

CREARE MODELLI DI BUSINESS

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

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



Titolo originale: *Business Model Generation*

ISBN: 978-0470-87641-1

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey (USA).

Published simultaneously in Canada.

Copyright © 2010 by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. All rights reserved.

Edizione italiana:

Creare modelli di business

Traduzione: Alessandra Salvaggio

Cura dell'edizione italiana: escom - Milano

Revisione generale: Barbara Aleotti

Revisione tecnica per l'edizione italiana: Sergio Bonomi e Ugo Mendes Donelli (Hugowiz.it)

Collana:

MDB - Modelli di Business

Publisher: Fabrizio Comolli

Progetto grafico: escom - Milano

Coordinamento editoriale, prestampa e stampa: escom - Milano

ISBN: 978-88-6604-178-8

Copyright © 2012 **Edizioni FAG Milano**

Via G. Garibaldi 5 - 20090 Assago (MI) - www.fag.it

Finito di stampare in Italia nel mese di giugno 2012

Nessuna parte del presente libro può essere riprodotta, memorizzata in un sistema che ne permetta l'elaborazione, né trasmessa in qualsivoglia forma e con qualsivoglia mezzo elettronico o meccanico, né può essere fotocopiata, riprodotta o registrata altrimenti, senza previo consenso scritto dell'editore, tranne nel caso di brevi citazioni contenute in articoli di critica o recensioni.

La presente pubblicazione contiene le opinioni dell'autore e ha lo scopo di fornire informazioni precise e accurate. L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità in capo all'autore e/o all'editore per eventuali errori o inesattezze.

Nomi e marchi citati nel testo sono generalmente depositati o registrati dalle rispettive aziende.

All rights reserved. This translation published under license.

Creare modelli di business

Un manuale per visionari, innovatori e amanti delle sfide

scritto da
Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

progetto grafico
Alan Smith, The Movement

contributi autoriali e curatela editoriale
Tim Clark

produzione
Patrick Van Der Pijl

creato in collaborazione con
470 professionisti da 45 Paesi



John Wiley & Sons, Inc.



Hai uno spirito imprenditoriale?

sì _____ no _____

Pensi sempre a come creare valore
e costruire nuovi business o a come migliorare
o trasformare la tua organizzazione?

sì _____ no _____

Sei alla ricerca di modi innovativi di fare affari
che sostituiscano procedure vecchie e superate?

sì _____ no _____

Se hai risposto “sì”
ad almeno una di queste
domande, benvenuto
nel nostro gruppo!

Hai in mano un libro per visionari, innovatori, amanti delle sfide che cercano di combattere modelli di business antiquati e di progettare le imprese del futuro.

È un libro per chi vuole creare nuovi modelli di business.

I sette volti dell'innovazione dei modelli di business



Il dirigente di alto livello

Jean-Pierre Cuoni,
Presidente/EFG International

Obiettivo: instaurare un nuovo modello di business in un vecchio settore

Jean-Pierre Cuoni è presidente di EFG International, una banca privata caratterizzata da quello che è forse il modello di business più innovativo del settore. Con EFG, Jean-Pierre sta trasformando profondamente le tradizionali relazioni fra la banca, i clienti e i manager che si devono occupare delle relazioni con i clienti. Immaginare, costruire e mettere in pratica un modello di business innovativo in un settore molto conservatore con operatori consolidati è un'arte, e quest'arte ha collocato EFG International fra le banche con la crescita più veloce nel proprio settore.



L'intrapreneur (imprenditore interno)

Dagfinn Myhre,
Capo della R&I Business Models/Telenor

Obiettivo: contribuire a valorizzare i più recenti sviluppi tecnologici con i giusti modelli di business

Dagfinn guida un dipartimento dedicato ai modelli di business alla Telenor, uno dei dieci maggiori operatori mondiali di telefonia mobile. Il settore delle telecomunicazioni richiede un'innovazione continua e le iniziative di Dagfinn aiutano Telenor a identificare e comprendere i modelli sostenibili che sfruttano il potenziale degli ultimi sviluppi tecnologici. Con un'analisi approfondita delle principali tendenze del settore e sviluppando e usando strumenti analitici all'avanguardia, il team di Dagfinn esplora nuovi concetti di business e nuove opportunità.



L'imprenditrice

Mariëlle Sijgers,
Imprenditrice /CDEF Holding BV

Obiettivo: rispondere alle esigenze non soddisfatte dei clienti e costruire intorno a esse nuovi modelli di business

Mariëlle Sijgers è un'imprenditrice esperta. Con il suo partner in affari, Ronald van den Hoff, sta dando una scossa al settore dei meeting, dei congressi e dell'accoglienza con modelli di business innovativi. Guidata da alcune esigenze insoddisfatte dei clienti, la coppia ha inventato nuove idee, come Seats2meet.com, che permette veloci e immediate prenotazioni di meeting in luoghi non tradizionali. Insieme, Sijgers e van den Hoff giocano continuamente con nuove idee di modelli di business e lanciano i concetti più promettenti come nuove imprese.



L'investitore

Gert Steens, *Presidente e analista degli investimenti/Oblonski BV*

Obiettivo: investire nelle aziende con i modelli di business più competitivi

Gert si guadagna da vivere identificando i migliori modelli di business. Investire nell'azienda sbagliata con il modello sbagliato potrebbe costare, ai suoi clienti, milioni di euro e, a lui, la reputazione. Riconoscere i modelli di business nuovi e innovativi è diventata una parte cruciale del suo lavoro.

Gert va ben oltre la solita analisi finanziaria e confronta i modelli di business per individuare le differenze strategiche che possono conferire un vantaggio competitivo. Gert è continuamente alla ricerca di innovazioni dei modelli di business.



Il consulente

Bas van Oosterhout, *Consulente senior/Capgemini Consulting*

Obiettivo: aiutare i clienti a mettere in discussione i propri modelli di business e a immaginarne e costruirne di nuovi

Bas fa parte del team per l'innovazione del modello di business di Capgemini. Insieme ai suoi clienti, è un convinto sostenitore dell'aumento delle performance e del rinnovamento della competitività attraverso l'innovazione. L'innovazione del modello di business è una componente chiave del suo lavoro, a causa della forte rilevanza che essa ha nei progetti dei clienti. Il suo obiettivo consiste nell'ispirare e assistere i clienti nel lavoro con i nuovi modelli di business, dall'ideazione all'implementazione. Per ottenere questo risultato, Bas ricorre alla sua capacità di riconoscere i modelli di business che hanno maggiori potenzialità, indipendentemente dal settore.



