si è rivolto al mercato B2C, con anche la creazione delle boutique.

Il problema può essere anche legato alla mancata conversione dei clienti potenziali in clienti effettivi. In questo caso la clientela ha interesse nella proposta di valore dell'impresa ma al momento di dover effettuare l'acquisto non è convinta e opta per un prodotto o servizio di un competitor. Serve lavorare direttamente sulla proposta di valore e sui benefici che questa può dare al cliente ma anche agire sul processo di acquisto che il cliente sperimenta in fase di acquisizione del prodotto/servizio offerto. Un altro esempio riportato dal team di Beople è quello del modello di business del brand Tupperware che si basa sulle venditrici porta-a-porta, intuendo che la cosa migliore per spiegare l'utilità dei prodotti e quindi il loro valore era farlo fare ai clienti stessi.

Quando l'impresa si trova di fronte ad un problema di marginalità bassa dovrebbe invece rivedere l'intero processo di generazione del valore. Serve intervenire su tutto il modello di business per effettuare diverse ottimizzazioni, sia sul sistema di erogazione della proposta di valore ma anche sul sistema dei costi che devono diminuire e rendere il prodotto più accessibile.

Per facilitare il compito di individuazione del problema, comprendendo così se contingente o strutturale, le imprese potevano ricorrere al Business Model Canvas, ovvero uno strumento utile nell'attività di creazione o ridisegnamento di modelli di business. Come si vedrà poi più nel dettaglio nel Capitolo 2, il BMC permette di rappresentare graficamente un modello di business nelle sue componenti essenziali. Avendo sott'occhio le componenti essenziali che costituiscono un'impresa e le relazioni che intercorrono tra di loro, questa sarà in grado di lavorare in maniera più agevole sugli eventuali problemi che affliggono il suo modello di business attuale.

CAPITOLO 2

BUSINESS MODEL CONCEPT E IL BUSINESS MODEL CANVAS

2.1 Il Business Model Concept

Il concetto di *business model* – o modello di business – ha iniziato a diffondersi e diventare popolare con la nascita dei business online e le imprese che hanno cominciato ad ottenere vantaggi da opportunità e innovazioni come Internet (Massa e Tucci, 2013). Secondo Teece (2010), i principali fattori che hanno portato il concetto di business model alla ribalta del pubblico negli ultimi decenni sono sostanzialmente i seguenti:

- Il progressivo emergere di quella che si definisce “economia della conoscenza” (*knowledge economy*)²⁰;
- La crescita di Internet e dell’e-commerce;
- L’outsourcing e l’offshoring²¹ di molte attività da parte delle imprese;
- La ristrutturazione globale dell’industria dei servizi finanziari.

Sebbene esistano numerosi articoli, ancora oggi non c’è una definizione unanime sul business model. Partendo dal livello più semplice, il business model è stato definito da Teece come “*a conceptual, rather than financial, model of a business*” (2010). Proseguendo, sostiene che il business model “*reflects management’s hypothesis about what customers want, how they want it and what they will pay, and how an enterprise can organize to best meet customer needs, and get paid well for doing so*”; in altre parole, un business model descrive come le attività debbano essere svolte affinché il valore venga trasferito al consumatore, dove allocare le risorse finanziarie perché l’impresa risulti sostenibile e come

²⁰ Branca dell’economia che si occupa di studiare le implicazioni economiche della conoscenza, con particolare attenzione alla sua natura, creazione, diffusione, trasformazione, trasferimento e utilizzo in varie forme. Alcune caratteristiche influenzano il trasferimento, la diffusione e l’utilizzo della conoscenza, che non è un bene omogeneo. Una distinzione fondamentale è quella tra conoscenza codificata e tacita. (fonte: http://www.treccani.it/enciclopedia/economia-della-conoscenza_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/)

²¹ Si può parlare di *outsourcing* quando un’impresa esternalizza a terze parti, spesso individui specializzati, alcune delle attività che svolge; spesso si tratta di attività secondarie ma comunque funzionali allo svolgimento dell’attività principale da parte dell’impresa. L’*offshoring*, invece, è la pratica da parte di un’impresa di dislocare uno o più rami della propria attività in un altro paese, spesso per perseguire vantaggi di costo ma non solo.

dirigerla. In tempi più recenti, Teece ha fornito un'ulteriore definizione, dichiarando che un modello di business “*describes the design or architecture of the value creation, delivery, and capture mechanisms a firm employs*” (2018).

Amit e Zott (2001) definiscono il business model come “*the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities*”.

Magretta (2002), invece, paragona il business model a storie che spiegano come funzionino le imprese (“*stories that explain how enterprises work*”).

Osterwalder e Pigneur (2010), all'interno del loro libro “Business Model Generation: a handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers” danno la seguente definizione di business model: “*a business model describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value*”.

Una ricerca effettuata da Zott, Armit e Massa (2011) evidenzia che, seppur all'interno della letteratura manchi un consenso generale su una singola definizione di business model, come è già stato ribadito a inizio del presente paragrafo, ci sono però dei temi che si ripetono all'interno delle molteplici definizioni:

- Il business model come nuova unità di analisi;
- Una visione olistica su come le imprese svolgono la loro attività;
- Enfasi sulle attività dell'impresa;
- Riconoscimento dell'importanza della creazione del valore.

Secondo gli stessi autori, il business model ha iniziato ad essere adoperato per cercare di mettere in luce e spiegare tre fenomeni:

1. Il progressivo diffondersi di *e-business* e l'uso dell'*information technology* all'interno delle organizzazioni;
2. Questioni strategiche come la generazione del valore, il vantaggio competitivo e le performance aziendali;
3. Innovazione e *technology management*²².

²² Il *technology management* è definito come l'insieme di discipline di management che permette alle imprese di gestire le proprie tecnologie in modo da generare un vantaggio competitivo. Con il *technology management* un'impresa può comprendere il valore di una determinata tecnologia e investirci nel caso in cui questa generi effettivamente valore per il cliente o, al contrario, smettere di sviluppare una tecnologia già adottata nel caso in cui questa non sia più di alcun valore per l'impresa e per il consumatore. (fonte: https://en.wikipedia.org/wiki/Technology_management)

L'innovazione è un tema ricorrente nella letteratura esistente sul business model e, più in generale, sul business design. Frazer (2012) sostiene che il business design ha il potenziale di sbloccare e favorire l'innovazione all'interno di un'impresa, portando di conseguenza alla creazione di valore. Anche Massa e Tucci (2013) sostengono che il business model favorisca l'innovazione in due modi: da un lato i modelli di business permettono alle imprese innovative di commercializzare nuove idee e tecnologie; dall'altro il business model può essere visto esso stesso come una fonte di innovazione e di vantaggio competitivo.

Nel primo caso, l'idea che sta alla base è che una tecnologia innovativa oppure un'idea innovativa, di per sé, non hanno un valore in termini economici, però attraverso la creazione di modelli di business adeguati imprenditori e manager potrebbero essere in grado di creare un legame tra gli investimenti in R&D e il mercato (Chesbrough e Rosenbloom, 2002). L'esempio che più si adatta a questa situazione è quello di Xerox Corporation, oggi una delle aziende più grandi al mondo nella produzione di stampanti e fotocopiatrici. Xerox inventò la prima fotocopiatrice ma la tecnologia risultò essere estremamente costosa e quindi impossibile da vendere. A quel punto i manager dell'odierna multinazionale risolsero il problema decidendo che le macchine non sarebbero state vendute ma, bensì, date in leasing, creando quindi un modello di business tutto nuovo. In questo caso, il business model è risultato essere una sorta di mezzo di collegamento tra la tecnologia e la creazione di valore economico.

Nel secondo caso, il business model diventa una forma a sé stante di innovazione, che va oltre le più classiche forme di innovazione, ovvero quella di processo, di prodotto e organizzativa. Secondo Massa e Tucci, questo nuovo tipo di innovazione può portare a performance dell'impresa molto più alte, persino all'interno di industrie mature: Apple con il lancio dell'iPod e di iTunes oppure Dell nell'industria dei computer sono solo alcuni degli esempi che gli autori riportano.

L'innovazione può essere divisa in tre categorie: innovazione di prodotto, innovazione di processo e innovazione di sistema aziendale (Hansen, Nybakk e Panwar, 2014). L'OCSE²³ definisce l'innovazione di prodotto come *“the implementation and/or commercialisation of*

²³ l'OCSE – Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico – è costituita oggi da 37 Paesi membri (Australia, Austria, Belgio, Canada, Cile, Colombia, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Giappone, Gran Bretagna, Grecia, Irlanda, Islanda, Israele, Italia, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Messico, Norvegia, Nuova Zelanda, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Repubblica Ceca, Repubblica di Corea, Repubblica Slovacca, Slovenia, Spagna, Stati Uniti, Svezia, Svizzera, Turchia, Ungheria). La sua missione è quella di promuovere a livello globale politiche che migliorino il benessere economico e sociale dei cittadini. (fonte: https://www.esteri.it/mae/it/politica_estera/organizzazioni_internazionali/ocse.html)

a product with improved performance characteristics” e l’innovazione di processo come *“the implementation and/or adoption of a new or significantly improved production or delivery methods”* (1995). Per Kajanus et al. (2019), l’innovazione di sistemi aziendali consiste sostanzialmente in *“new ways of managing a business, including the creation of new business models”*. Anche Šimberová e Kita (2020) sono concordi nel sostenere che esistono vari tipi di innovazione: oltre a quella di prodotto e processo sopracitate, si parla anche di innovazione organizzativa, tecnologica, di business o del modello di business. Proseguendo, definiscono le innovazioni come meccanismi per la creazione di valore e veicoli per la competitività, che richiedono creatività, esperienza imprenditoriale, una visione e una sorta di predizione del futuro; in sostanza, dicono, tutti aspetti utili e d’aiuto nella creazione di un modello di business. In un report dell’Economist Intelligence Unit (2005) è stato evidenziato come la maggior parte dei dirigenti d’impresa trovasse nella definizione di nuovi modelli di business una fonte di vantaggi competitivi e innovazione molto più grande rispetto alla sola creazione di nuovi prodotti o servizi.

Chesbrough e Rosenbloom (2002) all’interno del loro studio identificano quelle che sono le funzioni di un business model, ovvero:

- Definire qual è la proposta di valore;
- Identificare un segmento di mercato;
- Definire la struttura della catena del valore all’interno dell’organizzazione così da stabilire la propria offerta e determinare quali sono gli assets necessari a supportare la posizione che l’impresa ricopre all’interno della catena;
- Stimare la struttura dei costi e il potenziale di profitto legati all’offerta, una volta stabilita la propria value proposition e la struttura del valore scelta;
- Descrivere la posizione dell’impresa all’interno del *“value network”* che lega fornitori e clienti e, inoltre, identificare potenziali organizzazioni complementari e concorrenti;
- Formulare la strategia con la quale l’impresa competerà contro i rivali per ottenere e detenere vantaggio.

Non solo le nuove imprese possono creare e adottare un modello di business (*business model generation*) ma anche imprese già avviate possono adottarne il metodo per innovarne una parte (*business model innovation*): l’impiego di un business model può aiutare i manager

a valutare un'eventuale introduzione di un nuovo prodotto, se entrare o meno in un nuovo mercato ma anche a scomporre il business nelle varie componenti, aiutando il management dell'organizzazione a vederlo con maggiore chiarezza.

Nelle imprese da poco avviate – o startup – il processo di business model design inizia con la creazione da zero di un nuovo modello di business. L'impresa deve capire per prima cosa quale valore vuole offrire, a chi lo vuole offrire e come pensa di trasferire tale valore sul mercato. Ed è proprio il business model design che permette all'impresa di poter articolare inizialmente e con più chiarezza la sua proposta di valore. In questo modo, l'organizzazione ha più chiara come funzionerà il suo business e, a quel punto, potrà implementare piani di business e di marketing (Cantamessa e Montagna, 2015). Da questo momento, ovvero da quando il modello di business è stato implementato, l'impresa può rivederlo e ridisegnarlo in base alle necessità che emergono col tempo.

Conseguentemente a questo aspetto, Sosna, Trevinyo-Rodríguez e Velamuri (2010) spiegano che un'impresa dovrebbe cominciare definendo un modello di business e poi pensare costantemente a delle varianti del proprio modello di business, da testare e ritestare, finché il business non diventa sostenibile e scalabile. Pensare delle varianti e testarle, secondo gli autori, è utile in risposta a determinati fattori, tipicamente provenienti dall'esterno dell'organizzazione. Un esempio, che poi vuole essere il focus del presente elaborato, è proprio la pandemia di Covid-19: un fattore esterno, probabilmente non calcolato, che ha spinto molte imprese a reinventarsi e modificare il proprio modello di business per renderlo nuovamente sostenibile e fare in modo che la propria offerta di valore fosse ancora appetibile in un momento di grande incertezza. Incertezza sia per quei nuovi business che erano pronti a entrare nel mercato ma, ancor di più, per quelli che nel mercato erano già inseriti. Il tema sarà poi oggetto di approfondimento nel Capitolo 3, dove si cercherà di trovare una possibile soluzione ai tre problemi che le imprese già avviate e consolidate hanno dovuto affrontare durante la crisi sanitaria e potrebbero ancora affrontare, facendole operare in clima di elevata incertezza, lo stesso in cui operano le startup nel momento in cui nascono.

In ogni caso, essere in grado di adattare e cambiare il proprio modello di business permette, potenzialmente, di aumentare la crescita dell'impresa e la sua resilienza (Christensen et al., 2016).

2.2 Business Model – I frameworks

Il *business modelling* è piuttosto complesso e richiede un elevato livello di conoscenza per implementarlo all'interno di un business. Nel corso del tempo, molti studiosi hanno cercato di semplificare tale complessità e, questi tentativi, si sono tradotti in vari strumenti che potessero supportare l'attività di business modelling nella pratica. Una classificazione di questi tool è stata fatta da Massa e Tucci (2013) sulla base del livello di astrazione con cui lo strumento descrive le attività del business. Secondo gli autori, questi strumenti posseggono, a differenti livelli, tre funzioni che mettono in collegamento la teoria con la pratica del business modelling:

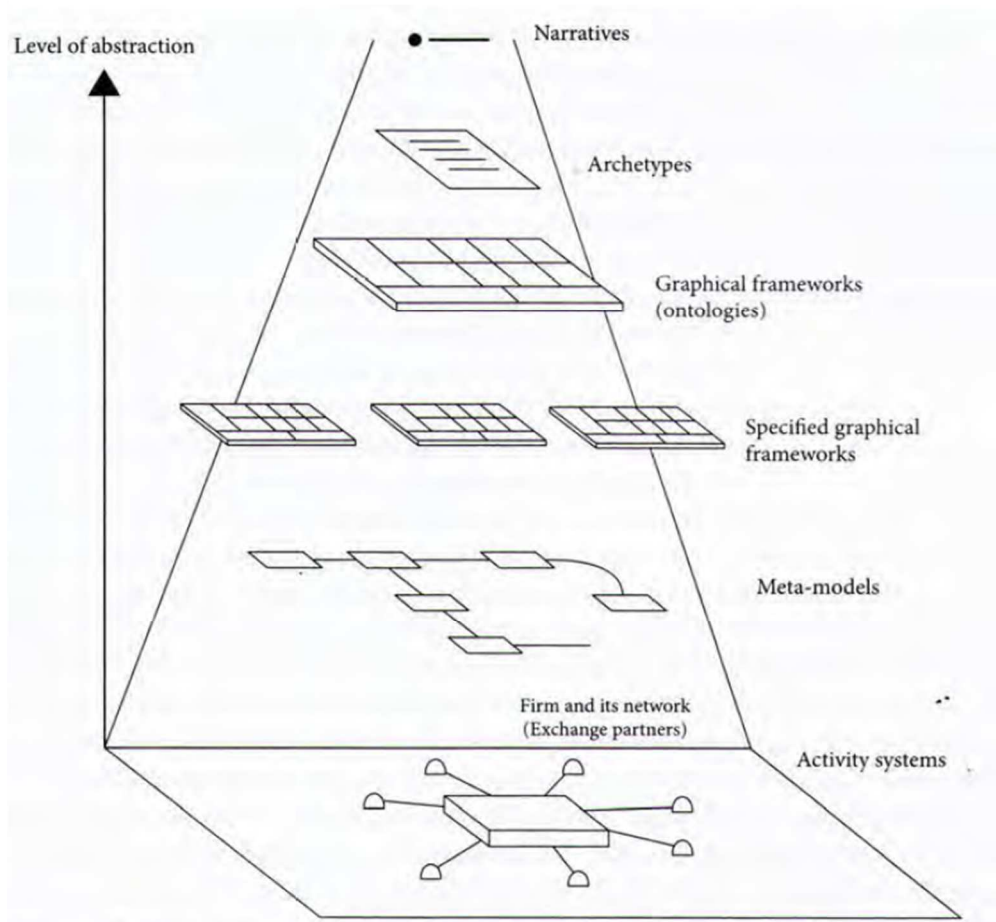
1. Offrono, anzitutto, un linguaggio di riferimento che favorisce il dialogo e permette una comprensione comune;
2. Permettono una rappresentazione grafica, in grado di semplificare la cognizione offrendo la possibilità di sperimentare con il business model;
3. Offrono rappresentazioni, sia grafiche che verbali, che permettono di delineare il valore dell'impresa e il coinvolgimento di soggetti esterni all'organizzazione, così come ottenere legittimazione, attirare risorse e incentivare all'azione.

La *Figura 1* mostra la classificazione dei business model in base al livello di astrazione dalla realtà che mirano a descrivere. Massa e Tucci (2013) mettono al livello più alto di astrazione la visione del business model come narrazione (*narrative*). Gli autori spiegano come narrazioni del business model possono essere impiegate dai manager e dagli imprenditori dell'organizzazione per rendere più semplice la comprensione del modello di business tra tutti gli attori coinvolti, raggiungere più agevolmente gli obiettivi aziendali e persuadere soggetti esterni.

Al livello sottostante troviamo il business model come archetipo (*archetype*). I due autori definiscono un archetipo come “*an ideal example of a type*”, quindi in questo caso specifico sarebbe un esempio ideale di business model. È esemplificativo il modello di business *Freemium*, termine coniato da Jarid Lukin riferendosi a quei modelli di business che offrono dei servizi di base gratuiti per l'utente che però possono essere affiancati a dei servizi a pagamento con funzionalità aggiuntive (Osterwalder e Pigneur, 2010). Un esempio di impresa con modello di business Freemium è Skype, brand che ha permesso a chiunque installasse il software su computer o smartphone di chiamare gratuitamente chiunque altro utilizzasse il software; attraverso il servizio a pagamento SkypeOut gli utenti possono anche

chiamare telefoni fissi e mobili a tariffe vantaggiose. Anche il modello di business conosciuto come “*Razor & Blades*”, reso celebre dal marchio di rasoi Gillette, rientra tra gli archetipi. Questo business model nasce nel 1904 quando King C. Gillette decide di vendere il manico del rasoio ad un prezzo fortemente scontato e, a volte, di regalarlo con altri prodotti, generando così di conseguenza la domanda per le lamette usa e getta dalla cui vendita poteva ottenere un margine di guadagno piuttosto ampio.