La progettista

Trish Papadakis, *Proprietario unico/The Institute of You*

Obiettivo: trovare il modello di business giusto per lanciare un prodotto innovativo

Trish è una giovane progettista di talento e ha una grande abilità nel catturare l'essenza di un'idea e utilizzarla nelle comunicazioni client. Attualmente sta lavorando a una delle sue idee, un servizio che aiuta le persone che stanno affrontando il passaggio da una carriera a un'altra. Dopo settimane dedicate a una ricerca approfondita, ora si sta occupando del progetto. Trish sa che dovrà individuare il modello di business giusto per portare sul mercato il suo servizio. Comprende bene la parte client - è ciò su cui lavora ogni giorno come progettista. Ma, dato che le manca un'istruzione formale nell'ambito del business, le servono il vocabolario e gli strumenti per cogliere il quadro generale.



L'imprenditore consapevole

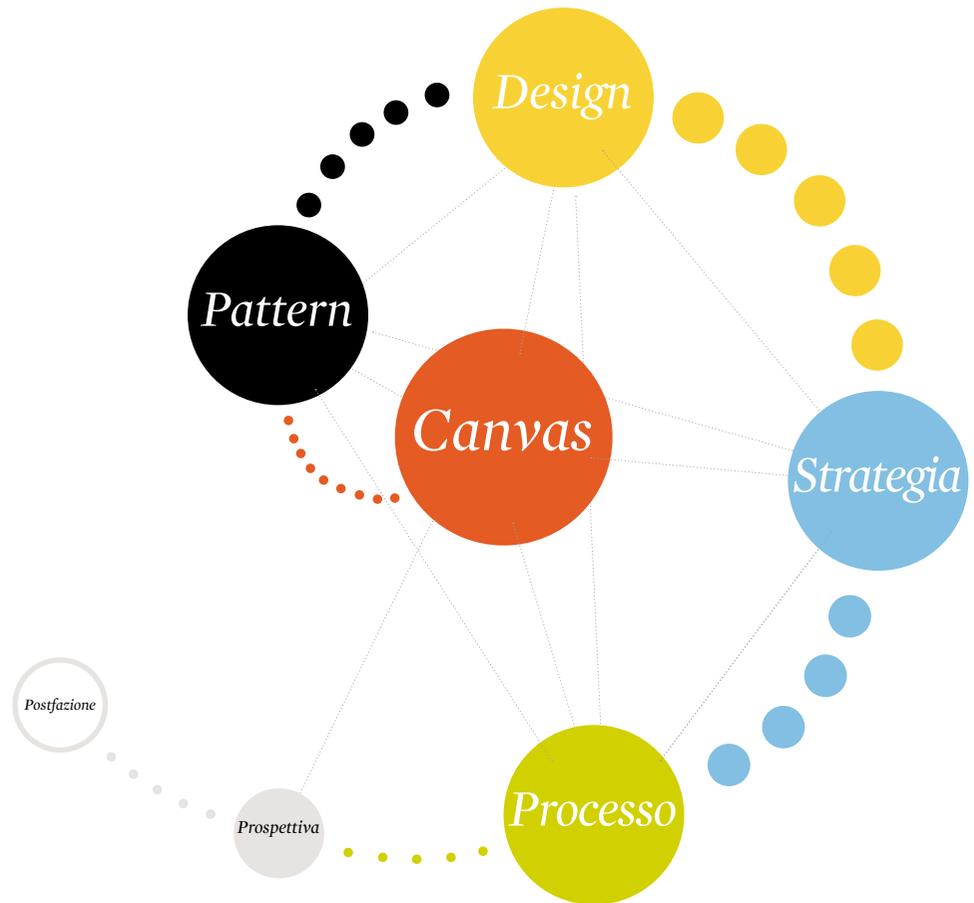
Iqbal Quadir, *Imprenditore sociale/Fondatore di Grameen Phone*

Obiettivo: determinare positivi cambiamenti sociali ed economici con modelli di business innovativi

Iqbal è costantemente alla ricerca di modelli di business innovativi, che abbiano la potenzialità di determinare un profondo impatto sociale. Il suo modello trasformativo ha portato i servizi telefonici a più di 100 milioni di bengalesi, utilizzando la rete di microcredito della Grameen Bank. Ora è alla ricerca di un nuovo modello per distribuire l'energia elettrica ai poveri a prezzi accessibili. Nel ruolo di capo del Legatum Center del MIT, promuove il potenziamento tecnologico attraverso business innovativi come percorso di sviluppo economico e sociale.

Sommario

Il libro è diviso in cinque sezioni: ❶ Il business model Canvas, uno strumento per descrivere, analizzare e progettare i modelli di business, ❷ i pattern dei modelli di business, basati sui concetti formulati dai principali teorici del business, ❸ le tecniche che aiutano nella progettazione dei modelli di business, ❹ la reinterpretazione della strategia attraverso la lente del modello di business, e ❺ un processo generico che aiuti nella progettazione di modelli di business innovativi, unendo tra loro tutti i concetti, le tecniche e gli strumenti proposti in Creare modelli di business. ● L'ultima sezione offre una prospettiva su cinque argomenti relativi ai modelli di business da indagare in futuro. ○ Per finire, la postfazione permette di sbirciare nel "making of" di Creare modelli di business.



Car

was

Def_ **Modello di business**

Un modello di business descrive la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore

Il punto di partenza per ogni buona discussione, convegno o workshop concernenti l'innovazione del modello di business dovrebbe essere una comprensione condivisa di ciò che è realmente un modello di business. Occorre un concetto di modello di business che tutti possano comprendere: un concetto che faciliti la descrizione e la discussione. È necessario avere lo stesso punto di partenza e parlare della stessa cosa.