Figura 1 - I business models a differenti livelli di astrazione rispetto la realtà



Fonte: Massa L., Tucci C.L. (2013). “*Business Model Innovation*”. Oxford Handbooks Online.

Al di sotto di narrazioni e archetipi si colloca il business model come *graphical framework*, ovvero “*conceptualization and formalization of the BM obtained by enumerating, clarifying and representing its essential components*” (Massa e Tucci, 2013). I due autori ritengono che i graphical frameworks forniscano una descrizione molto più accurata del business model e un approccio più rigoroso nello svolgere l’attività di business modelling. A questo livello, lo strumento più famoso è il Business Model Canvas (il quale sarà oggetto di approfondimento nel paragrafo 2.3), creato da Osterwalder e Pigneur a partire

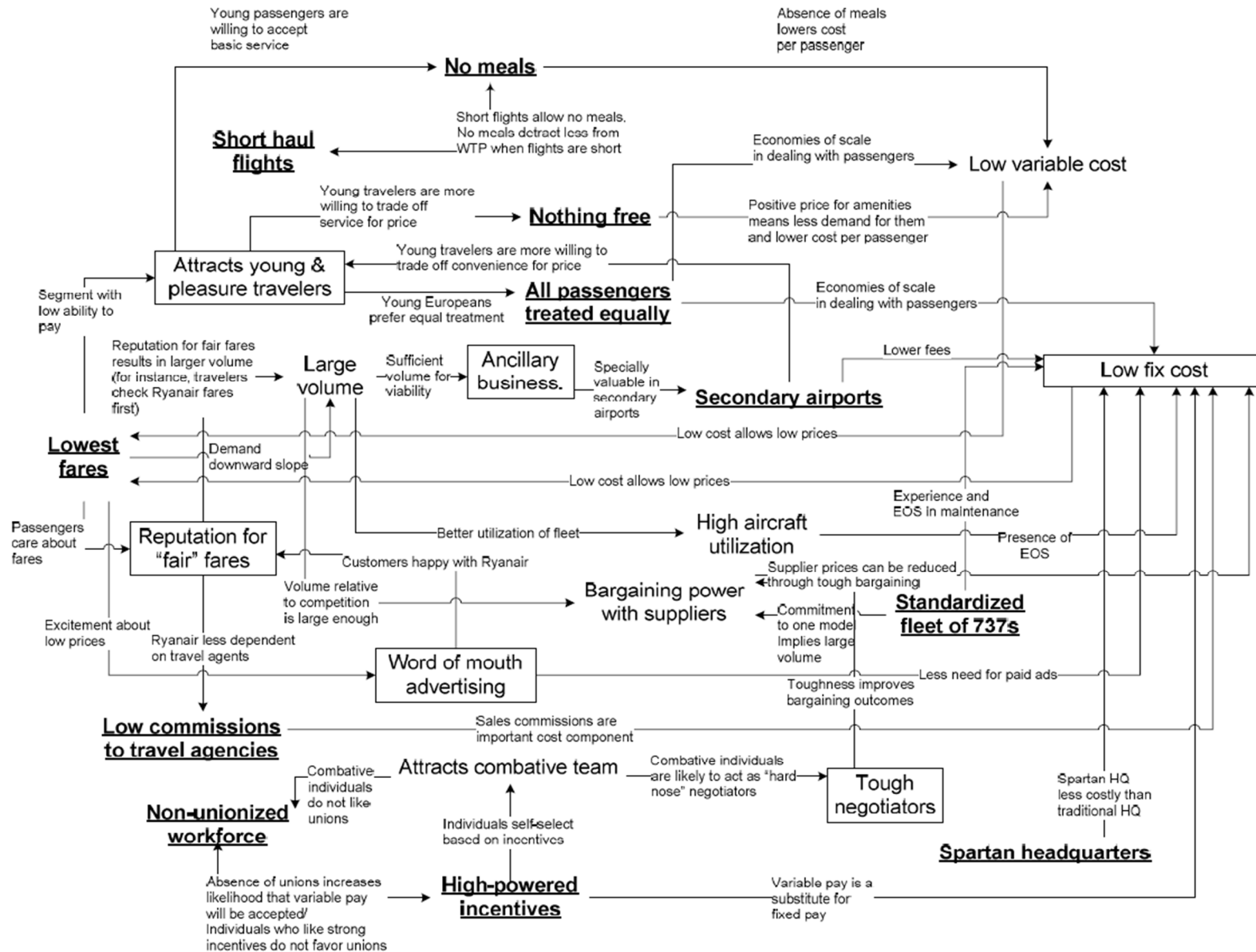
dal 2002 e in grado di offrire una rappresentazione in scala ridotta di un business model generico, individuando e mostrando visivamente quelli che, secondo gli autori, sono i nove componenti essenziali di un modello di business.

Esistono poi i meta-modelli (*meta-models*), termine preso in prestito dal campo dell'ingegneria dei sistemi.²⁴ Il punto forte degli archetipi e framework è la loro semplicità. Questa semplicità, però, va a discapito di una descrizione più profonda del modello di business. I meta-modelli possono rimediare a questo problema. Ne è un esempio la concettualizzazione e rappresentazione dei business model offerta da Casadesus-Masanell e Ricart (2007): secondo i due autori, un business model consiste in un insieme di scelte e dall'insieme di conseguenze che derivano da quelle scelte. Questa prospettiva permette una descrizione più accurata di un business model esistente, anche grazie alla possibilità di usare delle teorie per spiegare i collegamenti tra scelte e conseguenze. Nella *Figura 2* è possibile osservare il business model di Ryanair, costruito usando un diagramma casuale (*casual loop diagram*) secondo la prospettiva di scelte e conseguenze e le teorie che le spiegano

Infine, un business model può essere visto come un *activity system*. Questa prospettiva è stata proposta da Zott e Amit (2010) e si basa sulla comprensione del business model non come una serie di scelte e conseguenze, piuttosto come un sistema di attività interdipendenti svolte da un'impresa, ma anche quelle dei suoi partners, come fornitori e clienti. In questo modo, un modello di business può essere descritto con elevato grado di accuratezza. Zott e Amit fanno una distinzione tra *design elements* e *design themes*. Il primo comprende la scelta delle attività, la sequenza con cui devono essere svolte e la decisione di chi deve occuparsene (content, structure, governance). Poi, l'impresa può decidere di strutturare le sue attività attorno a quelli che gli autori chiamano "design themes"; per esempio, attorno ad un design "efficiency-centered", quindi attività strutturate in modo da raggiungere un'efficienza maggiore riducendo i costi oppure un design "novelty", quindi incentrato sulla novità, sull'innovazione di uno o più dei design elements.

²⁴ Nell'ingegneria del software e nell'ingegneria dei sistemi, la metamodellazione o meta-modellazione (in inglese *metamodeling*) è l'analisi, la costruzione e lo sviluppo di strutture, regole, vincoli, modelli e teorie applicabili e utili per la modellazione di classi predefinite di problemi (Massa e Tucci, 2013)

Figura 2- Business model di Ryanair (scelte, conseguenze e teorie)



2.3 Il Business Model Canvas

Come detto nel paragrafo 2.1, Osterwalder e Pigneur sostengono che un modello di business descriva la logica secondo cui un'impresa *“crea, distribuisce e cattura valore”* (2010). Ad accompagnare questa definizione, i due autori hanno creato uno strumento per aiutare praticamente nell'attività di business modelling, vale a dire il Business Model Canvas (BMC). Lo stesso strumento sarà utilizzato a supporto delle strategie riportate nel Capitolo 3.

Secondo i suoi ideatori, il BMC è un tool che permette di visualizzare in maniera intuitiva un business model esistente oppure potenzialmente nuovo all'interno di un solo foglio. Può essere usato sia da singoli individui che da intere organizzazioni per definire o ridefinire un modello di business, grazie al linguaggio condiviso che mette a disposizione e che può essere compreso da tutti i partecipanti. Può essere impiegato anche per minimizzare i problemi che gli imprenditori possono incontrare nel momento in cui devono tradurre le proprie idee di business in un supporto più concreto, così da migliorare le performance (Carvalho et al., 2019).

Interessante è uno studio condotto da Trimi e Berbegal-Mirabent (2012) sull'innovazione dei modelli di business all'interno dell'imprenditoria. In una parte della loro ricerca, evidenziano quattro modi in cui il BMC può risultare utile agli imprenditori:

1. Può aiutare gli imprenditori a intraprendere un esercizio di riflessione costante nello sviluppo del business model, fornendogli uno strumento grafico dove tutti gli elementi sono in relazione tra di loro;
2. Permette agli imprenditori e ai dirigenti, ma anche ai dipendenti dell'azienda, ai suoi clienti e persino ai suoi competitors di comprendere in che modo il business si articola. Inoltre, il BMC permette una maggior facilità di comunicazione tra i vari stakeholders dell'impresa, potendo essere il punto di partenza per discutere di nuove occasioni per il business, per cercare di allineare le attività svolte a mission e vision aziendali e provare a individuare prima eventuali rischi o fallimenti;
3. Costringe gli imprenditori a considerare gli elementi del business individualmente ma, allo stesso tempo, insieme. Gli autori sostengono sia una funzione molto importante del BMC perché, solitamente, gli imprenditori tendono a focalizzarsi su determinate parti del business, trascurandone altre che sono comunque fondamentali;

4. L'uso di uno strumento creativo come il BMC permette di aumentare la creatività e l'innovazione del business, favorendo e facilitando il dialogo tra i vari stakeholders.

Nel tempo sono state però mosse alcune critiche al BMC. Per esempio, alcuni sostengono che lo strumento creato da Osterwalder e Pigneur non tenga in considerazione fattori esterni all'impresa come, ad esempio, i competitors (Kajanus et al., 2014). Coes (2014) sostiene anche che tutte quelle imprese non commerciali possano farne un uso limitato, così come ritiene che il BMC non sia in grado di catturare le strategie di business. Un'altra critica che è stata mossa è quella che il BMC metta in luce solamente gli elementi del business espressi nei suoi nove blocchi, trascurando l'importanza di altri elementi (Golnam et al, 2014).

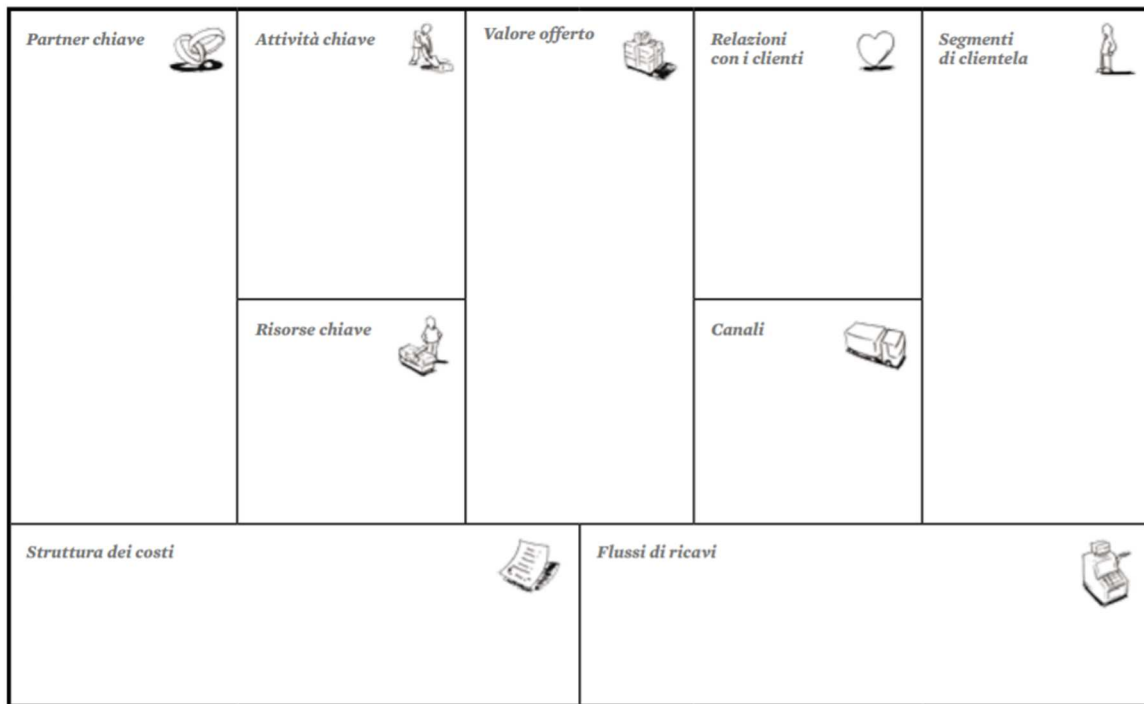
Indipendentemente dalle varie critiche lanciate al Business Model Canvas, quest'ultimo è diventato oramai uno strumento piuttosto popolare ed è considerato lo standard tra chi si occupa di disegnare nuovi modelli di business o di ridisegnare modelli già esistenti (Kajanus et al., 2014).

Come si può vedere nella *Figura 3 il Business Model Canvas* si compone di nove blocchi; questi, secondo Osterwalder e Pigneur, sarebbero i nove elementi essenziali di un business:

1. Partner chiave;
2. Attività chiave;
3. Risorse chiave;
4. Proposta di valore;
5. Relazione con i clienti;
6. Canali;
7. Segmenti di clientela;
8. Struttura dei costi;
9. Flusso di ricavi

Per ognuno di questi elementi, Osterwalder e Pigneur hanno pensato a delle domande stimolo, così da aiutare coloro che utilizzano il canvas nella creazione del loro nuovo business o nel reinventarne uno attuale. Nei prossimi paragrafi verrà fornita una descrizione di ogni singolo blocco del BMC, sulla base di quanto riportato all'interno del loro libro *Business Model Generation* (2010).

Figura 3 - Il Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). "Generare modelli di business". Edizioni LSWR

2.3.1. Segmenti di clientela

Osterwalder e Pigneur all'interno del loro libro "*Business Model Generation*" (2010), cominciano l'analisi dei nove blocchi del BMC dai segmenti di clientela, spiegando che sono i clienti il vero cuore di ogni impresa, in quanto senza di essi non potrebbe durare per molto tempo. Un business può rivolgersi a un singolo segmento di clientela o a molteplici. In questo punto del BMC il focus dovrebbe essere sull'individuare e comprendere bisogni specifici dei clienti (França et al., 2017).

Secondo gli autori, alcune possibili domande da porsi sono "*per chi stiamo creando valore? Chi sono i clienti più importanti?*". Inoltre, forniscono qualche esempio di segmento di clientela:

- *Mercato di massa*: i business che si rivolgono a questi mercati non scelgono tra determinati segmenti di clientela ma, piuttosto, si rivolgono ad un vasto gruppo di clienti con bisogni piuttosto simili;
- *Mercato di nicchia*: le imprese che si rivolgono a dei mercati di nicchia sceglieranno dei segmenti di clientela molto specifici;
- *Mercato segmentato*: in questo caso, i business operano dentro dei segmenti di mercato che hanno bisogni e problemi leggermente diversi;

- *Mercati diversificati*: le imprese si rivolgono a dei segmenti di clientela che hanno bisogni e problemi completamente differenti;
- *Mercati multi-sides*: le imprese si rivolgono a segmenti di clientela che sono interdipendenti tra di loro.

2.3.2. Proposte di valore

Una proposta di valore è tale solo se è composta da uno specifico insieme di elementi capaci di soddisfare i bisogni e risolvere i problemi del segmento – o dei segmenti – a cui il modello di business si rivolge. Quando si lavora su questo blocco del BMC, alcune domande che ci si può porre sono “*Quale valore trasferiamo al cliente? Quale problema del nostro cliente contribuiamo a risolvere? Quali necessità del cliente soddisfiamo? Quale insieme di prodotti e servizi offriamo a ciascun segmento di clientela?*”.

Ci sono degli elementi del prodotto/servizio offerto che possono costituire fonte di valore per il cliente, per esempio:

- La novità;
- Le performance;
- La personalizzazione;
- La capacità di risolvere problemi;
- Il design;
- Il marchio;
- Il prezzo;
- La capacità di ridurre i costi;
- La capacità di ridurre i rischi;
- L’accessibilità;
- L’usabilità.

2.3.3. Canali

Intesi come canali di comunicazione, distribuzione e vendita. Secondo Osterwalder e Pigneur sono il modo in cui l’azienda può entrare in contatto con i suoi clienti e svolgono funzioni importanti:

- Contribuire a far conoscere al cliente i prodotti e/o servizi offerti dall'impresa;
- Aiutare i clienti ad analizzare e valutare la proposta di valore dell'azienda;
- Permettere ai clienti di acquistare i prodotti e/o servizi;
- Mostrare al cliente la proposta di valore dell'azienda;
- Fornire al cliente supporto dopo aver effettuato l'acquisto.

Ci sono due tipi di canali: i canali propri e i canali dei partner. I canali proprietari possono essere diretti (per esempio, la forza vendita interna all'azienda oppure il sito web) o indiretti (come i negozi di proprietà). I canali partner, invece, possono essere solo indiretti (per esempio i negozi di proprietà dei partner o i grossisti).

2.3.4. Relazioni con i clienti

In questo blocco si descrive il tipo di relazione che l'impresa ha con il suo segmento di clientela. Le relazioni con la clientela possono spaziare da relazioni personali a relazioni più automatizzate; la scelta del tipo di relazione che si vuole instaurare può dipendere dalle seguenti motivazioni: acquisizione di nuovi clienti, fidelizzazione o aumento delle vendite.

Potrebbe essere utile porsi le seguenti domande: “*che tipo di relazione ciascun segmento della nostra clientela si aspetta di stabilire e mantenere con noi? Quali relazioni abbiamo stabilito? Quanto sono costose? Come si integrano con il resto del nostro modello di business?*”.

Osterwalder e Pigneur sostengono ci siano molte categorie di relazioni con i clienti, per esempio:

- *Assistenza personale*: tipo di interazione che si basa sull'interazione umana. Può avvenire nel punto vendita, per telefono tramite call-center, per mail o attraverso altri mezzi;
- *Assistenza personale dedicata*: è un tipo di relazione che richiede che per ogni cliente ci sia un addetto specifico. C'è quindi una stretta e profonda relazione;
- *Self-service*: non c'è in questo caso una relazione diretta tra cliente e impresa. Quest'ultima, però, dà al cliente tutti gli strumenti necessari perché possa risolvere eventuali problemi o questioni per conto proprio;

- *Servizi automatici*: è una relazione self-service ma più sofisticata, grazie all'introduzione di processi automatizzati che possono riconoscere i clienti e le loro caratteristiche e, di conseguenza, offrire informazioni mirate;
- *Community*: usate spesso dalle aziende per coinvolgere di più i propri clienti e i clienti potenziali;
- *Co-creazione*: con questo tipo di relazione, l'azienda punta a creare valore facendo partecipare attivamente il cliente nel processo.

2.3.5. *Flussi di ricavi*

All'interno di questo riquadro si indica il denaro che l'azienda ricava dal segmento di clientela a cui offre la propria proposta di valore. Può aiutare chiedersi: *“per quale valore i nostri clienti sono veramente disposti a pagare? Per cosa pagano attualmente? Come pagano attualmente? Come preferiscono pagare? In che modo il flusso di ricavi contribuisce ai ricavi generali?”*

Un business può avere due tipi di flussi di ricavi:

1. Ricavi ottenuti da pagamenti in un'unica soluzione da parte dei clienti;
2. Ricavi ricorrenti ottenuti da pagamenti continuativi da parte dei clienti (per ottenere il bene/servizio o dal supporto post-vendita).

I due autori indicano all'interno del libro anche vari modi per creare flussi di ricavi: la vendita di beni, il canone d'uso, le quote d'iscrizione, il prestito/noleggio/leasing, le licenze, le commissioni di intermediazione, la pubblicità.

2.3.6. *Risorse chiave*

È il blocco del BMC relativo a tutti quei beni necessari perché il modello di business funzioni. In questa parte, può aiutare farsi domande come: *“quali sono le risorse chiave necessarie per le nostre proposte di valore? Per i nostri canali distributivi? Per le relazioni con il cliente? Per i flussi di ricavi?”*. Individuare tali risorse permetterà all'impresa di creare la sua proposta di valore (o le sue proposte di valore), raggiungere i mercati in cui ha deciso di operare, riuscire a mantenere le relazioni con il/i segmento/i di clientela individuato/i e riuscire a generare ricavi.

Le risorse chiave si dividono in:

- *Risorse fisiche*: come impianti produttivi, edifici, macchinari, sistemi, veicoli, ecc. Il libro riporta l'esempio di due imprese "big", Amazon e Wal-Mart, che fanno delle risorse fisiche una delle colonne portanti del loro modello di business;
- *Risorse intellettuali*: marchi, brevetti, copyright, conoscenze proprie, partnership, ecc. Si pensi, a titolo esemplificativo, ad un brand celebre come Apple, per cui il marchio è la chiave per la vendita dei propri prodotti;
- *Risorse umane*: importanti in ogni azienda ma in alcune ancor di più, come nelle imprese dell'industria creativa o in quelle ad alta intensità di conoscenza (es: industria farmaceutica);
- *Risorse finanziarie*: alcune imprese richiedono risorse finanziarie, per esempio contanti o linee di credito, per poter svolgere la loro attività.

2.3.7. Attività chiave

Se nel blocco precedente venivano richieste le principali risorse necessarie all'impresa per poter far funzionare il suo modello di business, in questa parte del BMC bisogna definire quali sono le attività indispensabili da svolgere perché il business model funzioni correttamente. Ci si può chiedere: *“quali attività chiave sono necessarie per le nostre proposte di valore? Per i nostri canali distributivi? Per le relazioni con i clienti? Per i flussi di ricavi?”*.

Le attività chiave vengono classificate dai due autori in:

- *Produzione*: attività che servono a progettare, creare e distribuire un prodotto. Sono tipiche delle aziende manifatturiere;
- *Problem solving*: attività legate individuazione di nuovi modi per risolvere i problemi dei clienti. Imprese di consulenza o ospedali sono esempi di business caratterizzati fortemente da attività di problem solving;
- *Piattaforma/rete*: se un business prevede una piattaforma come risorsa chiave, allora anche le attività avranno a che fare con tale piattaforma. Per esempio, un'impresa e-commerce dovrà svolgere continue attività di manutenzione e miglioramento della propria piattaforma (es: Amazon o eBay).

2.3.8. *Partnership chiave*

In questa parte del BMC si definisce tutta quella che è la rete di fornitori e partner vari, senza i quali il modello di business non potrebbe funzionare. Osterwalder et al. (2010) sostengono che le imprese stringano alleanze tra di loro così da ottimizzare i propri business model, per ridurre i rischi e, infine, per acquisire risorse. Inoltre, specificano che ci possono essere quattro tipi di partnership:

1. Alleanze strategiche tra imprese che non concorrono tra loro;
2. Alleanze strategiche tra imprese concorrenti (competizione collaborativa);
3. Joint venture per sviluppare nuovi business;
4. Relazioni “acquirente-fornitore” così da avere fornitori affidabili.

Per aiutarsi in questa fase, ci si può domandare: “*chi sono i nostri partner chiave? Chi sono i nostri fornitori chiave? Quali risorse chiave otteniamo dai partner? Quali attività chiave sono compiute dai partner?*”.

Inoltre, ci sono tre motivazioni per creare partnership:

1. Ottimizzazione ed economie di scala;
2. Riduzione del rischio e dell’incertezza;
3. Acquisizione di particolari risorse e attività.

2.3.9. *Struttura dei costi*

Si definiscono qui i costi che l’azienda deve sostenere per far funzionare il proprio modello di business. Inclusi i costi che l’impresa deve sostenere per creare e distribuire valore, per mantenere le relazioni con i suoi clienti e per generare ricavi. Può essere utile domandarsi: “*quali sono i costi più importanti nel nostro modello di business? Quali risorse chiave sono più costose? Quali attività chiave sono più costose?*”.

Inoltre, un modello di business può basarsi sui costi oppure sul valore. Nel primo caso rientrano quei business che mirano alla riduzione dei costi dove possibile; spesso si tratta di imprese dalla struttura dei costi molto snella, ma che offrono proposte di valore ad un prezzo relativamente basso, esternalizzando gran parte delle attività per risparmiare e ricorrendo ad automazione. Un esempio di tali business sono le compagnie aeree low-cost, come Easyjet e Ryanair.

Nel secondo caso, i business possono non avere come primo obiettivo quello di minimizzare i costi ma, piuttosto, quello di creare valore. Le loro proposte di valore saranno di alto livello, con un servizio personalizzato. Un esempio di modello di business basato sul valore è quello dei Grand Hotel di lusso.

Ecco che l'insieme di questi nove elementi essenziali di un modello di business crea il Business Model Canvas. I suoi ideatori ritengono che l'uso del BMC risulti più efficace se stampato in dimensioni abbastanza grandi così che possa essere usato da gruppi di persone insieme per abbozzare idee e discutere sugli elementi del modello di business che stanno creando o ridisegnando. Ritengono che sia *“uno strumento pratico che favorisce la comprensione, la discussione, la creatività e l'analisi”*.

Il coronavirus ha avuto un impatto pesante sull'economia mondiale, in particolare su quella italiana visto che l'Italia è stato uno dei paesi inizialmente colpiti di più. L'incertezza generata dovrebbe portare le imprese a rivalutare ogni parte del proprio modello di business per vedere se tutto è ancora valido o meno. Ricorrendo al BMC possono valutare in maniera più facile e diretta la *desiderabilità* da parte del mercato a cui si rivolgono verso la proposta di valore che offrono (validare i tre blocchi a destra del Business Model Canvas), la *fattibilità*, ovvero se è ancora possibile produrre quella che è la proposta di valore (validare i tre blocchi a sinistra del BMC) e, infine, la *sostenibilità* del modello di business (validare la parte bassa del canvas). Partire a modificare il proprio business model guardando al lato sinistro del BMC, significa effettuare una riconversione, ovvero prendere quello che l'azienda fa e adattarlo per un nuovo segmento di clientela. Bisogna capire se si riesce a fare in breve tempo e se sarà sostenibile nel lungo periodo (magari i bisogni che si andranno a soddisfare non saranno continuativi, per esempio il bisogno di mascherine nato durante la pandemia che ha portato molte imprese a riconvertire il proprio business proprio per produrle vista l'elevata domanda che si è generata). Partire dal lato destro, quindi dalla clientela, vuol dire andare a esplorare se gli attuali clienti hanno dei nuovi desideri/paure/bisogni. Il vantaggio di partire dal cliente è che si inizia a lavorare in un mercato di prossimità e permette di mantenere la relazione con il cliente stesso, dandogli la dimostrazione che si è presenti. Inoltre, basandoci su coloro che sono già cliente, non serve effettuare delle analisi di mercato (cosa positiva durante la quarantena, viste le difficoltà operative che questa portava con sé).

2.4 Un esempio di Business Model Canvas: il marchio Nespresso

Uno degli esempi più ricorrenti quando si parla di modelli di business è quello legato al brand di caffè Nespresso, facente parte della multinazionale Nestlé. Nel 2018 deteneva una quota di mercato del 37,4% nel segmento delle macchine da caffè a porzionato chiuso (vale a dire, le macchine da caffè che funzionano con capsule o cialde), il 26,7% delle macchine da caffè vendute nella grande distribuzione risultano essere a suo marchio e le boutique erano più di 600 sparse in 69 paesi in giro per il mondo²⁵.

Secondo il sito *businessmodelcanvas.it*²⁶ il primo brevetto per il sistema Nespresso venne registrato nel 1976 da Eric Favre, un ricercatore della Nestlé. Con questo brevetto, Favre colmava il divario tra le macchine per espresso tipiche dei bar e ristoranti e quelle basate sul sistema a capsule, potendo così creare un caffè della stessa qualità richiesta dai ristoranti ma in maniera più comoda e semplice. Nel 1986, dopo non essere riuscita a penetrare nel mercato della ristorazione, Nestlé ha creato la Nespresso SA inserendola in una joint venture con un'azienda sempre di proprietà Nestlé che produce macchine da caffè, con l'obiettivo di conquistare il mondo degli uffici. Anche questo però si rivelò un mezzo fallimento, perché le vendite non raggiunsero le previsioni fatte. La Nespresso SA non venne chiusa solo perché i magazzini erano pieni di costose macchinette per il caffè. La svolta arriva nel 1988, quando Jean Paul Gaillard diventa AD di Nespresso e stravolge completamente il suo modello di business, creando quello che oggi vediamo e conosciamo tutti, rendendolo un vero e proprio caso studio. I cambiamenti – di successo – effettuati da Gaillard si sono concentrati sostanzialmente su due fronti:

1. Individuare un nuovo segmento di clientela per il prodotto, non più quindi gli uffici ma le famiglie con un reddito elevato. Inoltre, introdurre la vendita delle capsule via posta, allontanandosi inizialmente dal modus operandi di Nestlé che vendeva i suoi prodotti al dettaglio.
2. In un secondo momento aprire la vendita online e al dettaglio delle proprie anche attraverso delle vere boutique di alto livello, collocate spesso in punti di prestigio e dentro grandi magazzini di fascia alta.

²⁵ <https://www.comunicaffe.it/nespresso-brand/>

²⁶ <https://www.businessmodelcanvas.it/caso-studio-nespresso/>

Businessmodelcanvas.it ritiene che quello di Nespresso sia diventato un caso studio sostanzialmente per due motivi. Il primo riguarda i canali di vendita: il brand ricorre a differenti canali per vendere le capsule e le macchine per il caffè, ma non ricorre a quelli più semplici, ovvero i supermercati. Il secondo motivo riguarda la creazione di un programma di customer care eccellente, attraverso la creazione del Club Nespresso grazie al quale resta in contatto con i clienti e di loro riesce a conoscerne ogni aspetto, così come il livello del servizio offerto nelle boutique è decisamente elevato.

All'interno della sua tesi di laurea magistrale dal titolo "*A study of Nespresso's business model and its strategies*" George (2019) esegue un'analisi dettagliata dei nove blocchi del Business Model Canvas del brand Nespresso²⁷. Tale analisi si riporta di seguito, così da fornire un esempio pratico di BMC a supporto della mera spiegazione teorica fornita nel paragrafo precedente.

1. Segmenti di clientela

I segmenti di clientela individuati a cui si rivolge Nespresso sono sostanzialmente due: il mercato B2B, quindi uffici, aziende di varie dimensioni, hotel e ristoranti, ecc. e il mercato B2C, ovvero consumatori abituali di caffè, individui con un reddito medio alto, intenditori di caffè che cercano caffè di alta qualità e coloro che vogliono essere o sentirsi alla moda.

2. Proposta di valore

La proposta di valore di Nespresso di caratterizza per:

- Convenienza e usabilità: il caffè viene venduto in capsule monoporzionamento che vanno usate con delle macchinette del caffè facili da adoperare;
- Accessibilità: le capsule e le macchine del caffè sono facilmente acquistabili tramite le boutique e online;
- Brand/status: consumare caffè Nespresso, essere parte del brand, significa essere parte di uno stile di vita esclusivo; Questo perché il caffè Nespresso è fatto con le miscele provenienti dai migliori paesi, rendendolo una bevanda premium;

²⁷ <https://webthesis.biblio.polito.it/13450/1/tesi.pdf>

- Design: i prodotti Nespresso hanno un design che li rende stilosi e riconoscibili. Le macchine del caffè sono compatte e leggere; le cialde sono in alluminio di vari colori, ognuno indicante una tipologia differente di caffè.
- Catalogo vasto: Nespresso offre una vasta scelta di tipologie di caffè, così come di macchinette;
- Riciclo: Nespresso è una delle poche imprese nel territorio – se non l’unica – ad avere attivo un programma di riciclo delle capsule usate. Le boutique sparse sul territorio fungono da punti di raccolta, dove il cliente può recarsi con le proprie capsule usate e gettarle negli appositi contenitori.

3. Canali

Come detto in precedenza, uno degli elementi che ha reso il modello di business di Nespresso così popolare sono stati proprio i suoi canali di vendita, ovvero:

- Boutique: Nespresso ha aperto negozi monomarca in molti paesi del mondo, rendendoli immediatamente riconoscibili attraverso un design ricercato e di stile e garantendo al cliente che ci entra un servizio personalizzato. Attraverso questi negozi, il brand vuole offrire ai suoi clienti la possibilità di vivere a pieno l’esperienza Nespresso.
- E-commerce: il sito di Nespresso vuole rispecchiare a grandi linee l’esperienza che il cliente vive quando entra fisicamente in una delle boutique, permettendogli di effettuare ordini quando vuole.
- Nespresso Cube: sono una sorta di “negozio automatizzato” dove il cliente può effettuare ordini che vengono processati immediatamente. Al suo interno il Nespresso Cube contiene tutte le tipologie di caffè, comprese le eventuali edizioni limitate. Per poter utilizzare il Nespresso Cube, il cliente deve essere iscritto al Club Nespresso, quindi usare la tessera o le credenziali di accesso al sito web; a questo punto potrà scegliere le capsule che preferisce e, dopo aver pagato tramite carta di credito o debito, ricevere dopo qualche secondo il suo ordine²⁸.

²⁸ <https://www.nespresso.com/cube/?country=ch&lang=it#home>

- Nespresso Point: è una sorta di totem collocato all'interno di altri luoghi – sostanzialmente altri negozi con cui Nespresso ha stretto degli accordi – da cui è possibile ordinare e pagare gli ordini di capsule. Una volta fatto questo, al cliente basta recarsi con lo scontrino alla cassa o in un altro punto prestabilito del negozio e riceverà la busta Nespresso con dentro il suo ordine pronto²⁹.
- Call-center: non il classico call-center, visto che Nespresso lo chiama *Customer Relationship Center*, composto da personale perfettamente istruito che può fornire qualsiasi tipo di consiglio al cliente riguardo caffè, macchine e accessori.

4. Relazioni con i clienti

Nespresso crea le sue relazioni con la clientela attraverso il Nespresso Club: quando una persona acquista effettua l'acquisto di un sistema Nespresso, diventa subito un membro del club. Da quel momento, il brand creerà manterrà una relazione duratura col cliente attraverso continue interazioni, attraverso le quali sarà anche in grado di intercettare eventuali necessità del cliente.

La relazione col cliente è fortemente presente in ogni canale adoperato da Nespresso: i dipendenti delle boutiques e del call-center vengono chiamati “*Coffee Specialists*” perché istruiti per poter dare consigli e informazioni ai clienti sul caffè, le sue origini, i gusti, ecc.

5. Flussi di ricavi

I ricavi del brand arrivano da diverse fonti. Quasi il 92% di essi proviene dalla vendita ripetuta delle capsule di caffè, mentre la vendita delle macchine pesa per il 4%.

6. Risorse chiave

Le risorse chiave individuate sono:

- Stabilimenti produttivi: ne ha tre in Svizzera;
- Canali distributivi: intesi come i magazzini da cui poi distribuisce la merce alle varie boutiques, le boutiques stesse, i Nespresso Cube e i Nespresso Point;
- Brevetti e proprietà intellettuali (sulle macchine del caffè);
- Brand: Nespresso si colloca nella fascia di lusso.

²⁹ <https://www.comunicaffe.it/n Nespresso-inaugura-gli-n-point-allinterno-dei-negozi-mediaworld/>

7. Attività chiave

Le attività chiave di Nespresso sono:

- Produzione: tutto il processo produttivo per la creazione delle capsule, a partire dall'approvvigionamento del caffè, avviene in Svizzera.
- Logistica: i magazzini riforniscono sia canali di vendita offline che online del brand;
- Marketing: qualsiasi cosa che si trova nei canali online e offline è fatta non solo per soddisfare le aspettative della clientela, ma anche per superarle. Attraverso il Nespresso Club e l'elevata qualità del servizio che offre nei suoi canali di vendita, i clienti si sentono speciali e parte di qualcosa di esclusivo.

8. Partnership chiave

- Produttori di macchine per il caffè: Nespresso si è appoggiata ad imprese esterne già forti nel settore degli elettrodomestici, come Krups e DeLonghi (detenendo però numerosi brevetti sulle varie macchine prodotte);
- Produttori di caffè: attraverso la *Rainforest Alliance*, Nespresso può collaborare con i coltivatori creando rapporti di lungo periodo e garantire pratiche di coltivazione delle piantagioni di caffè sostenibili;
- Corrieri: indispensabili per far arrivare in tempi veloci gli ordini effettuati dai clienti.

9. Struttura dei costi

Ovviamente tutto questo comporta dei costi. Le principali fonti di costo di Nespresso sono:

- La produzione;
- I canali di distribuzione;
- Il marketing.

Nella *Figura 4* è possibile vedere una ricostruzione grafica del Business Model Canvas del brand Nespresso, sulla base di quanto analizzato da George (2019).