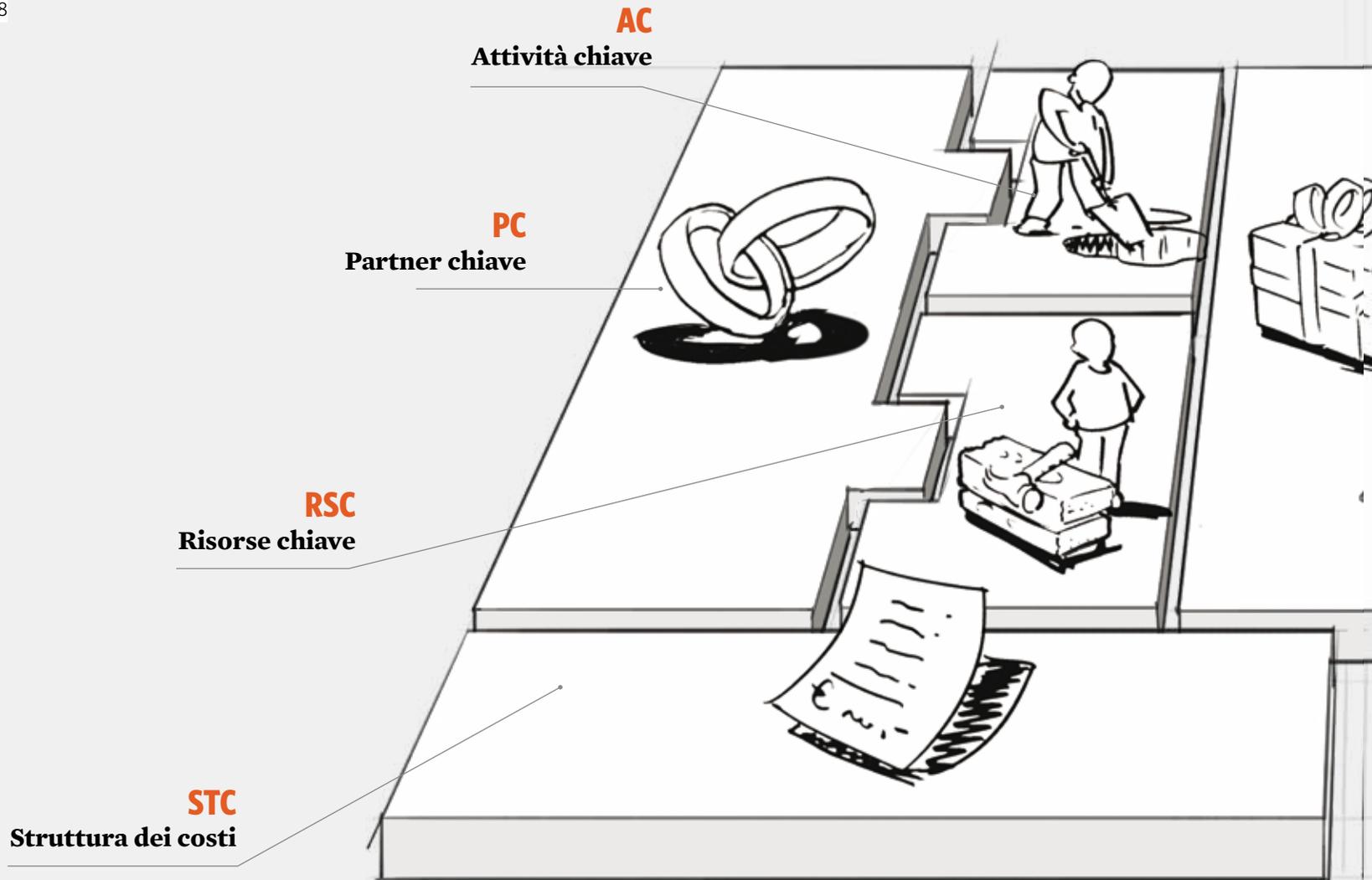
La sfida è quella di arrivare a un concetto semplice, significativo, comprensibile in modo intuitivo, che non semplifichi, tuttavia, in modo eccessivo il complesso sistema di funzionamento delle imprese.

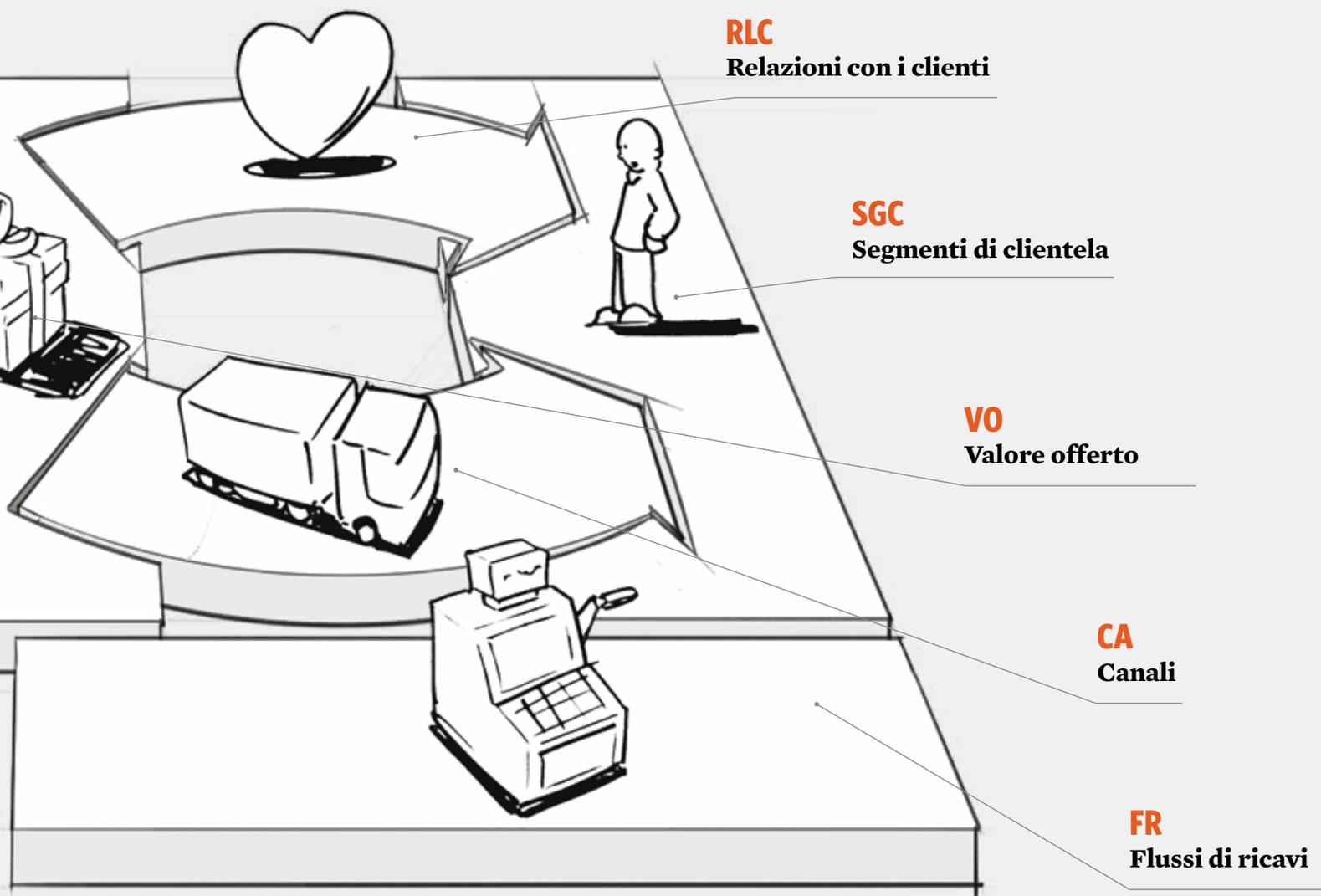
Il concetto esposto nelle pagine che seguono vi permetterà di descrivere ed esaminare con attenzione il modello di business della vostra organizzazione, dei vostri concorrenti e di qualsiasi altra impresa.