Figura 4 - Il Business Model Canvas del brand Nespresso



Fonte: BMC di Osterwalder e Pigneur (2010) elaborato sulla base delle informazioni fornite da George T. (2019)

2.5 Il metodo Lean Startup

Precedentemente si è detto che il business model design è un'attività che riguarda sia le nuove imprese che stanno nascendo (startup) sia le imprese già avviate che vogliono ridisegnare il proprio modello di business: in questo caso si parla più prettamente di *business model innovation*. Per quanto riguarda le startup, quando si tratta di creare modelli di business è doveroso fare almeno un accenno ad un metodo messo a punto da Erik Ries, ovvero il *Lean Startup method*.

Ries racconta all'interno del suo libro "*Partire leggeri*" (2011) che questo metodo nasce a seguito di vari fallimenti imprenditoriali che ha vissuto, in cui si è reso conto che le teorie tradizionali sullo sviluppo di un prodotto semplicemente non funzionano e il più delle volte portano al fallimento della neonata azienda. Con la creazione della sua startup IMVU, Ries inizia a seguire metodi nuovi, distanti dalle teorie classiche, però che funzionavano. Prende spunto dal sistema della produzione snella, o *lean manufacturing*³⁰, messo a punto dalla Toyota e incentrato sulla produzione dei beni; dalla metodologia del *customer development*³¹ messa a punto da Steve Blank: dalla teoria dell'*agile development* e da quella del *design thinking*. Di quest'ultima teoria fa parte il tema del business model e del business model design, quindi anche il Business Model Canvas.

Si potrebbe dire che il Business Model Canvas e il *Lean Startup* siano due strumenti complementari. Nel caso di una startup, ricorrere al BMC permette di avere una visione d'insieme di tutte le parti essenziali che comporranno la nuova impresa: si avrà chiara qual è la proposta – o le proposte – di valore che si vuole offrire, chi può avere interesse in tale proposta, come renderla accessibile al segmento di clientela ipotizzato e così via. Fatto questo, però, non bisogna cadere nell'errore di investire subito tutte le risorse nel progetto che si è pensato. Non è raro che chi voglia avviare una startup parta con la convinzione che il proprio progetto sia valido e perfetto così come è, senza il bisogno di cambiamenti o variazioni e questo li porta a non considerare eventuali imprevisti o alternative. Il problema, però, è che appena si presenta una variabile che non era stata prevista inizialmente, tutto

³⁰ Il Lean Manufacturing è una strategia che coinvolge tutta l'organizzazione aziendale, per raggiungere l'eliminazione totale degli sprechi, al fine di avere minori costi di produzione, riduzione del tempo per creare il prodotto o erogare il servizio, puntualità e qualità. I principali tipi di sprechi che la lean manufacturing vuole puntare ad eliminare sono: sovrapproduzione, difettosità del prodotto, trasporti superflui, movimenti manuali, ritardo/attesa, scorte, performance di processo. (<https://www.leanmanufacturing.it/>)

³¹ Secondo tale metodologia, la parte riguardante il business e il marketing di una startup ha lo stesso peso e importanza della parte di sviluppo del prodotto e quindi va gestita in modo altrettanto rigoroso.

crolla. È necessario quindi fare dei test, capire se il progetto che si è pensato abbia un senso, se è sostenibile, se effettivamente il prodotto ideato sia desiderabile da parte del segmento di clientela inizialmente prefigurato.

È a questo punto che interviene il Lean Startup. Secondo Ries (2011), le startup non dovrebbero concentrarsi esclusivamente nella creazione di business plan estremamente dettagliati ma, piuttosto, seguire il ciclo di feedback da lui definito “creazione-misurazione-apprendimento” (ciclo C-M-A), ovvero un ciclo di tre fasi: la prima quella di trasformare le idee in prodotto, la seconda consiste nel misurare le reazioni che la clientela ha avuto e da qui la terza fase, ovvero comprendere se continuare su quella strada oppure cambiare. In sostanza, Ries ritiene che una startup debba avere una strategia – o modello di business, una tabella di marcia e un prodotto che è frutto della strategia. La terza fase del ciclo di feedback, ovvero quella dell’apprendimento, risulta di fondamentale importanza perché permette di capire quali parti della strategia contribuiscono a raggiungere la visione aziendale e quali altre parti invece no, costituendo quindi uno spreco.

Il primo passo del metodo Lean Startup è quello, secondo Ries, di fare due ipotesi sulla visione aziendale:

- Un’ipotesi sul valore, ovvero se il prodotto o servizio che si vuole offrire è in grado di creare valore per il cliente;
- Un’ipotesi sulla crescita, cioè le modalità con cui i clienti entreranno in contatto con il prodotto o servizio.

Ries dice di rivolgersi inizialmente agli *early-adopters*, ovvero coloro che vogliono provare le novità e sono disposti a sorvolare sopra eventuali mancanze o difetti del prodotto/servizio. Tutte quelle parti o funzioni del prodotto/servizio che risulteranno superflue per gli *early-adopters*, devono essere considerate uno spreco per la startup.

Dopo aver fatto le ipotesi di cui sopra, bisogna creare quello che Ries chiama *minimum viable product* (MVP) o minimo prodotto fattibile, vale a dire il prodotto la startup vuole creare ma in forma snella, senza che sia accurato dal punto di vista progettuale: La sua funzione è esclusivamente quella di confermare la validità delle ipotesi. Nella creazione del MVP bisogna evitare di inserire qualsiasi elemento che non risulti essere utile alla fase di apprendimento del ciclo C-M-A. A questo punto, bisogna valutare l’impatto che genera il prodotto, misurando determinati parametri. In particolare:

- I tassi di conversione;
- I tassi di iscrizione e adesione;
- Il customer life value;
- Le reazioni che i clienti hanno rispetto al prodotto/servizio.

Una startup dovrebbe sempre ricordarsi che anche il profilo del cliente cambia. Non sempre il segmento di clientela individuato inizialmente come target del prodotto è quello giusto. Durante la fase di apprendimento potrebbe risultare che il segmento cui ci si rivolge non è quello giusto, dovendo così cambiare e individuandone uno nuovo che possa trarre maggior beneficio dall'offerta, generando contemporaneamente maggior domanda.

Tutti gli indicatori devono essere traducibili, accessibili e verificabili. Inoltre, è fondamentale non rinchiudersi dentro l'impresa, ma uscire e dialogare con i clienti per poter ottenere risposte e informazioni che siano le più pertinenti alla realtà.

Come si è visto nel primo capitolo, durante l'emergenza Covid-19 sono state molte le imprese a chiudere l'attività per un periodo anche prolungato. Con la produzione ferma, il tempo poteva trasformarsi da "morto" a tempo utile per contattare i clienti, capire se il bisogno che la proposta di valore soddisfaceva prima della pandemia e della quarantena è ancora valido o meno, oppure se i clienti avendo ancora interesse nella proposta magari avevano problemi di accessibilità, ovvero non riuscivano ad ottenere il prodotto.³²

Ries indica come ultima parte del metodo Lean Startup quella della svolta, ovvero della decisione di continuare con la strategia che si è ideata all'inizio oppure cambiare e passare ad una nuova. Con la svolta si cercano nuove ipotesi sul prodotto e sulla strategia. Nel momento in cui si decide di svoltare, però, bisogna essere consapevoli che si deve ricominciare da zero con il ciclo C-M-A e quello dell'innovazione, ma molto spesso è fondamentale per non fallire e raggiungere il successo. Ries individua dieci tipi di svolte:

1. *Svolta zoom-in*: partendo dal prodotto originario, quella che prima era solo una delle funzioni del prodotto ora diventa il prodotto intero;

³² Il fatto che nessuno potesse uscire di casa ha spinto molte imprese ad attivare servizi di consegna a domicilio per continuare a vendere.

2. *Svolta zoom-out*: il prodotto originario diventa una funzionalità di un nuovo prodotto più ampio;
3. *Svolta su un altro segmento di target*: non si serve più il segmento di clientela che si era individuato inizialmente ma si cambia;
4. *Svolta su un'altra necessità del segmento di clientela*: in questo caso ci si rende conto che il problema che si pensava di risolvere con il proprio prodotto non era percepito di così grande importanza da parte della clientela, quindi si decise di rivolgersi ad altre problematiche maggiormente sentite dal segmento;
5. *Svolta sulla/dalla piattaforma*: quando si decide di passare dall'uso di una piattaforma a quello di un'applicazione o viceversa;
6. *Svolta per mietere il valore*: in poche parole, significa cambiare il modo in cui si raccoglie il valore che si genera. Spesso questo tipo di svolta richiede un cambiamento di una parte dell'ipotesi sul prodotto o sulla strategia;
7. *Svolta su un'architettura di business differente*: un'azienda può avere un'architettura a margini alti e volumi bassi oppure a margini bassi e volumi alti. Nel momento in cui si decide di passare da una all'altra, cambia tutta l'organizzazione dell'impresa;
8. *Svolta su un altro canale*: quando si decide di passare da un canale di vendita o di distribuzione diverso per raggiungere la propria clientela;
9. *Svolta tecnologica*: spesso effettuata da aziende più consolidate che effettuano un'innovazione di sostegno;
10. *Svolta su un motore di crescita differente*: in pratica l'azienda cambia la propria strategia per trovarne una più redditizia o più rapida.

Una volta che la startup è stata avviata, bisogna fare in modo che la sua crescita sia sostenibile. Ries dice che la regola alla base di una crescita sostenibile è quella che “*i nuovi clienti provengono dalle azioni dei clienti esistenti*” e indica tre motori di crescita che possono condurre ad una crescita sostenibile:

1. Motore *sticky*: riguarda tutti quei prodotti pensati per attrarre i clienti e trattenerli nel lungo periodo. Questo motore di crescita si basa quindi sulla *customer retention*³³. Tutte le aziende che ricorrono ad un motore di crescita di questo tipo, devono tenere sotto controllo un indicatore in particolare, ovvero il *churn rate* che è la percentuale di clienti che, in un dato periodo, hanno smesso di essere fedeli all'impresa. Quindi, la crescita dell'azienda sarà sostenibile solo se il tasso di acquisizione di nuovi clienti continuerà ad essere maggiore del churn rate (tasso di composizione).
2. Motore di *crescita virale*: questo motore è adottato da quelle imprese che vogliono che la conoscenza del prodotto passi da una persona all'altra in modo veloce e spontaneo, come effetto collaterale dell'utilizzo del prodotto. Questo motore di crescita è alimentato dal cosiddetto *ciclo virale*, la cui velocità è determinata dal *coefficiente virale*: più questo coefficiente sarà alto, più il prodotto si diffonderà rapidamente. In pratica, il coefficiente virale misura quanti amici ogni nuovo cliente porta con sé.
3. Motore di *crescita a pagamento*: si basa su due indicatori. Il primo è il *lifetime value* (LTV) del cliente, ovvero la differenza tra la somma pagata dal cliente per ottenere il prodotto meno i costi variabili sostenuti dall'impresa. Se la differenza è positiva, quel guadagno può essere usato dall'impresa per acquistare spazi pubblicitari per ottenere nuovi clienti. Qui entra in gioco il secondo indicatore, il *costo per acquisizione* (CPA) del nuovo cliente. La differenza tra *lifetime value* e *costo per acquisizione* determina la velocità del motore di crescita: se è positiva, la crescita dell'azienda aumenterà, altrimenti rallenterà.

Una startup deve essere in grado di adattarsi e individuare che cosa all'interno del suo modello di business non funziona come dovrebbe. Deve essere in grado di sbagliare, ma senza commettere lo stesso errore due volte. Con la giusta disciplina e il giusto metodo, ogni startup può avere successo, ma senza dimenticarsi che il processo adattivo non ha mai fine, anche quando diventa un'impresa oramai consolidata. La recente crisi dovuta al Covid-19 ha dimostrato che anche le imprese più rodate, in determinate situazioni, devono essere in grado di adattarsi e, se necessario, cambiare per poter restare sul mercato e non fallire.

³³ Meglio nota come “fidelizzazione del cliente”. La customer retention è quindi il processo di fidelizzazione del cliente da parte del brand. Alla base della fidelizzazione si trova la percezione: più un brand riesce a fare sentire speciale il cliente – attraverso la customer experience – più il cliente sarà propenso a fidarsi del brand.

2.5.1 Il Design Sprint

In tempi più recenti si è diffuso un nuovo metodo che permette in un arco temporale decisamente ridotto (5 giorni di norma, ma possono essere anche meno) di validare idee di business, creare nuovi prodotti o migliorarne di esistenti: si tratta del *Design Sprint*.

Il Design Sprint è stato ideato da un ex dipendente Google, Jake Knapp, all'interno di Google Ventures che si occupa di effettuare investimenti in startup innovative e, grazie a lui è stato portato alla ribalta del grande pubblico grazie al suo libro "*Sprint*" (2016). Da quel momento, il Design Sprint è stato adottato da imprese che sono oggi dei brand conosciuti a livello globale come Airbnb, Facebook, Lego, Zalando, Lufthansa, Uber.³⁴

Lo stesso Eric Ries, ideatore del metodo Lean Startup spiegato precedentemente, ha recensito l'opera di Knapp sostenendo che il Design Sprint fosse una formula per testare idee funzionante sia per le startup ma anche per organizzazioni più grandi e consolidate e che il fatto che duri solo cinque giorni la fase idea-prototipo-decisione permette di risparmiare moltissimo tempo e denaro³⁵

Le principali fasi del Design Sprint sono cinque, corrispondenti ai giorni che richiede per essere implementato (vedi *Figura 5*):³⁶

1. *Lunedì: creare la mappa.* In questa fase si identifica qual è il problema e qual è l'obiettivo che si vuole raggiungere. Per aiutarsi, sarebbe bene realizzare una mappa che raffiguri il percorso che si intende seguire per arrivare all'obiettivo stabilito partendo dalla situazione attuale dell'impresa.
2. *Martedì: ideare.* Attraverso il brainstorming, ogni partecipante metterà per iscritto le proprie idee e soluzioni.
3. *Mercoledì: decidere:* di tutti le soluzioni che sono state proposte, bisogna decidere qual è quella più giusta su cui puntare. Da questa si crea lo storyboard per il prototipo.

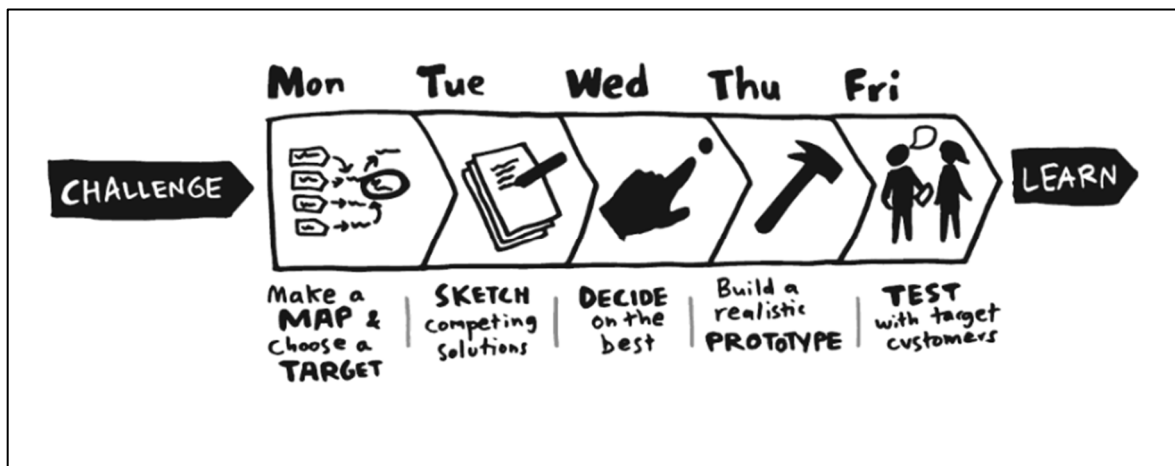
³⁴<https://medium.com/designsprinter/cos%C3%A8-il-design-sprint-e-come-pu%C3%B2-aiutare-la-tua-azienda-b93dc92eca93>

³⁵ "Sprint offers a transformative formula for testing ideas that works whether you're at a startup or a large organization. Within five days, you'll move from idea to prototype to decision, saving you and your team countless hours and countless dollars. A must read for entrepreneurs of all stripes."

³⁶ <https://alwaysbeta.co/design-sprint-italia-descrizione/>

4. *Giovedì: prototipare.* In questa fase si prende lo storyboard creato in precedenza e lo si traduce in un prototipo funzionale. Non si tratterà della versione definitiva ma, comunque, di una molto simile alla soluzione finale.
5. *Venerdì: testare.* Si sottopone il prototipo ai clienti finali e si studiano le loro reazioni. A questo punto si disporrà di informazioni per cercare di risolvere il problema identificato nel primo step.

Figura 5 - Le principali fasi del Design Sprint



Fonte: Knapp J., Zeratsky J., Kowitz B. (2016). "Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days". Simon & Schuster, New York.

Ma quando si può usare il Design Sprint? E quando no? Banfield, Lombardo e Wax hanno provato a rispondere nel loro libro "Design Sprint: A Practical Guidebook for Building Great Digital Products" (2015). Il Design Sprint è utile:

- Per allineare i membri di un team: il design sprint, infatti, è un processo altamente collaborativo in grado di dare voce ad ogni membro del gruppo e di creare legami tra di loro;
- Per definire un processo chiaro, fornendo degli step prestabiliti da seguire;
- Per avviare un nuovo progetto verso la giusta direzione: usare il Design Sprint permette di definire un segmento di clientela e avere un prototipo che, se convalidato, costituisce un ottimo punto di partenza per sviluppare il progetto. Tutti quegli elementi che, invece, non riescono ad essere convalidati, costituiranno le domande e le problematiche su cui lavorare sin da subito.

Il Design Sprint non dovrebbe essere usato:

- Quando il prodotto è già ben definito: a meno che non si vogliano fare delle implementazioni alle funzionalità già esistenti con lo scopo di effettuare dei miglioramenti, delle riduzioni o dei cambiamenti.
- Quando non si hanno abbastanza dati e informazioni: il Design Sprint richiede come input di dati e informazioni che non possono essere acquisiti in pochi giorni;
- Quando si ha poco tempo: la durata del Design Sprint è di almeno 5 giorni; se si ha a disposizione meno tempo, è inutile sprecarlo in questa metodologia.
- Quando lo scopo del suo utilizzo è troppo ampio: usare il Design Sprint non richiede che si conoscano troppe cose per essere impiegato, se non conoscere il problema generale che si vuole risolvere. Impiegarlo in un contesto troppo ampio rischia di portare a dei risultati non inerenti con il problema definito inizialmente.
- Come sostituto della fase di sviluppo prodotto più sofisticata: spesso il Design Sprint viene impiegato come alternativa di sviluppo sofisticato del prodotto ma meno lunga e costosa. Il fatto è che il Design Sprint è impiegato nella fase iniziale di sviluppo del prodotto, e non in quella finale.
- Non si ha intenzione di abbandonare le proprie idee: spesso il Design Sprint fa emergere cose che non si vorrebbero sentire. Bisogna essere in grado di accettarle e, se lo comportano, cambiare direzione.