Questo concetto è stato applicato e testato in tutto il mondo e viene già utilizzato in organizzazioni come IBM, Ericsson, Deloitte, il ministero dei lavori pubblici, i servizi governativi del Canada e molte altre ancora.

Esso può diventare un linguaggio condiviso che consente di descrivere e trattare in modo semplice il modello di business per creare nuove alternative strategiche. Senza un linguaggio condiviso di questo genere, è difficile mettere in discussione in modo sistematico i presupposti di qualsiasi modello di business e innovare con successo.

Riteniamo che un modello di business possa essere descritto nel modo migliore tramite nove elementi costitutivi di base che mostrano la logica con cui un'azienda intende fare soldi. I nove elementi comprendono le quattro principali aree di un business: i clienti, l'offerta, le infrastrutture e la solidità finanziaria. Il modello di business è come un progetto per una strategia da implementare attraverso strutture organizzative, processi e sistemi.



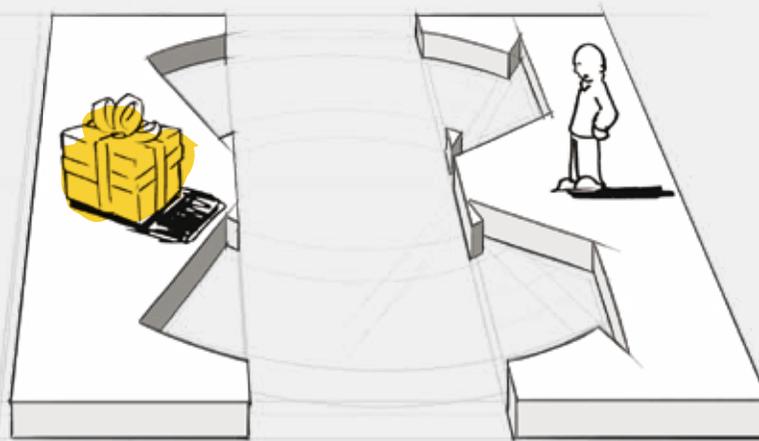


Valore offerto

L'elemento di base relativo al valore offerto descrive l'insieme di prodotti e servizi che creano valore per uno specifico segmento di clientela

Il valore offerto è il motivo per cui i clienti passano da un'azienda all'altra. Risolve un problema del cliente o soddisfa un suo bisogno. Ciascun valore offerto consiste in un insieme selezionato di prodotti e/o servizi che va incontro alle richieste di uno specifico segmento di clientela. In questi termini, il valore offerto è un insieme di benefici che un'azienda offre ai clienti.

Alcune proposte di valore offerto possono essere innovative e rappresentare un'offerta nuova o dirompente. Altre possono essere simili a offerte già esistenti sul mercato, ma con caratteristiche e attributi aggiuntivi.



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?

Il valore offerto crea un valore per un segmento di clientela attraverso uno specifico mix di elementi che provvedono ai bisogni di quel segmento. I valori possono essere di tipo quantitativo (ad esempio, il prezzo, la velocità del servizio) o qualitativo (ad esempio, progettazione, customer experience).

La lista che segue propone un elenco, non esaustivo, di elementi che possono contribuire alla creazione di valore per la clientela.

Novità

In alcuni casi il valore offerto soddisfa un insieme di necessità completamente nuove che i clienti in precedenza non sentivano di avere, dal momento che non c'erano offerte simili. Spesso, ma non sempre, questo è legato alla tecnologia. I telefoni cellulari, ad esempio, hanno creato un'industria completamente nuova intorno alle

telecomunicazioni mobili. D'altro canto, prodotti come fondi di investimento etico hanno ben poco a che fare con le nuove tecnologie.

Performance

Migliorare le prestazioni di un prodotto o di un servizio è stato tradizionalmente un modo per creare valore. Il settore dei PC si è affidato, tradizionalmente, a questo fattore, portando sul mercato macchine sempre più potenti. Ma il miglioramento delle prestazioni ha i suoi limiti. In anni recenti, ad esempio, PC più veloci, dischi con una maggiore capacità di memorizzazione e una grafica migliore non

sono stati capaci di produrre una crescita corrispondente della domanda dei clienti.

Personalizzazione

La creazione di prodotti e servizi "su misura", in base alle specifiche esigenze di singoli clienti o gruppi di clienti produce valore. In anni recenti, i concetti di personalizzazione di massa e di partecipazione del cliente alla produzione hanno acquisito grande importanza. Questo approccio permette di personalizzare prodotti e servizi, traendo comunque vantaggio dalle economie di scala.



“Risolvere i problemi”

Si può creare valore semplicemente aiutando il cliente a risolvere un problema. La Rolls-Royce lo sa molto bene: i suoi clienti delle compagnie aeree le affidano interamente la produzione e la manutenzione dei loro motori a reazione.

Questa soluzione consente ai clienti di concentrarsi sulla gestione delle rispettive compagnie.

In cambio, le compagnie aeree pagano a Rolls-Royce un corrispettivo per ogni ora di funzionamento dei motori.

Design

Il design è un elemento importante, ma difficile da misurare. Un prodotto può distinguersi per un design superiore. Nell'industria della moda e dell'elettronica di consumo, il design può costituire una parte molto importante del valore offerto.