Nel prossimo capitolo si vedrà come il Business Model Canvas è stato utilizzato dalle imprese per ideare delle strategie che permettessero ai loro modelli di business di ritornare ad essere sostenibili ed efficaci dopo che l'emergenza causata dal Covid-19 li ha messi in crisi.

CAPITOLO 3

IL DIGITAL COME MEZZO PER LA SOSTENIBILITÀ DEI MODELLI DI BUSINESS DURANTE LA PANDEMIA

3.1 Ragionare come una startup

La pandemia da Covid-19 ha messo in crisi molti modelli di business tanto da portare le imprese a ragionare di nuovo come delle startup, persino le realtà aziendali sul mercato da molti anni e con modelli di business fino a ieri efficaci e sostenibili. Per questo motivo, per tutte queste imprese è stato fondamentale rivedere punti andati in crisi del proprio *business model* esattamente come fanno le startup in fase iniziale, così da poter mantenere il brand forte, e non compiere passi falsi che avrebbero potuto vanificare i numerosi sforzi sostenuti negli anni per crescere e rafforzarsi. Per svolgere questa analisi, il Business Model Canvas visto nel Capitolo 2, si è proposto come uno strumento di grande importanza ed efficacia in un periodo difficile come quello vissuto a inizio 2020.³⁷

Il Covid-19 ha generato forte incertezza sia a livello personale che a livello economico. Neppure le imprese non hanno potuto sottrarsi a questa incertezza. La piramide dei valori è cambiata e per le imprese è sorta la necessità di dover attualizzare il proprio valore. Molti modelli di business sono stati messi in discussione, anche quelli più longevi. È rappresentativa una famosa frase di Steve Blank: “*come puoi pensare oggi di avere lo stesso modello di business di 30 giorni fa?*”. Il virus ha cambiato completamente le abitudini delle persone: viaggi, lavoro, studio e modalità di acquisto. Ancora oggi, nel momento in cui viene scritto il presente elaborato, non è dato sapere quanto dureranno: iniziati con il primo lockdown, probabilmente saranno la nuova normalità finché non sarà trovato un vaccino. Le imprese si sono ritrovate a dover fare i conti con un “prima”, ovvero il loro modo classico di fare business ante-crisi da Covid-19 e un “presente”, cioè affrontare la crisi cercando di comprendere quali fossero i nuovi bisogni dei propri clienti e valutare la validità della propria proposta di valore. Con buone probabilità dovranno fare anche i conti con un

³⁷ I concetti e ragionamenti che seguono nei successivi paragrafi del capitolo 3 sono stati ispirati da una serie di webinar creati dall'azienda Beople – la prima in Italia ad occuparsi di *Business Design* – per aiutare le imprese durante la quarantena. (<https://www.beople.it/webinar?cid=4f7e6fdd-d916-43fa-a94d-c13ebdd32010&eoid=355963>)

“futuro” che non si prospetta in miglioramento. A causa delle numerose incertezze che hanno caratterizzato la vita delle persone e delle imprese durante il lockdown, è stato necessario per queste ultime focalizzarsi sul valore, che è misurato dal cliente³⁸.

3.1.1 Perché concentrarsi sul valore?

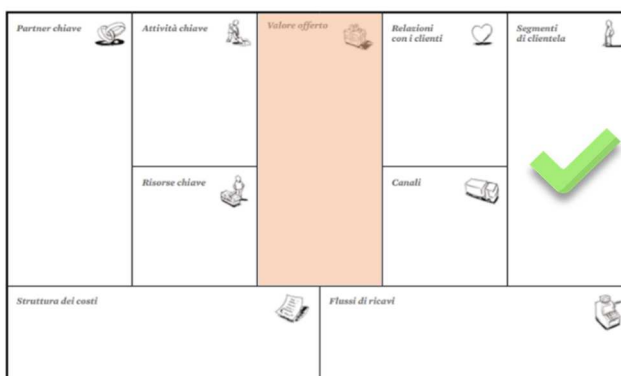
L’arrivo del virus e la conseguente emergenza sanitaria hanno contribuito a modificare – temporaneamente e non – quella che costituiva la percezione del valore da parte delle persone. In taluni casi, i clienti hanno smesso di percepire come rilevante il valore dei beni o servizi che offrivano le imprese dal momento che la piramide dei bisogni ha subito un cambiamento a seguito della situazione. Per poter massimizzare questo valore durante l’emergenza, le imprese più reattive hanno compiuto un’analisi preliminare comprendendo lo stato di salute del loro modello di business.

Come si è evidenziato nel paragrafo 1.4, un’impresa può affrontare due tipologie di problema. Sono riportati anche nel presente paragrafo, riprodotti anche visivamente tramite il BMC:

1. Problema contingente. Come affermato in precedenza, si tratta di un problema che può sorgere a seguito del verificarsi di un evento. Nel caso specifico, rientrano in questa categoria quei problemi che hanno afflitto le imprese a seguito della diffusione del Covid-19 e dell’introduzione del lockdown:

- La mancanza di interesse dei clienti verso la proposta di valore dell’impresa per via dei cambiamenti nelle priorità ed esigenze della clientela. Per trovare una soluzione al problema, l’impresa doveva lavorare sulla proposta di valore

Figura 6 – Rappresentazione su BMC della mancanza di interesse dei clienti per la proposta di valore dell’azienda

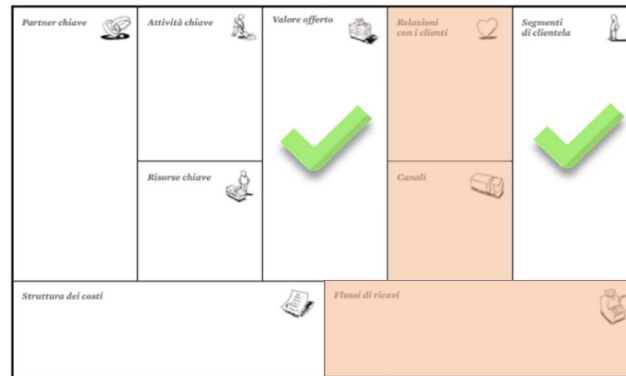


Fonte: BMC di Osterwalder e Pigneur (2010) elaborato con dati di Beople.it

³⁸ Il valore per il cliente si calcola considerando due fattori: i benefici che ottiene dall’acquisto di un determinato prodotto/servizio e i costi-sacrifici che ha sostenuto per ottenerlo.

- Difficoltà ad accedere alla proposta di valore seppur con un interesse stabile da parte del cliente. L'impresa doveva lavorare sull'accessibilità, quindi sul sistema di erogazione, sull'offerta e il sistema dei ricavi.

Figura 7 – Rappresentazione su BMC della difficoltà del cliente ad accedere alla proposta di valore dell'azienda

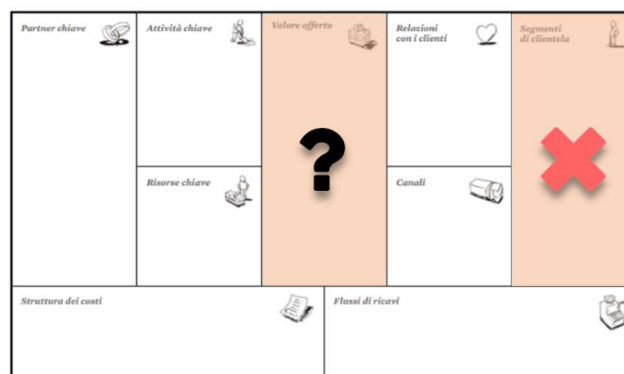


Fonte: BMC di Osterwalder e Pigneur (2010) elaborato con dati di Beople.it

2. Problema strutturale. In questo caso, sono problemi presenti da sempre e che le imprese affrontavano già prima della pandemia e che la crisi sanitaria ha accentuato:

- Difficoltà nel generare domanda. L'impresa si rivolgeva ad un segmento di clientela sbagliato, non adatto al set di benefici che offriva con la sua proposta di valore. Una soluzione era quella di risegmentare i clienti per individuare quelli con più alte potenzialità.

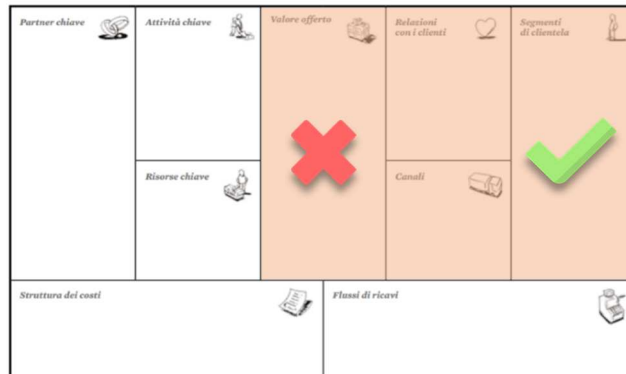
Figura 8 – Rappresentazione su BMC della difficoltà a generare domanda da parte dell'impresa



Fonte: BMC di Osterwalder e Pigneur (2010) elaborato con dati di Beople.it

- Difficoltà a convertire i clienti potenziali in clienti effettivi dell'impresa. I clienti riuscivano a raggiungere la proposta di valore dell'impresa ma, alla fine, non portavano a termine l'acquisto. In questo caso, l'impresa avrebbe dovuto lavorare sulla proposta di valore e sul processo di acquisto per aumentare il valore percepito.

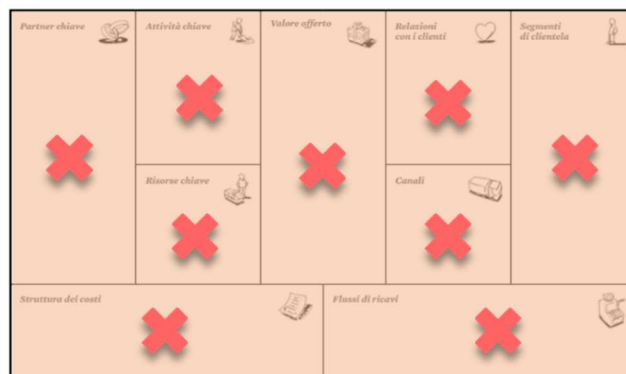
Figura 9 – Rappresentazione su BMC della difficoltà a convertire da parte dell'impresa



Fonte: BMC di Osterwalder e Pigneur (2010) elaborato con dati di Beople.it

- Problema di marginalità bassa. L'impresa, in questo caso, doveva rivedere l'intero modello di business.

Figura 10 – Rappresentazione su BMC del problema di marginalità bassa dell'impresa



Fonte: BMC di Osterwalder e Pigneur (2010) elaborato con dati di Beople.it

Riassumendo, anche le grandi imprese strutturate che da decenni operavano allo stesso modo e con lo stesso modello di business di successo, con il lockdown hanno dovuto mettere in discussione il loro modo di svolgere il proprio business, dovendo confrontarsi con un mondo al di fuori dei confini aziendali molto più incerto.

Per via di tale incertezza, le imprese sono state costrette a considerarsi nuovamente delle startup, organizzazioni temporanee che stanno cercando un proprio modello di business efficace e sostenibile, così come le definisce Steve Blank.³⁹ Una startup può essere vista come un gruppo di persone con un'idea che cerca di concretizzarla attraverso test continui e iterati per trovare il modello di business più efficace e sostenibile. La situazione di crisi ha generato quindi un parallelismo rispetto alla situazione di startup.

Infatti, come le startup, le aziende strutturate si sono ritrovate a dover adottare una strategia adattiva: niente più programmazione di medio-lungo periodo (3-5 anni). Piuttosto, una programmazione con una visione di breve periodo, facendo test continui finché non si convalida un modello di business nuovamente sostenibile. Durante il lockdown le aziende dovevano lavorare per comprendere velocemente le nuove dinamiche del valore e, una volta individuate, saper sfruttarle eseguendo iterazioni fino al raggiungimento di una nuova sostenibilità. Questo processo è esattamente quello che sta alla base del Lean Startup method di cui si è parlato nel Capitolo 2.

Una possibile soluzione a disposizione delle imprese era prendere il Business Model Canvas e iniziare a ragionare partendo dalla parte centrale della tabella, quindi dalla proposta di valore, per identificare i problemi generati dalla crisi e ipotizzare i primi test con l'obiettivo di individuare una soluzione nuovamente sostenibile.

Durante il periodo del lockdown i maggiori cambiamenti che le imprese hanno riscontrato hanno riguardato la parte centrale del BMC, quindi il blocco relativo alla proposta di valore, nonché i segmenti di clientela, che potevano non essere più gli stessi ai quali l'impresa si rivolgeva prima dell'arrivo del Covid-19, la relazione con essi e i canali per raggiungerli. Il team di Beople.it ha sottolineato che come alcuni avrebbero potuto accelerare le performance delle imprese:

- La digitalizzazione;
- L'economia circolare;
- La consumizzazione.

3.1.2 La ricerca di un nuovo fit

Così come le startup ricercano dei fit con il valore in modo tale che il loro modello di business sia efficace e sostenibile, con l'emergenza sanitaria alcuni di questi fit sono venuti

³⁹ <https://www.startupbusiness.it/cose-una-startup/88467/>

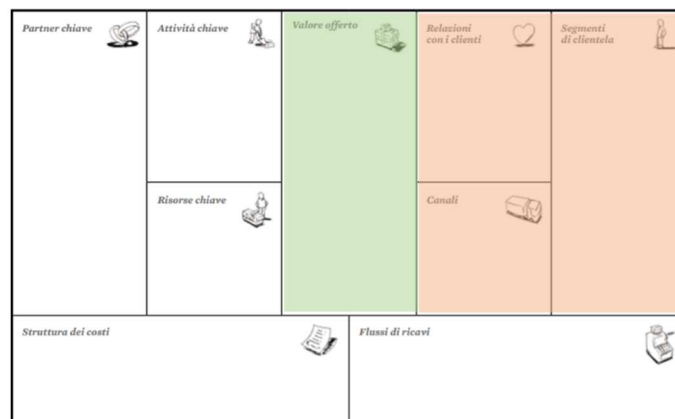
meno anche alle imprese strutturate mandando in crisi i loro modelli di business. In particolare, questi fit sono:

- Fit problema: lato della domanda. Qual è il problema che la startup vuole risolvere? È un problema percepito anche dal mercato?
Allo stesso modo, durante il lockdown le imprese già strutturate che si sono ritrovate con il proprio modello di business in crisi, dovevano domandarsi se il problema che soddisfacevano attraverso la loro proposta di valore prima della crisi generata dal Covid-19 venisse soddisfatto ancora dalla loro proposta di valore oppure no a causa del cambio dei bisogni della clientela;
- Fit soluzione: lato dell'offerta (prodotto o servizio). Appurato che il problema che vuole risolvere la startup viene percepito come tale anche dal mercato, l'offerta è in grado di risolverlo veramente o esistono soluzioni migliori?
Con l'emergenza sanitaria anche le imprese strutturate dovevano interrogarsi e chiedersi se la loro proposta di valore fosse ancora in grado durante la quarantena di incontrare e risolvere i problemi dei segmenti di clientela a cui si rivolgevano.
- Fit modello di business: stabilito il problema da risolvere e il prodotto o servizio con cui lo si vuole fare, quello che manca alla startup è far sì che l'organizzazione sia sostenibile e il modello di business scalabile.

Durante l'emergenza alle imprese serviva domandarsi: "soddisfo ancora questi fit alla luce della crisi che si sta affrontando?" Durante una situazione come quella generata dal Covid-19 queste ipotesi andavano verificate tramite test e continue iterazioni finché il modello di business non tornava ad essere sostenibile. Per fare questo, il BMC, eventualmente unito a metodi come il Lean Startup o il Design Sprint, poteva essere di grande aiuto alle imprese. Infatti, ogni fit può essere fatto corrispondere ad una parte precisa del BMC:

- **Desiderabilità** (fit problema): i problemi che l'azienda risolveva prima dell'attuale periodo di incertezza e crisi, oggi sono diventati in qualche modo secondari o irrilevanti? La desiderabilità si fa corrispondere con la parte destra del BMC, ossia quella composta da segmenti di clientela, canali, relazione con il cliente e flusso dei ricavi (Figura 11). Il tema della desiderabilità è senza dubbio prioritario. Così come le startup iniziano il loro processo partendo da quello che vuole il mercato, lo stesso dovrebbero fare le imprese nel momento in cui il loro modello di business è messo in discussione. Secondo una ricerca⁴⁰ la prima causa per cui le startup falliscono è perché non ascoltano il mercato, i reali bisogni, ansie, paure, ecc. dei clienti.

Figura 11 – Lato del BMC che rappresenta la desiderabilità

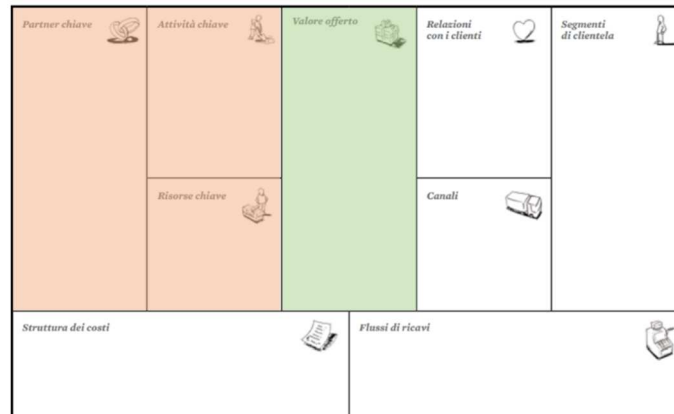


- **Fattibilità** (fit soluzione): il valore che l'impresa generava per il cliente prima della crisi tramite il suo prodotto o servizio, oggi è percepito ancora come tale? È accessibile? La fattibilità si fa corrispondere con la parte sinistra del BMC, ovvero partner chiave, attività chiave, risorse chiave e struttura dei costi (Figura 12). Se l'impresa decide di partire dalla parte sinistra per rivedere il proprio modello di business, vuol dire che quello che ha a disposizione e che ha fatto fino a quel momento lo riadatta per un nuovo segmento di clientela. Si parla in questo caso di "riconversione". Nel momento in cui un'organizzazione decide di effettuare una riconversione del proprio modello di business, deve valutare in quanto tempo sarebbe in grado di effettuarla e, soprattutto, valutare se sarà una scelta sostenibile nel lungo periodo. Tutte quelle imprese che durante la quarantena hanno deciso di effettuare una riconversione per andare incontro a nuove esigenze contingenti della clientela,

⁴⁰ CB Insights "The top 20 reasons startups fail"
[\(https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/\)](https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/)

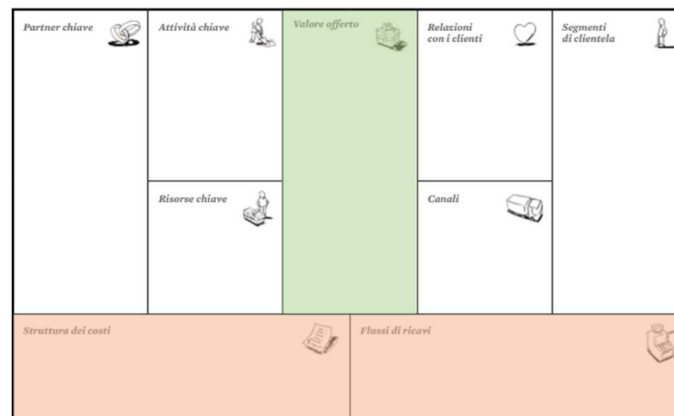
dovrebbero valutare se il nuovo modello di business è sostenibile nel lungo periodo, anche quando la situazione d'emergenza sarà finita.