Marchio/Status

Il cliente può trovare valore nel semplice atto di usare e mostrare un determinato marchio. Indossare un orologio Rolex, ad esempio, significa ricchezza. Per passare da un estremo all'altro, gli skateboarder possono indossare i più recenti marchi “underground” per dimostrare di essere “in”.

Prezzo

L'offerta di un valore simile a un prezzo più basso è un modo comune per soddisfare le esigenze di segmenti di clientela sensibili al prezzo. Ma il valore offerto a basso prezzo ha implicazioni importanti per tutto il resto del modello di business. Le compagnie aeree “senza fronzoli”, come Southwest, easyJet e Ryanair, hanno progettato interi modelli di business specificamente per permettere di viaggiare in aereo a basso costo.

Un altro esempio di valore offerto basato sul prezzo è la Nano, una nuova auto progettata e prodotta dal gruppo indiano Tata.

Grazie al prezzo sorprendentemente basso, quest'auto è alla portata di un segmento completamente nuovo della popolazione indiana. Sempre più spesso si stanno diffondendo in vari settori offerte gratuite. L'offerta gratuita spazia da giornali gratis a e-mail gratis, a servizi gratuiti di telefonia mobile e molto altro ancora (si veda la pagina 88 per maggiori informazioni sulle offerte gratuite).

Riduzione dei costi

Aiutare i clienti a ridurre i costi è un modo importante per creare valore. Salesforce.com, ad esempio, vende un'applicazione hosted per la gestione delle relazioni con i clienti (Customer Relationship Management - CRM). Questo evita ai compratori le spese e i problemi legati all'acquisto, all'installazione e alla gestione diretta di software CRM.

Riduzione dei rischi

I clienti attribuiscono molto valore alla riduzione dei rischi legati all'acquisto di prodotti e servizi. Per un acquirente di un'auto usata, la garanzia di un anno riduce il rischio di rotture e riparazioni post-vendita. Una garanzia sulla qualità del servizio riduce parzialmente il rischio che si assume acquistando servizi di IT forniti da un'azienda esterna.

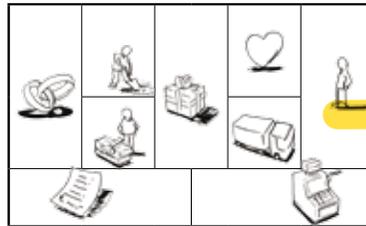
Accessibilità

Un altro modo per creare valore consiste nel rendere disponibili prodotti e servizi a clienti che prima non riuscivano ad accedervi. Questo può derivare da innovazioni nel modello di business, da nuove tecnologie o da una combinazione di entrambi questi fattori. NetJets, ad esempio, ha reso popolare il concetto di proprietà frazionata di jet privati. Con un modello di business innovativo, NetJets offre, ai singoli e alle aziende, l'accesso a jet privati, un servizio che prima era insostenibile per la maggior parte dei clienti. I fondi comuni di investimento offrono un altro esempio di creazione di valore attraverso un aumento dell'accessibilità. Questo innovativo prodotto finanziario ha permesso anche a persone con modeste risorse di costituire portafogli di investimento differenziati.

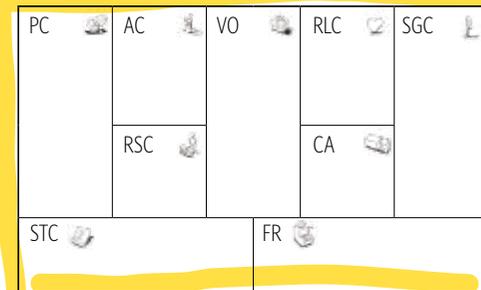
Convenienza/usabilità

Rendere le cose più convenienti o più semplici da usare può creare un valore sostanziale. Con iPod e iTunes, Apple ha offerto ai propri clienti una convenienza senza precedenti nella ricerca, nell'acquisto, nel download e nell'ascolto di musica digitale, arrivando a dominare il mercato.

I nove elementi del modello di business costituiscono le basi per un utile strumento, chiamato Canvas.