Figura 12 – Lato del BMC che rappresenta la fattibilità



- Sostenibilità (fit modello di business): il modello che funzionava prima, oggi non è più sostenibile?

Figura 13 – Lato del BMC che rappresenta la sostenibilità



Partire dalla desiderabilità, quindi dal mercato, era la soluzione più rapida da adottare per le imprese durante la crisi, in quanto richiedeva meno sforzi ed era più sostenibile economicamente. Inoltre, dato che il valore è generato dal cliente, si co-crea col cliente, cominciare dal mercato dava la possibilità di indagare bene i bisogni e le necessità dei clienti, ottenendo insight preziosi per poter trovare e realizzare la soluzione. Era necessario che le imprese spostassero la loro attenzione da quello che erano in grado di offrire (quindi dal loro prodotto o servizio) a ciò che il mercato percepiva di valore in quel momento.

A tal fine, il business design si poneva come la giusta soluzione alla necessità delle imprese di partire dal cliente per arrivare poi a generare alternative in termini di modelli di business per trovare quello più efficace e sostenibile. Infatti, il business design segue una logica guidata dal cliente.

Per le imprese era però necessario non cadere nella falsa convinzione che il cliente potesse sapere qual era la soluzione al loro problema. Spesso i clienti non sanno quello che vogliono, ma se l'impresa si fosse posta in loro ascolto sicuramente sarebbe stata in grado di identificare le difficoltà o problemi che li stavano affliggendo e, da quelli, poteva iniziare a lavorare su una soluzione che fosse di valore per il cliente. Nel design thinking, infatti, esiste una fase ispirativa in cui si raccolgono le idee dai clienti e poi una fase ideativa, in cui dalle idee raccolte si elaborano le soluzioni. Successivamente, era necessario che per le aziende comprendere se i *job-to-be-done* ricavati parlando col cliente fossero contingenti, e quindi che sarebbero finiti con la fine dell'emergenza oppure consolidabili, ovvero che sarebbero restati anche dopo l'emergenza sanitaria.

Generalmente, il concetto del *job-to-be-done* può essere utile per trovare alternative partendo dal cliente. Al centro di questo concetto c'è la convinzione che le persone non acquistano prodotti o servizi perché vogliono proprio quel prodotto o servizio, piuttosto lo fanno perché hanno dei lavori da portare a termine e possono farlo utilizzando quei prodotti o servizi. Theodore Levitt, per rendere meglio l'idea, ha detto: *“Le persone non vogliono un trapano da un quarto di pollice, vogliono un foro da un quarto di pollice”*.⁴¹ Seth Godin, invece, va oltre e dice che le persone non vogliono un trapano per avere un foro, ma ne vogliono uno per montare uno scaffale o, più in profondità, per avere quella sensazione di ordine quando le cose si ripongono sopra lo scaffale⁴².

I *job-to-be-done* non sono solo di tipo funzionale, ovvero per raggiungere un obiettivo, ma possono essere anche emozionali e sociali, vale a dire per essere percepiti in uno specifico modo dalle altre persone e dal mondo. Per esempio, il bisogno dei clienti durante la quarantena di ricevere a casa la merce rispondeva in realtà ad un bisogno di maggiore sicurezza piuttosto che ad un bisogno di risparmiare tempo. Oppure, il bisogno di lievito madre rispondeva alla necessità di panificare a casa in compagnia, fare qualcosa insieme in

⁴¹ <https://www.thedoers.co/blog/job-to-be-done>

⁴² <https://www.digital4.biz/marketing/che-cosa-cercano-i-clienti/>

famiglia e allo stesso tempo maggiore sicurezza perché non è necessario comprare tanto lievito dal momento che si autoalimenta e quindi non serve recarsi in un supermercato.

Martin Lindstrom ha dichiarato che non c'è bisogno di fare analisi complesse ma concentrarsi su indizi (small data). Ma come farlo? Bisogna chiamare i clienti o comunque entrarci in contatto in qualsiasi modo e con qualsiasi strumento l'impresa ha a disposizione. Bisogna fare parlare il cliente e cercare di individuare il suo vero problema.

3.2 Focus sul fit problema

Come affermato in precedenza, le imprese più reattive che si sono ritrovate a dover fare i conti con un modello di business non più efficace e sostenibile come quello precedente la crisi generata dal Covid-19 e il conseguente lockdown, hanno sfruttato il Business Model Canvas per identificare quale fit fosse venuto a mancare all'interno del loro modello di business e quindi agire di conseguenza. La strada più percorsa è partita dalla desiderabilità, quindi dalla parte destra del BMC. Analizzare la desiderabilità ha significato esplorare i bisogni, i desideri, le paure dei clienti dell'impresa e verificare se fossero rimasti sempre gli stessi o se fossero mutati a causa dell'emergenza sanitaria.

Analizzare il proprio modello di business partendo dal mercato, in particolare dai propri clienti, ha offerto dei vantaggi. Il primo ha riguardato la possibilità di operare in un mercato già conosciuto. Il ritorno economico derivante dalle vendite non è stato sempre garantito perché non era sicuro che i clienti decidessero di acquistare, però è stato sicuramente profittevole in termini di insights ottenuti, utili anche per le attività future. Questa scelta ha permesso di mantenere la relazione impresa-cliente, comunicando che l'azienda continuava ad essere presente.

Avere già a disposizione una base di clienti è stato un altro vantaggio per le imprese che hanno deciso di partire dalla parte destra del BMC. Per mettere in atto una riconversione (fit soluzione) sarebbe servito svolgere un'analisi di mercato per comprendere la fattibilità del prodotto o servizio che si sarebbe voluto offrire. Durante un'emergenza sanitaria come quella vissuta a inizio del 2020, svolgere un'analisi di questo tipo poteva risultare piuttosto complesso.

In generale, cominciare l'indagine dalla parte destra del BMC significa mettere in atto una vera riscoperta del cliente. Quali erano i nuovi compiti che i clienti volevano portare a

termine durante il lockdown? Quali i loro nuovi bisogni, le loro nuove paure e desideri? In questo contesto è entrato in campo il concetto del job-to-be-done spiegato precedentemente.

Il procedimento attuato ha posto il cliente come punto di partenza per poi ricostruire la catena del valore. In particolare. I passaggi hanno previsto:

1. Attualizzazione dei bisogni: le imprese hanno dovuto mettersi nei panni del cliente ed effettuare un mapping dei nuovi bisogni. L'empatia è stata un elemento fondamentale. Le aziende sono entrate in contatto con i loro clienti per domandargli come stessero vivendo la situazione emergenziale generata dal Covid-19, prestando attenzione all'emergere di eventuali nuovi job-to-be-done della clientela (bisogni, desideri, compiti, problemi).
2. Triage: dopo aver mappato e individuato i potenziali nuovi job-to-be-done hanno indagato quali fossero quelli di natura contingente, nati per via della situazione emergenziale, e quali invece di natura strutturale, presenti anche prima del lockdown e persistenti in futuro. È stato importante comprendere anche quali job-to-be-done generati dalla pandemia avrebbero potuto consolidarsi e restare nel tempo, anche dopo la pandemia. Un esempio di quest'ultimi possono essere le consegne a domicilio dei farmaci nate in quarantena per permettere alle persone di lasciare casa il meno possibile, soprattutto a coloro considerati maggiormente a rischio; un servizio che ha continuato ad essere percepito di valore anche dopo la quarantena e che è attivo ancora oggi. I brand che sono riusciti ad individuare i nuovi job-to-be-done dei clienti e a soddisfarli sono stati quelli a rimanere maggiormente impressi nella mente dei consumatori proprio perché hanno aiutato durante un momento di difficoltà, manifestando i valori incarnati dal brand.
3. Ricostruzione del valore: al termine del processo, è servito valutare quali elementi del modello di business dell'impresa erano ancora in grado di generare valore per il cliente, quali non funzionavano più necessitando di essere cambiati e quali eventuali adattamenti erano necessari per rispondere ai nuovi job-to-be-done dei clienti dell'impresa.

Scomporre la domanda ha permesso alle imprese di iniziare a ragionare e comprendere quali erano i bisogni emergenti e contingenti, ovvero che sarebbero durati limitatamente alla durata dell'emergenza sanitaria, e valutare di conseguenza se si potessero sviluppare delle

soluzioni, dei supporti, dei prodotti o servizi per monetizzare da questi. È stato di fondamentale importanza per ogni azienda capire in anticipo se sarebbe stata in grado di effettuare queste azioni nei giusti tempi, in modo da poter ottenere un ritorno monetario ove possibile o, comunque, anche solo un ritorno di immagine.

Sono state molte le attività che durante la quarantena hanno deciso di investire tempo e risorse per dialogare con i loro clienti, creando campagne che avessero come scopo quello di coinvolgerli per passare un po' di tempo insieme e, allo stesso tempo, consolidare e rafforzare nella loro mente l'immagine percepita e i valori che il brand vuole trasmettere.

Una volta individuati i problemi e i bisogni contingenti e isolati quelli evergreen, le imprese hanno dovuto lavorare sull'accessibilità fisica dei prodotti e servizi offerti (per esempio digitalizzazione e remotizzazione) oppure economica (per esempio, lavorare sul pricing per rendere la proposta di valore maggiormente accessibile).

Infine, come ultimo passo, bisognava capire se ci fossero dei job-to-be-done dei clienti nati con l'emergenza ma che probabilmente si sarebbero consolidati nel tempo. Su di questi poteva valere la pena effettuare degli investimenti perché era probabile che per una certa parte della clientela potessero diventare i nuovi asset su cui poi costruire una proposta di valore.

3.2.1 Il digital come mezzo per superare la crisi da Covid.19

In un'emergenza sanitaria come quella che ha segnato i primi mesi del 2020, dove le relazioni interpersonali sono state ridotte al minimo, gli strumenti digitali si sono posti come una soluzione di supporto alle imprese per cercare di identificare quali fossero i nuovi problemi della loro clientela, più precisamente permettendo di 1) avere un riscontro diretto su bisogni e difficoltà del cliente e 2) indagare i nuovi bisogni dei clienti attuali o di quelli non ancora colpiti.

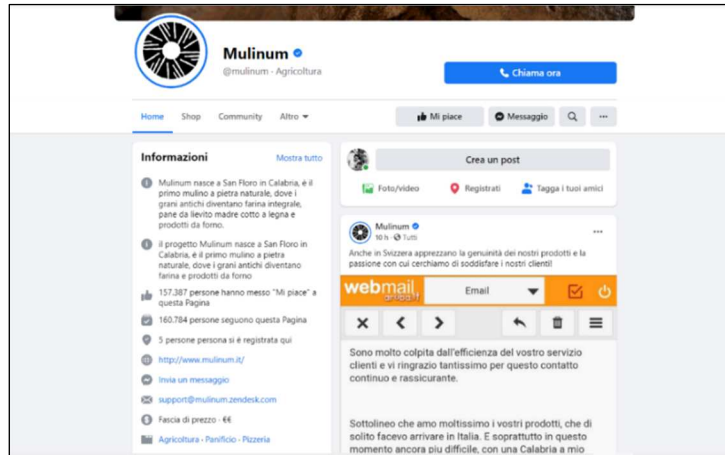
Avere un riscontro diretto su bisogni e difficoltà del cliente

Per avere un riscontro diretto su bisogni e difficoltà del cliente, le imprese potevano ricorrere a strumenti digitali come:

- Pagine Facebook. Sono uno dei molteplici strumenti messi a disposizione per i clienti business all'interno della piattaforma Facebook.com. Attraverso l'utilizzo di una Pagina Facebook è possibile generare engagement e ricevere riscontri rapidi sui propri aggiornamenti. Il gestore può rispondere ai commenti degli utenti, attivare

chat su Messenger (anche automatizzate tramite bot) o ricevere ordini tramite WhatsApp utilizzando un sistema centralizzato. Tutti gli strumenti citati sono di proprietà di Facebook Inc.

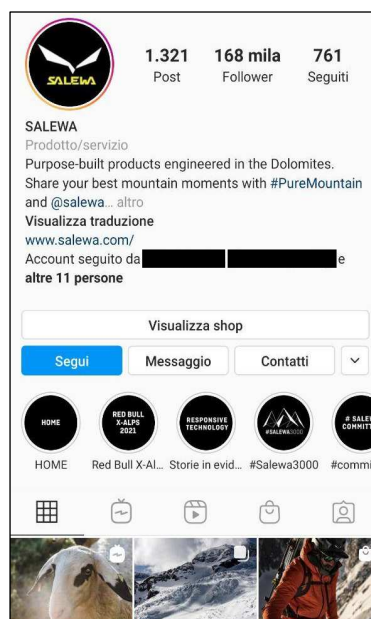
Figura 14 – Pagina Facebook dell'impresa Mulinum



Fonte: www.facebook.com/mulinum

- Account business su Instagram. Anch'esso di proprietà di Facebook Inc., l'account business di Instagram offre una serie di funzioni interessanti e che l'impresa può usare per avere riscontri diretti. Grazie ad un profilo Instagram è possibile ricevere commenti ai propri contenuti generando engagement attorno al brand, interagire direttamente con il cliente tramite i direct message, inserire contatti (e-mail e telefono), lanciare hashtag creati ad hoc per monitorare la UGC (*User Generated Content*), attivare sondaggi o porre domande tramite il formato *stories*.

Figura 15 – Profilo Instagram business del brand Salewa



Fonte: Instagram

- E-mail. Al loro interno l'impresa può porre brevi questionari da inviare alla propria mailing-list, eventualmente segmentata per caratteristiche demografiche o geografiche.

Durante il lockdown, una delle principali problematiche emerse dal confronto delle imprese con la propria clientela è stata l'impossibilità da parte delle persone ad accedere ai prodotti/servizi di cui avevano bisogno, visto l'obbligo di non poter lasciare la propria abitazione la chiusura di metà delle imprese italiane fosse stata costretta a chiudere. Questo ha portato molte aziende non ancora presenti sul web – soprattutto piccole e medie imprese – ad attivare forme di e-commerce per rendere la loro proposta di valore nuovamente accessibile alla clientela. Le persone, infatti, non hanno smesso di consumare un determinato prodotto, semplicemente hanno iniziato a cercarlo altrove rispetto al canale utilizzato in precedenza e questo nuovo canale, spesso, è stato il web.

Per risolvere il problema di accessibilità, le imprese hanno seguito principalmente due strade:

- Creazione di un e-commerce proprietario. I vantaggi offerti da questa soluzione sono molteplici: la creazione di un supporto ad hoc ha permesso di avere un e-commerce in linea con la brand identity, altamente personalizzabile. Inoltre, ha offerto strumenti di insight per monitorare le performance raggiunte e poter svolgere le attività di analisi. Infine, ha permesso di attivare un sistema di e-mail automation ricevere feedback da parte dei clienti in merito agli ordini effettuati. Lo svantaggio di questa soluzione era costituito dai tempi di realizzazione, generalmente piuttosto lunghi, e dai costi di creazione piuttosto elevati e non sempre sostenibili per le piccole attività;
- Appoggiarsi ad una delle numerose piattaforme di e-commerce esistenti già in periodo pre-pandemia (es: Shopify o CosaPorto.it) oppure nate in concomitanza della crisi come AdUnMetro⁴³, #iorestoacasa Delivery⁴⁴, Valdelivery⁴⁵ (solo per la Valle d'Aosta), ConsegnaInCasa.it⁴⁶, Il Negozio Vicino⁴⁷ giusto per citarne alcuni. A differenza dell'*e-commerce* proprietario, appoggiarsi a questo tipo di piattaforme

⁴³ <https://www.adunmetro.it/>

⁴⁴ <https://iorestoacasa.delivery/>

⁴⁵ <https://valdelivery.it/>

⁴⁶ <https://www.consegnaincasa.it/>

⁴⁷ <https://www.ilnegoziovicino.it/>

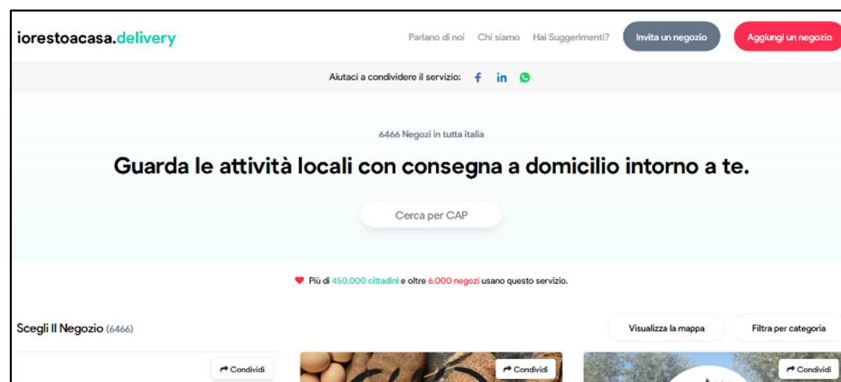
permette di avere in tempi piuttosto rapidi una “vetrina online” attraverso la quale vendere i prodotti e con un investimento piuttosto contenuto o, in taluni casi, nullo. Gli svantaggi riscontrati hanno riguardato l’impossibilità di poter personalizzare il format del proprio e-commerce e nel numero limitato di prodotti che possono essere inseriti. Inoltre, non vi è possibilità di avere degli insight legati alle proprie performance e di attivare forme di e-mail automation.

Figura 16 – Homepage sito AdUnMetro.it



Fonte: www.adunmetro.it

Figura 17 – Homepage sito iorestocasa.delivery



Fonte: www.iorestocasa.delivery

A supporto dell’importanza del digital durante la crisi, un rapporto di fine maggio svolto dall’associazione di categoria Confartigianato ha evidenziato che durante il periodo di quarantena quasi il 30% (29,7%) delle micro e piccole imprese (PMI) ha utilizzato un canale di vendita alternativo rispetto a quello tradizionalmente usato per riuscire a continuare a vendere i prodotti alla propria clientela: l’e-commerce ha pesato per il 19,9%, alla pari delle consegne a domicilio come canali di vendita alternativi.⁴⁸ In uno studio condotto nella

⁴⁸ <https://www.confartigianato.it/2020/05/studi-in-emergenza-covid-19-si-modifica-il-trend-di-crescita-delle-mpi-con-e-commerce-122-mila-imprese-198/>

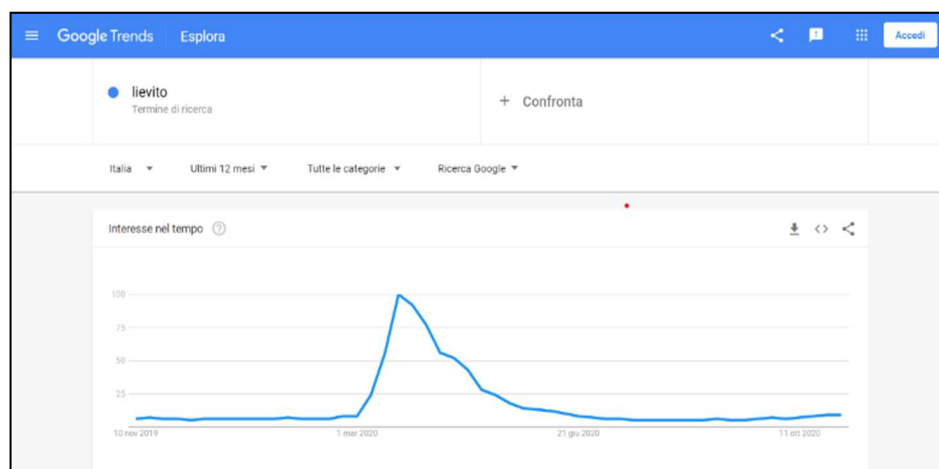
seconda metà di luglio, l'associazione prevede che a fine 2020 saranno 122mila le MPI che avranno attivato un canale di vendita online.⁴⁹ Un numero di tutto rispetto (considerando che si tratta solo di micro e piccole imprese) che evidenzia come molte realtà imprenditoriali abbiano visto nel digital uno strumento efficace durante l'emergenza sanitaria per indagare e andare incontro alle esigenze contingenti dei loro clienti.

Indagare i nuovi bisogni dei clienti attuali o di quelli non ancora colpiti

Per indagare i nuovi bisogni degli attuali clienti o di quelli non ancora tali, invece, gli strumenti digitali a disposizione delle imprese sono stati e sono tutt'ora:

- Instagram: questo strumento permette di svolgere un'analisi dei contenuti pubblicati sulla piattaforma dai propri follower o analizzare contenuti pubblicati in relazione agli hashtag #iorestoacasa per comprendere nuove abitudini;
- Google Trends e Google Ads Keyword Planner: analizzare il mercato indagando nuove tendenze in termini di ricerche e di volume. Quando l'impresa trovava tendenze in linea con il proprio business o si rendeva conto della presenza di temi da sfruttare a proprio vantaggio, poteva usarli per la creazione di contenuti. Tra gli altri, contenuti editoriali per il blog ottimizzati in chiave SEO con l'obiettivo di incrementare la visibilità organica del suo sito web sui motori di ricerca, contenuti per i social media aziendali anche sponsorizzandoli così da raggiungere un pubblico più ampio, e creazione di contenuti video per piattaforme come YouTube.

Figura 18 – Esempio di ricerca trend tramite Google Trends



Fonte: Google Trends

⁴⁹ <https://www.confartigianato.it/2020/07/studi-la-domanda-di-e-commerce-per-territorio-al-top-lombardia-251-lazio-102-emilia-romagna-100-e-veneto-91/>

Figura 19 – Esempio di ricerca parole chiave tramite Google Ads Keyword Planner

The screenshot shows the Google Ads Keyword Planner interface. The search term is 'lievito'. The interface displays a table of search results with the following columns: Parola chiave (per pertinenza), Media ricerche mensili, Concorrenza, Quota impressioni annuncio, Offerta per la parte superiore della pagina (gamma bassa), Offerta per la parte superiore della pagina (gamma alta), and Stato account.

Parola chiave (per pertinenza)	Media ricerche mensili	Concorrenza	Quota impressioni annuncio	Offerta per la parte superiore della pagina (gamma bassa)	Offerta per la parte superiore della pagina (gamma alta)	Stato account
lievito	10000 - 100000	Bassa	-	0,38 €	1,23 €	
lievito madre	10000 - 100000	Media	-	0,03 €	0,64 €	
lievito di birra	10000 - 100000	Alta	-	0,37 €	0,38 €	
lievito per dolci	1000 - 10000	Alta	-	0,07 €	0,30 €	
lievito naturale	1000 - 10000	Media	-	0,25 €	0,74 €	

Fonte: Google Ads Keyword Planner

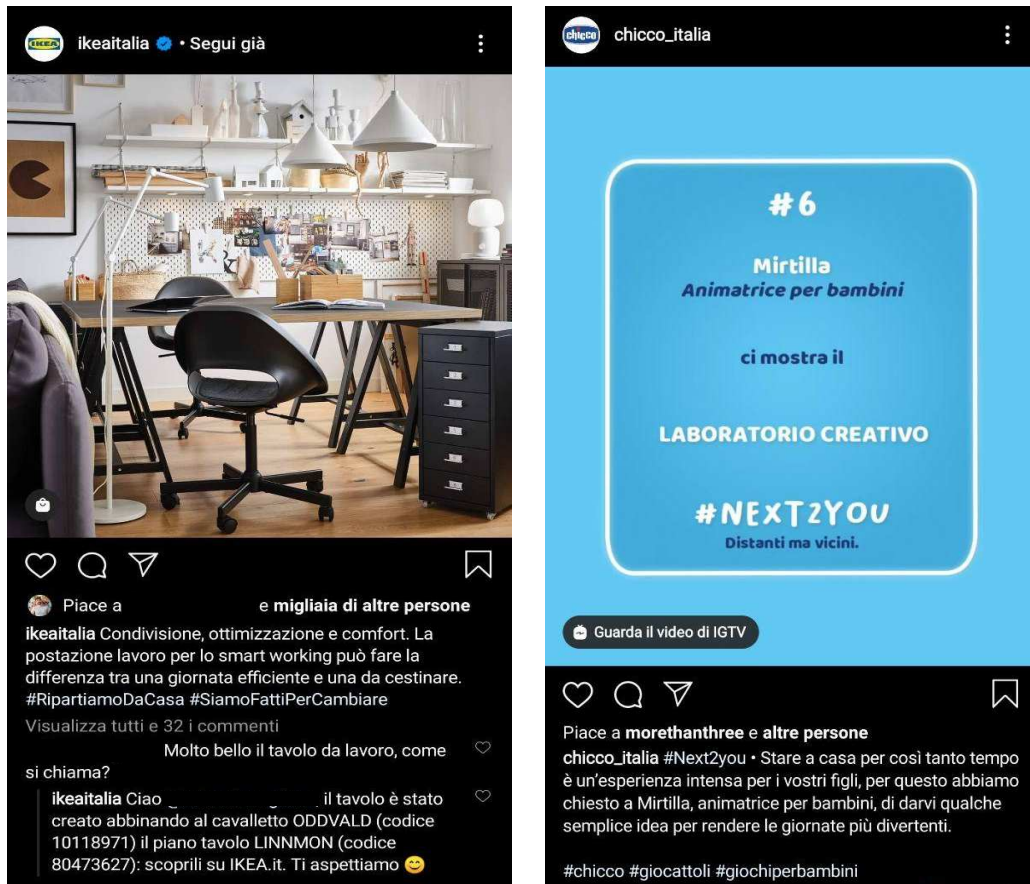
- **Google Search Console:** l'impresa poteva verificare eventuali cambiamenti o nuovi trend osservando le query attraverso le quali gli utenti arrivavano al sito web (Rendimento > Risultati di ricerca).
- **Google Analytics:** con questo tool messo a punto dal colosso di Mountain View, l'impresa poteva studiare incrementi negli accessi a determinate pagine web (incluse le pagine-prodotto) che potevano aiutarla a comprendere nuove tendenze da poter sfruttare per la creazione di contenuti social, per la progettazione di campagne di advertising sui social media o per l'implementazione di annunci a pagamento nella rete di ricerca (Google ADS).

Risultati migliori potevano essere ottenuti considerando questi strumenti non in modo isolato ma all'interno di una strategia di web marketing integrato. L'utilizzo di uno strumento poteva portare a ottenere dati molto interessanti che andavano poi collocati all'interno di un funnel marketing. Di seguito si riportano alcuni esempi concreti di brand celebri ma anche di piccole realtà imprenditoriali italiane che hanno utilizzato strategie di web marketing integrato per indagare i bisogni dei clienti durante la quarantena e andargli incontro.

Il brand francese Decathlon durante la prima ondata di Covid-19 ha lanciato sui propri canali social l'hashtag *#sportacasa*, così da etichettare i suoi contenuti in cui spiegava come utilizzare i prodotti e monitorare i contenuti generati dagli utenti. Ikea tramite l'hashtag *#RipartiamoDaCasa* ha diffuso immagini di case arredate con i propri mobili puntando in particolare sulla necessità crescente nelle persone di ritagliarsi nella propria abitazione uno spazio per lo smart working, dal momento che era la forma di lavoro che moltissime aziende stavano adottando vista l'impossibilità per i loro dipendenti di spostarsi e uscire dalla propria abitazione, oppure per svolgere un po' di esercizio fisico. Anche in questo caso una strategia

di UGC ha permesso al brand di monitorare i contenuti dei fan e mantenere la relazione con i clienti. Chicco ha avviato la campagna social *#Next2You* con lo scopo di dare una mano ai genitori che si sono ritrovati in casa assieme ai figli 24 ore su 24, dando spunti per intrattenerli e far sì che il tempo passasse più velocemente e dritte su come approcciarsi per raccontare loro dell'emergenza sanitaria in corso.⁵⁰

Figura 20 – Post Instagram di Ikea e Chicco con i rispettivi hashtag lanciati durante il lockdown

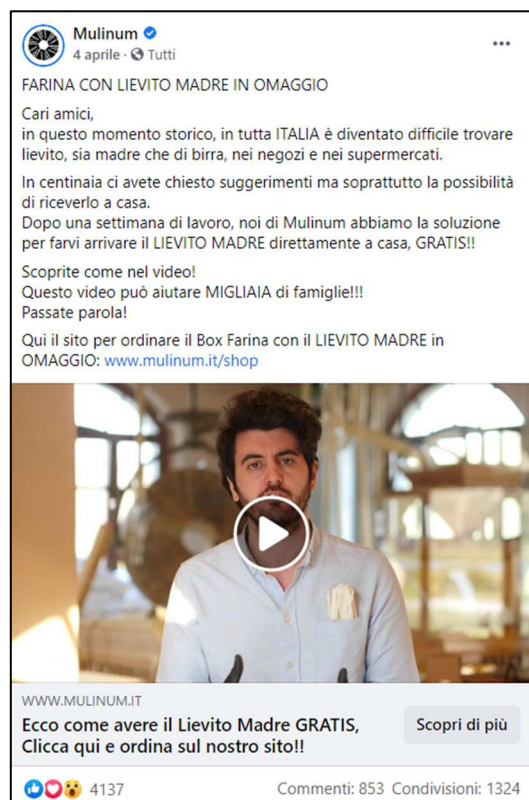


Fonte: Instagram

⁵⁰ <https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/CA-E-commerce-2020-report-ITA-1.pdf>

Un altro esempio tratto da un corso online sull'analisi dei micro-dati⁵¹ è quello dell'azienda Mulinum⁵² che si occupa della produzione di farine macinate a pietra. Durante la quarantena, tramite l'utilizzo di Google Trends, un'analisi delle menzioni dell'account su Instagram e un'analisi dei contenuti pubblicati con hashtag specifici (*#iorestoacasa*), è riuscita a capire che il trend del momento coincideva con il lievito madre (alimento che durante il lockdown è andato letteralmente a ruba, diventando quasi impossibile da trovare; si può vedere anche nella *Figura 18* come il trend di ricerca fosse aumentato notevolmente) e le ricerche correlate erano su "ricette pane e pizza". Tramite le possibilità offerte dal sistema di Facebook ADS, il brand ha pubblicizzato la sua iniziativa di spedizione gratuita di una busta di lievito madre e una guida su come adoperarlo con ogni ordine di un box di farina effettuato sul loro e-commerce. La sponsorizzazione è stata direzionata verso il target studiato tramite gli strumenti di analisi precedentemente descritti. Inoltre, sul sito è stato inserito un pop-up di lead generation, offrendo in omaggio un ricettario.

Figura 21 – Post della pagina Facebook di Mulinum con cui annuncia l'iniziativa del lievito gratis



Fonte: www.facebook.com/mulinum

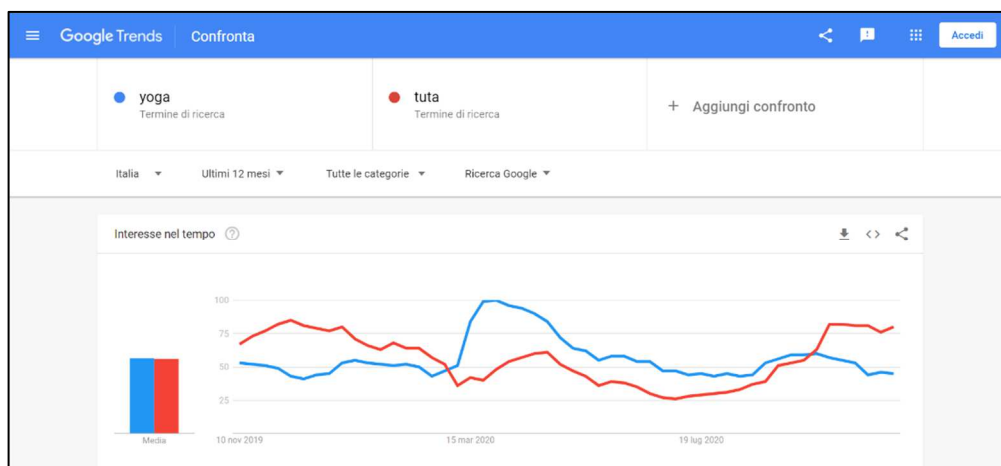
⁵¹ <https://designmarketing.podia.com/>

⁵² <https://mulinum.it/>

Grazie a queste iniziative, Mulinum è riuscita ad ottenere quasi cinquemila ordini in piena quarantena ed è riuscita a registrare il record di incassi ottenuti in un solo giorno, pari a 22.000€.

Un caso simile, legato ad un brand più celebre, è quello di Zalando che nel mese di marzo ha registrato un calo delle visite (-24%) e del fatturato (-39%) per via della crisi da coronavirus. Per cercare di superarlo, il brand ha lavorato sui trend di quel momento: “yoga”, “allenarsi a casa”, “playstation”, “tuta”, “calzini”, “beauty routine” (“barba”, “maschere viso”, “crema viso”).

Figura 22 – Esempio di andamento nel tempo di alcuni trend analizzati da Zalando

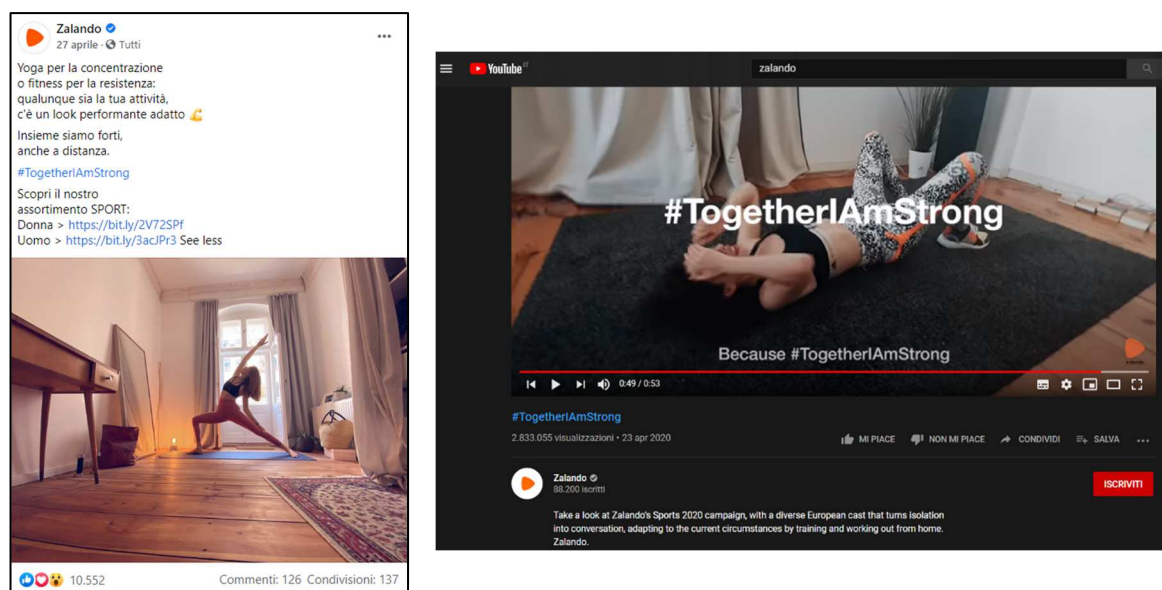


Fonte: Google Trends

Da questi trend, Zalando ha costruito la sua strategia di marketing integrata su tutte le piattaforme web presidiate: ha lanciato un video con l’hashtag #togetheriamstrong per dimostrare come tante attività potevano essere condotte serenamente anche nella propria abitazione. Per esempio, sul suo canale YouTube ha postato video tutorial con esercizi yoga (seguendo quindi uno dei trend) e i suoi post social sono stati progettati ad hoc con contenuti legati alle tendenze emerse. Grazie a questa strategia, Zalando è riuscito a superare il calo delle vendite.⁵³

⁵³ https://www.linkedin.com/posts/massimogiacchino_trends-zalando-strategia-activity-6677477195482492928-Nud7?lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad_flagship3_detail_base%3B10CfLiaQRFSjQXDW7y7gtQ%3D%3D

Figura 23 – Alcuni contenuti social creati da Zalando in base ai trend analizzati



Fonte: Facebook e YouTube

3.3 Fit soluzione e fit modello di business

Come accennato precedentemente, oltre al fit sul problema una startup deve ricercare anche altri due fit: il fit soluzione e il fit modello di business.

Durante l'emergenza sanitaria, nei modelli di business di alcune imprese è venuto meno il fit sulla soluzione. In questo caso, le imprese erano guidate principalmente dalle necessità emergenti all'interno del mercato piuttosto che da quelle emerse dalla propria clientela. In tal senso, le imprese hanno adattato la propria attività produttiva alle necessità del mercato, lavorando sulla parte sinistra del Business Model Canvas, e non quella destra come le imprese che hanno ricercato il fit sul problema. In questo gruppo rientrano tutte le imprese e relativi brand che durante il lockdown hanno riconvertito il proprio business. Sono molti i casi in cui la produzione si è spostata su mascherine e gel igienizzanti data la sempre più crescente domanda sul mercato.