Il business model Canvas

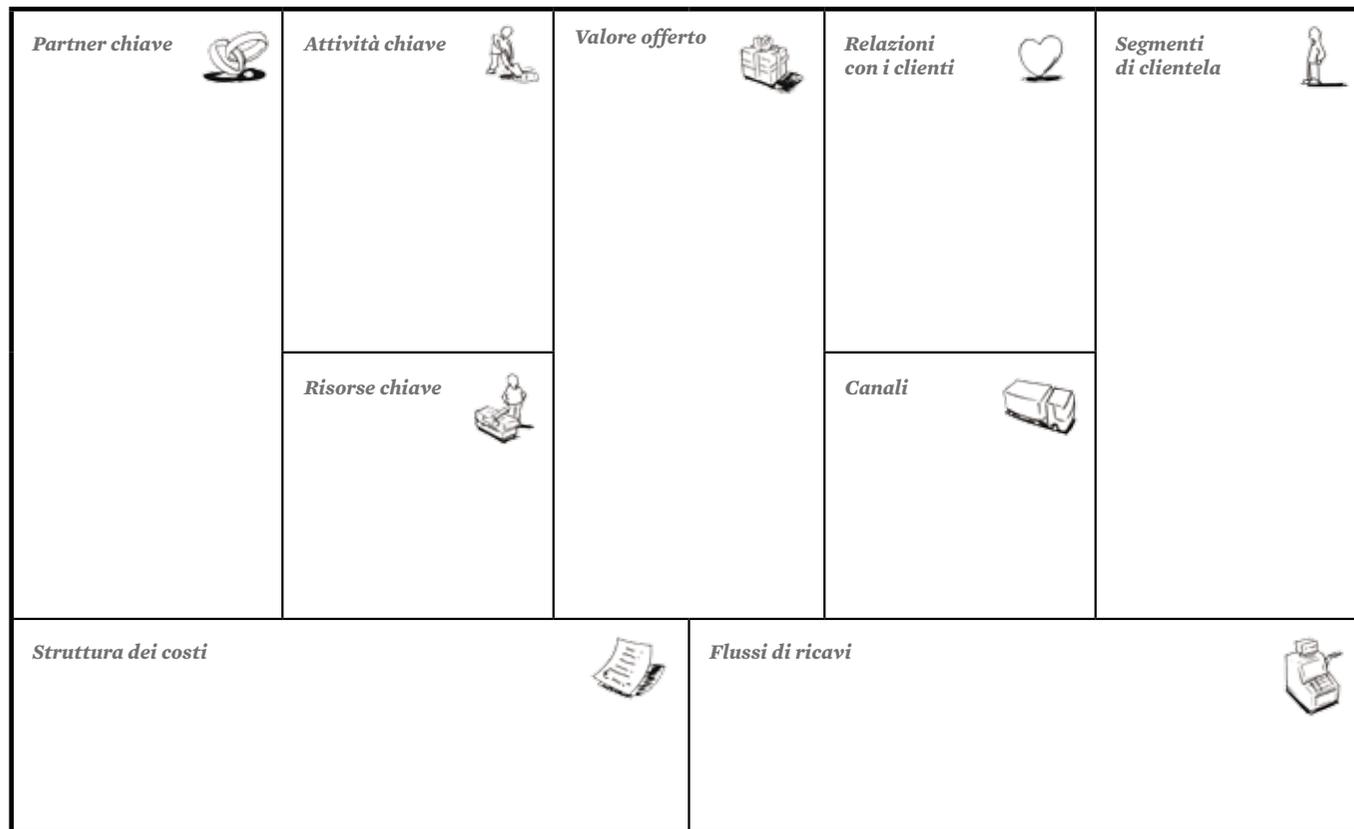


Questo strumento assomiglia alla tela (canvas, in inglese) di un pittore; strutturato in nove blocchi, permette di descrivere modelli di business nuovi o esistenti.

Il Canvas dà il suo meglio quando è stampato su una superficie ampia, in modo che i gruppi di persone possano cominciare ad abbozzare e discutere insieme gli elementi dei modelli di business

con Post-it® o pennarelli. È uno strumento pratico che favorisce la comprensione, la discussione, la creatività e l'analisi.

Il business model Canvas



Per una versione ingrandita del Canvas, visita il sito <http://hugowiz.it>.

①

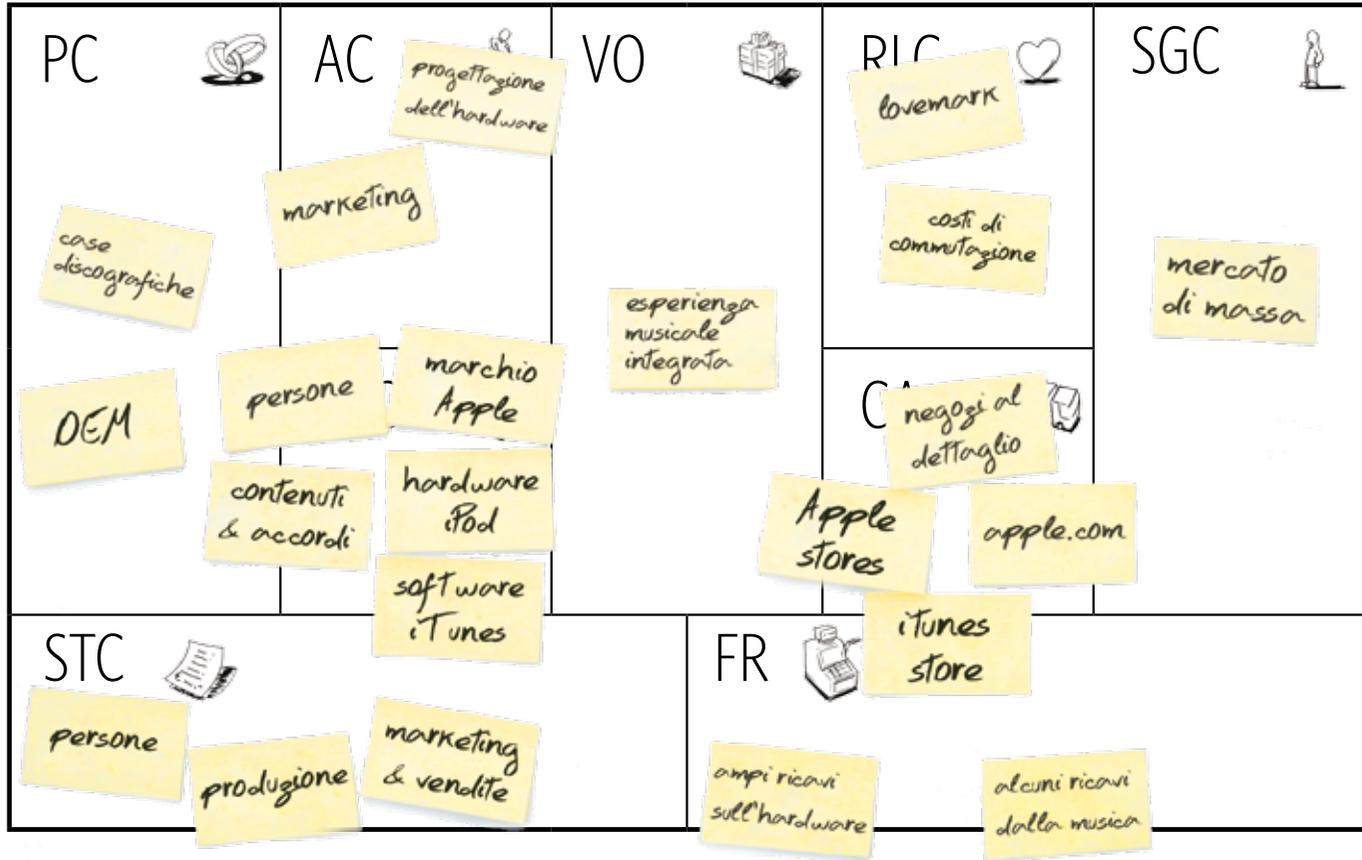
Stampare
il canvas su un
cartellone di grandi
dimensioni

②

Attaccare
il cartellone
al muro

③

Fare uno schizzo
del proprio
modello
di business



“Per pattern, in architettura, si intende l’individuazione dei concetti fondamentali della progettazione architettonica e la loro trasformazione in descrizioni archetipiche riutilizzabili”.

Christopher Alexander, architetto

In questa sezione vengono descritti modelli di business simili per caratteristiche, organizzazione degli elementi di base e comportamenti. Queste somiglianze nei modelli di business sono dette "pattern". I pattern descritti nelle pagine che seguono dovrebbero aiutare i lettori a comprendere le dinamiche dei modelli di business e costituire una fonte di ispirazione per il loro lavoro.

Sono stati delineati cinque pattern di modelli di business costruiti sulla base di concetti importanti presenti nella letteratura sul business. Questi modelli sono stati "tradotti" nel linguaggio del Canvas in modo da renderli confrontabili, facili da capire e applicabili. Un singolo modello di business può includere molti di questi pattern.

I concetti su cui si basano i nostri pattern includono l'unbundling (disaggregazione o separazione), la "coda lunga" (*Long Tail*), le piattaforme multi-sided, i modelli Free e quelli aperti. Nel tempo emergeranno certamente nuovi pattern basati su altri concetti di business.

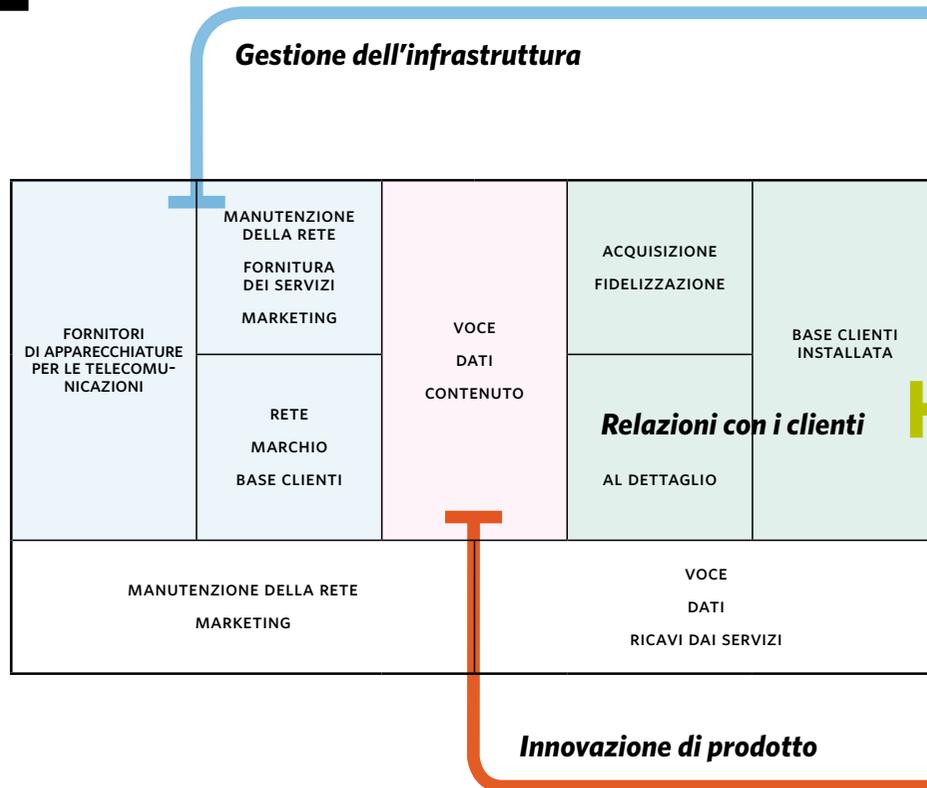
Il nostro obiettivo, nel definire e descrivere tali pattern, è quello di riformulare concetti di business ben noti in un formato standard - il Canvas - in modo che siano immediatamente utili nel vostro lavoro di progettazione o di invenzione di un modello di business.

Pattern

- 56** Unbundling (separazione) dei modelli di business
- 66** La coda lunga
- 76** Piattaforme multi-sided
- 88** Free come un modello di business
- 108** Modelli di business aperti

Unbundling delle telecomunicazioni mobili

Le aziende di telecomunicazione mobile hanno avviato l'unbundling delle loro attività. Tradizionalmente, esse competevano fra loro per la qualità della rete, ma ora stringono accordi con i concorrenti per la condivisione della rete e affidano in outsourcing ai produttori di apparecchiature le operazioni sulla rete. Per quale motivo? Perché si sono accorte che la loro risorsa chiave non è più la rete, bensì il loro marchio e le relazioni con i clienti.





Produttori di apparecchiature

Aziende di telecomunicazioni come France Telecom, KPN e Vodafone hanno dato in outsourcing il funzionamento e la gestione di parte delle loro reti a produttori di apparecchiature come Nokia Siemens Networks, Alcatel-Lucent ed Ericsson. I produttori di apparecchiature sono in grado di far funzionare la rete a costi più bassi, perché forniscono servizi a molti operatori di telefonia e pertanto beneficiano di economie di scala.



Operatori di telefonia scorporati

Dopo aver separato le attività relative all'infrastruttura, un operatore di telefonia può concentrarsi con maggiore attenzione sul rafforzamento del proprio marchio e sulla segmentazione della clientela e dei servizi. I rapporti con la clientela costituiscono una risorsa fondamentale, il core business di un operatore di telefonia. Concentrandosi sui clienti e aumentando la wallet share, un operatore può sfruttare gli investimenti fatti negli anni per acquisire e mantenere i clienti. Uno dei primi operatori di telefonia a perseguire la separazione strategica è stato Bharti Airtel, attualmente uno dei principali operatori telefonici dell'India, che ha affidato in outsourcing a Ericsson e Nokia Siemens Networks le operazioni di rete e a IBM l'infrastruttura IT. Tutto questo ha permesso all'azienda di concentrarsi sulla sua competenza fondamentale: la costruzione delle relazioni con i clienti.



Fornitori di contenuti

Per l'innovazione dei prodotti e dei servizi, gli operatori di telecomunicazioni scorporati possono rivolgersi a piccole aziende creative. L'innovazione richiede talento creativo, che le organizzazioni più piccole e più dinamiche riescono normalmente ad attrarre più facilmente. Le aziende di telecomunicazioni lavorano con molte imprese esterne per assicurarsi un apporto continuo di nuove tecnologie, servizi e contenuti multimediali, quali mappe, giochi, video e musica. Due esempi sono forniti dall'austriaca Mobilizy e dalla svedese TAT. Mobilizy è focalizzata su soluzioni per smartphone basate sulla localizzazione (ha sviluppato una famosa guida turistica per dispositivi mobili), mentre TAT si concentra sulla creazione di interfacce utente avanzate.

TOP 20%

SI CONCENTRA
SU UN PICCOLO NUMERO
DI PRODOTTI, CIASCUNO
DEI QUALI VENDE IN GRANDI VOLUMI.