Un caso emblematico è stato quello di Ramazzotti, impresa italiana che produce l'omonimo amaro conosciuto in tutto il mondo e che, durante l'emergenza sanitaria, ha riconvertito parte del suo stabilimento produttivo di Canelli, in provincia di Asti, per la produzione di gel igienizzante per le mani, con la particolarità di inserire nella miscela una parte di distillato di scorza di arancia, lo stesso adoperato nella realizzazione dell'amaro, e inserito in piccole bottigliette fedeli a quella originale.⁵⁴

⁵⁴https://www.corriere.it/buone-notizie/20_maggio_16/ramazzotti-milano-bere-gel-igienizzante-all-arancia-0dffab48-96bd-11ea-a66c-1f6181297d24.shtml

È importante osservare che Ramazzotti, pur avendo effettuato una riconversione, non si è discostata completamente dall'identità del brand. Il gel igienizzante era un prodotto completamente differente dal tradizionale amaro prodotto dall'azienda, eppure tramite l'uso degli aromi e di bottigliette che riproducevano quella originale dell'amaro, l'azienda è riuscita a rimanere fedele al brand.

Figura 24 – Post Instagram per annunciare la produzione del gel disinfettante



Fonte: Instagram

Un altro caso è stato quello del celebre brand italiano Calzedonia che dalla metà di marzo, in piena quarantena vista la penuria sul territorio nazionale di mascherine e un calo contestuale di vendite dei propri prodotti, ha effettuato una riconversione dei suoi stabilimenti produttivi di Avio (TN) e Gissi (CH) in Italia e alcuni in Croazia per produrre dispositivi di protezione individuale. Per farlo, l'impresa ha investito denaro per acquistare macchinari appositi e ha inoltre formato il proprio personale affinché imparasse ad usarli.⁵⁵

Bisogna sottolineare che una riconversione, generalmente, richiede un dispendio in termini monetari piuttosto consistente. Per questo, in un periodo complicato come quello vissuto nei primi mesi del 2020, solamente le imprese con una certa solidità e disponibilità economica hanno potuto optare per una revisione del proprio modello di business partendo

⁵⁵https://d.repubblica.it/moda/2020/03/24/news/gruppo_calzedonia_produce_mascherine_e_camicci_contro_coronavirus_intimissimi_tezenis-4702152/

dal lato sinistro del BMC. Un altro aspetto della riconversione, che difficilmente si accosta con l'emergenza sanitaria, è che richiede si effettui un'analisi di mercato per comprendere se la nuova strada che si intende percorrere è fattibile e se sostenuta da una domanda adeguata. Certamente pare subito chiaro che svolgere un'analisi di mercato durante il lockdown era un'operazione alquanto complicata, date le numerose limitazioni.

Durante il trimestre luglio-settembre 2020, Beople.it ha condotto una ricerca online per capire come le imprese hanno affrontato l'emergenza sanitaria causata dal Covid-19, cercando di analizzare quali interventi siano stati messi in atto sui modelli di business.⁵⁶

Alla ricerca hanno risposto in 254 tra consulenti, imprenditori, aziende, professionisti e altre organizzazioni. Dall'analisi delle risposte fornite, è emerso che il 41% di soggetti analizzati ha riscontrato problemi di tipo strutturale, già presenti prima della pandemia e poi amplificati da quest'ultima. Il 21%, invece, dichiara che il problema che ha messo in crisi il modello di business è nato con l'emergenza sanitaria, quindi un problema di tipo contingente. Il restante 38% non si è espresso, probabilmente perché non consapevole della tipologia di problema affrontato durante la crisi.

Tra coloro che hanno avuto un problema strutturale, il 33% lo associa alla difficoltà a generare domanda mentre il 25% ha dichiarato di aver avuto problemi a convertire clienti potenziali in clienti effettivi. Solo il 16% ha avuto problemi di marginalità bassa (il restante 24% ha riportato altre tipologie di problema).

Tra coloro che hanno riscontrato un problema contingente, quasi la metà (41%) l'ha collegato con la difficoltà da parte della clientela ad accedere ai canali per ottenere la proposta di valore offerta. Il 29% ha riscontrato invece un cambiamento nei bisogni dei suoi clienti, non più uguali a quelli pre-pandemia. Il 18%, invece, ha avuto problemi contingenti legati al prezzo, ovvero i loro clienti non erano disposti durante l'emergenza a spendere gli stessi soldi che spendevano prima del lockdown per acquistare quel determinato prodotto/servizio.

Come sono intervenuti, nella pratica, sui loro modelli di business? Più della metà è intervenuta mentre il 28% degli intervistati ha dichiarato di non aver effettuato alcun tipo di intervento. Chi è intervenuto ha lavorato sui due lati del BMC che si sono visti nei paragrafi precedenti: quello destro – legato al cliente e alla desiderabilità – e quello sinistro – legato al prodotto e alla fattibilità.

⁵⁶ Webinar Beople Help “Impatti e reazioni al Covid-19”
(<https://www.beople.it/products/beople-help-webinar/categories/3484493>)

Chi è partito da destra, ha agito in diversi modi: c'è chi ha diversificato il mercato, chi si è messo a cercare e seguire i trend, chi ha introdotto strumenti di lead generation, chi ha creato nuovi servizi o chi ha esplorato nuovi canali. Coloro che hanno modificato il proprio modello di business partendo da sinistra hanno individuato nuovi partner per creare sinergie oppure hanno svolto un allineamento interno sulla proposta di valore; c'è chi ha innovato il proprio prodotto/servizio, chi ha introdotto nuove modalità di lavoro e chi ha deciso di selezionare solo quelle attività che generavano realmente valore.

Una parte residua degli intervistati ha lavorato sulla parte bassa del BMC, svolgendo una revisione dei costi dell'azienda, cercando nuove forme di ricavo oppure introducendo forme di ricavo da terze parti.

Tra tutti coloro che sono intervenuti sul modello di business per cercare di risolvere il problema, di natura contingente o strutturale, la metà ha ottenuto risultati (51%) mentre il 48% ritiene che sia ancora presto per sapere se gli interventi sono stati efficaci oppure no. Solo l'1% dichiara di non aver avuto alcun risultato di ritorno.

Il dato forse più interessante della ricerca è che il 30,5% degli intervistati ritiene che i cambiamenti che hanno introdotto al proprio modello di business abbiano permesso all'impresa di sopravvivere all'emergenza sanitaria in corso.

Conclusioni

È certo che l'emergenza sanitaria generata dal Covid-19 abbia avuto un forte impatto globale non solo a livello sanitario ma anche sull'economia. In Italia, così come in altri Paesi, la prova più difficile che le imprese hanno dovuto affrontare ha coinciso con il lockdown generale nel secondo trimestre del 2020. Senza aver avuto il tempo necessario per prepararsi, molte aziende si sono viste costrette a fermare le loro attività produttive o a doverle ridimensionare notevolmente, guardando i loro modelli di business e le loro brand value proposition vacillare.

Non tutte le imprese sono state in grado di reagire e mettere in discussione il proprio business, in parte o nella sua interezza, per adattarlo alle contingenze del momento. La tragica, seppur lampante dimostrazione di questo è data dalle 90mila imprese che sono fallite in Italia per via della crisi da Covid-19. Per tutte queste imprese che non ce l'hanno fatta, però, ce ne sono state altre che sono riuscite a mettersi in discussione trovando nuove soluzioni e, in un certo senso, tornando ad essere startup alla ricerca di sostenibilità per il loro modello di business in crisi.

In questo contesto il Business Model Canvas è stato uno degli strumenti strategici più efficaci ed intuitivi per superare le difficoltà imposte dalla crisi. Seguendo una delle strade offerte da questo supporto, imprese e brand si sono messi in moto prestando attenzione al mercato e alla loro clientela, facendo il punto della situazione: quali i loro nuovi bisogni? Coincidono ancora con i bisogni pre-pandemia? La proposta di valore del brand riesce a soddisfare i nuovi bisogni? Nei casi in cui in cui il modello di business risultasse essere in crisi, con il BMC risultava più semplice individuare i quadrati sui quali intervenire affinché l'intero modello tornasse ad essere nuovamente sostenibile, ideando contestualmente strategie a supporto.

Il digital si è poi proposto come mezzo efficace attraverso il quale le imprese hanno potuto attuare tali strategie, effettuare test rapidi e ottenere riscontri sulla loro efficacia, esattamente come le startup nelle prime fasi di presenza sul mercato. I numerosi strumenti digitali hanno aiutato tutte le imprese, indipendentemente dalla loro decisione di rivedere il modello di business partendo dal lato destro o sinistro del BMC. Per le imprese partite osservando il lato destro, che hanno costituito la maggioranza, gli strumenti digital hanno fornito la possibilità di sondare il mercato e ascoltare la propria clientela per individuare eventuali nuovi bisogni, di restare in contatto con i clienti mostrando di essere presenti seppur le

restrizioni imposte dal lockdown e, in alcuni casi, di rendere la proposta di valore nuovamente accessibile: si vedano, per esempio, le numerose piattaforme di e-commerce nate durante la quarantena a sostegno delle imprese per permettergli di vendere lo stesso i loro prodotti.

Tutto questo ha portato vantaggi positivi alle imprese: oltre a mantenere la relazione con i clienti, ha permesso in alcuni casi anche di acquisirne di nuovi. Sotto l'aspetto del fatturato, le soluzioni individuate hanno in taluni casi tamponato perdite che avrebbero potuto essere più ingenti: è questo il caso del brand Zalando che stava registrando un calo significativo delle vendite nelle fasi iniziali del lockdown. In altre situazioni, ha permesso alle imprese di stabilire anche dei record di vendita, come nel caso del brand Mulinum che ha raggiunto il record di guadagni in un giorno registrato proprio durante la quarantena, incrementando al contempo la propria base di clienti. La conferma dell'efficacia di tale approccio è data anche dai risultati della survey condotta da Beople, riportati alla fine del Capitolo 3.

È doveroso precisare che seppur il presente elaborato abbia come focus quello di analizzare a posteriori il modo in cui le imprese hanno reagito al primo lockdown adottando diverse strategie, le strade individuate per ritrovare i fit espone in questo elaborato restano valide anche per affrontare i potenziali effetti negativi di una seconda ondata di Covid-19 con periodi prolungati di quarantena generale. Il business modelling è un processo senza fine specifica: adoperare il Business Model Canvas permette di ripensare il modello di business in modo rapido ogniqualvolta se ne presenti la necessità, dopodiché servono continue iterazioni per raggiungere il risultato desiderato, ovvero l'efficacia e la sostenibilità del modello di business.

Appendice

Figura 26 - Il Business Model Canvas del brand Gucci



Fonte: BMC di Osterwalder e Pigneur (2010) elaborato sulla base delle informazioni fornite da www.businessmodelsinc.com

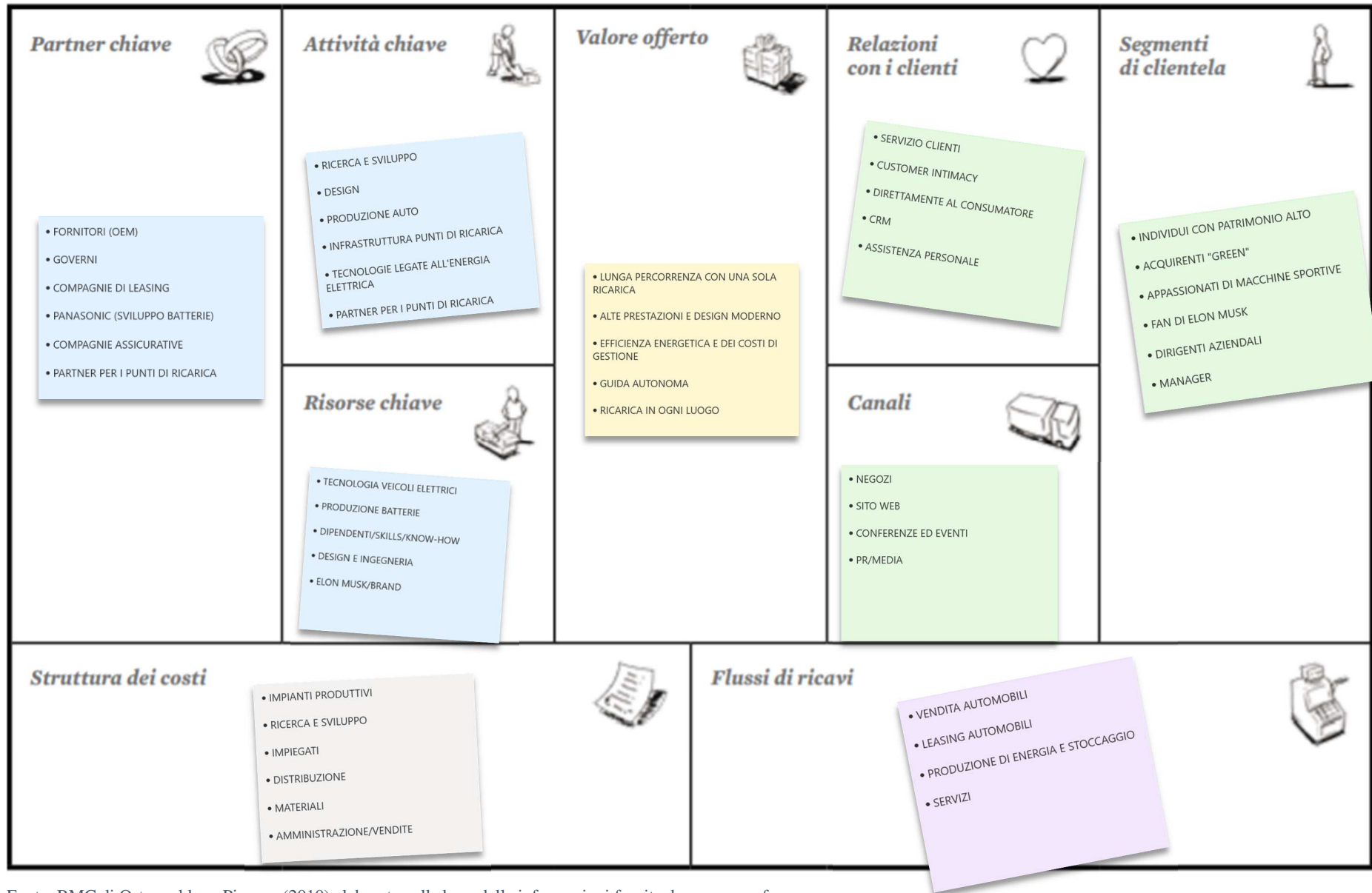
Figura 25 - Il Business Model Canvas del brand Under Armour



Figura 27 - Il Business Model Canvas di YouTube



Figura 27 - Il Business Model Canvas del brand Tesla



Fonte: BMC di Osterwalder e Pigneur (2010) elaborato sulla base delle informazioni fornite da www.garyfox.co

Figura 27 - Il Business Model Canvas del brand Google



Fonte: BMC di Osterwalder e Pigneur (2010) elaborato sulla base delle informazioni fornite da www.businessmodelanalyst.com

Bibliografia

Amit R., Zott C. (2001). Value creation in e-business, *Strategic Management Journal* 22, 493-520.

Banfield R., Lombardo C.T., Wax T. (2015). *Design sprint: a practical guidebook for building great digital products*. O'Reilly Media, Sebastopol (CA).

Cantamessa M., Montagna F. (2005). *Management of Innovation and Product Development: Integrating Business and Technological Perspectives*, Springer, United Kingdom.

Carvalho L., Galina S., Sánchez-Hernández MI. (2019). An international perspective of the business incubators' perception about business model canvas for startups, *Thunderbird Int. Bus. Rev.*, 1-11.

Casadesus-Masanell R., Ricart J. (2007). Competing through business models, *Working paper 713*, IESE Business School.

Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, *Industrial and Corporate Change* 11(3), 529-555.

Coes B. (2014). *Critically assessing the strengths and limitations of the Business Model Canvas*, Master thesis, University of Twente.

França CL., Broman G., Robèrt KH., Basile G., Trygg L. (2017). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development, *Journal of Cleaner Production* 140, 155-166.

Fraser H.M.A. (2012). *Design Works: How to Tackle Your Toughest Innovation Challenges through Business Design*. Toronto, Canada: University of Toronto Press.

Golnam A., Moser I.C., Gopal A., Wegmann A. (2014). Value Map: An Innovative Tool for Business Model Innovation, *XXV conferenza ISPIM – Innovation for Sustainable Economy & Society*, Dublino, 8-11 giugno.

Hansen E., Nybakk E., Panwar R. (2014). Innovation Insights from North American Forest Sector Research: A Literature Review, *Forests* 5(6), 1341-1355.

Kajanus M., Leban V., Glavonjić P., Krč J., Nedeljković J., Nonić D., Nybakk E., Posavec S., Riedl M., Teder M., Wilhelmsson E., Zālīte Z., Eskelinen T. (2019). What can we learn from business models in the European forest sector: Exploring the key elements of new business model designs, *Forest Policy and Economics* 99, 145-156.

Knapp J., Zeratsky J., Kowitz B. (2016). *Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*. Simon & Schuster, New York.

Kajanus M., Iire A., Eskelinen T., Heinonen M., Hansen E. (2014). Business model design: new tools for business systems innovation, *Scand. J. For. Res.* 29, 603-614.

Magretta J. (2002). Why Business Models Matter, *Harvard Business Review*

Massa L., Tucci C. (2013). Business Model Innovation. *The Oxford Handbook of Innovation Management*, 420-441.

Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*. Edizioni LSWR.

Ries E. (2011). *Partire leggeri. Il metodo Lean Startup: innovazione senza sprechi per nuovi business di successo*. Rizzoli Etas.

Šimberová I., Kita P. (2020). New business models based on multiple value creation for the customer: A case study in the chemical industry, *Sustainability* 12, 3932.

Sosna M., Trevinyo-Rodriguez R.N., Velamuri S.R. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case, *Long Range Planning* 43(2), 383-407.

Teece D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning* 43(2), 172-194.

Teece D.J. (2018). Business models and dynamic capabilities, *Long Range Planning* 51(1), 40-49.

Trimi S., Berbegal-Mirabent J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship, *International Entrepreneurship and Management Journal* 8(4), 449-465.

Unit, E.I. (2005). Business 2010: Embracing the Challenge of Change (a report of the Economist Intelligence Unit sponsored by SAP. London: The Economist).

Zott C., Amit R., (2010). Business model design: An activity system perspective, *Long Range Planning* 43, 216-226

Zott. C, Amit R., Massa L. (2011). The business model: Recent developments and future research, *Journal of Management* 37(4)