N. DI VENDITE

Il concetto di coda lunga è stato introdotto da Chris Anderson per descrivere un cambiamento nel business dei media, dove si è passati dalla vendita di grandi volumi di un piccolo numero di prodotti di punta alla vendita di piccole quantità di un gran numero di prodotti di nicchia. Anderson ha descritto il modo in cui molte vendite singolarmente poco frequenti possono produrre un ricavo complessivo pari o anche superiore ai ricavi prodotti concentrandosi su prodotti di punta.

Secondo Anderson, sarebbero tre le cause economiche all'origine di questo fenomeno nell'industria dei media:

1. Democratizzazione degli strumenti produttivi: il crollo dei prezzi ha garantito a molti un accesso a strumenti che solo pochi anni fa avevano costi proibitivi. Oggi milioni di appassionati possono registrare musica, produrre brevi film e progettare

semplici software con risultati di livello professionale.

2. Democratizzazione della distribuzione: Internet ha reso la distribuzione dei contenuti digitali un bene primario e ha drasticamente ridotto i costi di magazzino, comunicazione e transazione, aprendo nuovi mercati per i produttori di nicchia.

3. Diminuzione dei costi di ricerca per collegare l'offerta con la domanda: la vera sfida di vendere prodotti di nicchia consiste nel trovare possibili acquirenti interessati. I potenti motori di ricerca e di segnalazione, le recensioni degli utenti e le comunità di interesse hanno reso tutto questo molto

CODA LUNGA SI CONCENTRA SU UN AMPIO NUMERO DI PRODOTTI, CIASCUNO DEI QUALI VENDE IN BASSI VOLUMI

più semplice. La ricerca di Anderson si concentra essenzialmente sull'industria dei media. Egli ha mostrato, ad esempio, come Netflix, un'azienda che noleggia video online, abbia cominciato a concedere il diritto di utilizzo di un gran numero di film di

nicchia. Anche se ogni singolo film è noleggiato piuttosto raramente, Netflix ottiene dal proprio ampio catalogo un ricavo complessivo paragonabile a quello derivante dal noleggio di film campioni d'incassi. Anderson ha però dimostrato

che il concetto di coda lunga si applica anche al di fuori dell'industria dei media. Il successo di eBay, il sito di aste online, si basa su un vero e proprio esercito di utenti che vende e compra online prodotti non di punta.

N. DI PRODOTTI



Un nuovo modello

Lulu.com ha modificato il sistema tradizionale, basato sui bestseller, permettendo a chiunque di pubblicare. Il modello di business di Lulu.com prevede che autori di nicchia e dilettanti siano aiutati a portare il loro lavoro sul mercato. Tale modello ha eliminato la tradizionale barriera di ingresso, fornendo agli autori gli strumenti necessari per creare, stampare e distribuire il proprio lavoro sul mercato online. Tutto questo contrasta in modo radicale con il modello tradizionale, che prevede una selezione basata sul “valore di mercato”. In realtà, più aumenta il numero di autori attratti da Lulu.com, più Lulu.com ha successo, perché gli autori diventano anche clienti. In poche parole, Lulu.com è una piattaforma multi-sided (si veda p. 76) che fornisce servizi e mette in contatto autori e lettori grazie a una coda lunga di contenuti di nicchia generati dagli utenti. Migliaia di autori usano i servizi self service di Lulu.com per pubblicare e vendere i propri libri. Il meccanismo funziona perché i libri sono stampati solo in seguito a ordini reali. Se un particolare titolo fallisce, la cosa è irrilevante per Lulu.com, dato che questo fallimento non comporta dei costi.

	SVILUPPO DELLA PIATTAFORMA LOGISTICA	SERVIZI PER L'AUTOPUBBLICAZIONE MERCATO PER CONTENUTI DI NICCHIA	COMUNITÀ DI INTERESSE PROFILO ONLINE	AUTORI DI NICCHIA
	PIATTAFORMA INFRASTRUTTURA PER LA STAMPA ON-DEMAND		LULU.COM	PUBBLICO DI NICCHIA
GESTIONE E SVILUPPO DELLA PIATTAFORMA		COMMISSIONI SULLE VENDITE (BASSE) TARIFE DEI SERVIZI DI PUBBLICAZIONE		

La nuova coda lunga della LEGO®

LEGO, la casa danese produttrice di giocattoli, ha cominciato a produrre i suoi famosi mattoncini a incastro nel 1949. Generazioni di bambini hanno giocato con essi, e LEGO ha creato migliaia di kit su vari temi, fra cui le stazioni spaziali, i pirati e il medioevo. Ma, nel tempo, la competizione nell'industria dei giocattoli si è intensificata, spingendo LEGO a cercare percorsi nuovi per crescere. L'azienda ha cominciato ad acquisire i diritti per usare i personaggi dei film più famosi, come *Guerre Stellari*, *Batman* e *Indiana Jones*. Benché l'acquisizione di queste licenze sia piuttosto costosa, essa si è rivelata un ottimo strumento per generare ricavi.

Nel 2005, LEGO ha cominciato a fare esperimenti con contenuti generati dagli utenti. Ha introdotto LEGO Factory, che permette agli utenti di assemblare dei kit LEGO e ordinarli online. Usando il software LEGO Digital Designer, i clienti possono inventare e progettare i propri edifici, veicoli, temi, personaggi, scegliendo fra migliaia di componenti e tantissimi colori diversi. I clienti possono anche progettare la scatola che contiene il kit personalizzato. Con LEGO Factory, LEGO ha trasformato degli utenti passivi in

progettisti LEGO attivi. Tutto questo richiede una trasformazione infrastrutturale della catena di approvvigionamento e, a causa dei bassi volumi, LEGO non ha ancora adattato completamente la sua infrastruttura di supporto al nuovo modello di LEGO Factory. Piuttosto, si è limitata a ritoccare le risorse e le attività esistenti.

In termini di modello di business, nondimeno, LEGO ha compiuto un passo oltre la personalizzazione di massa, entrando nel territorio del modello della "coda lunga".

Oltre a permettere agli utenti di progettare i propri set LEGO, LEGO Factory ora vende online i set progettati dagli utenti. Alcuni vendono bene, altri meno, altri ancora nulla. L'aspetto importante, per LEGO, è che i set progettati dagli utenti espandono una linea di prodotti che prima si concentrava sulla vendita di un numero limitato di kit molto apprezzati dal pubblico. A oggi, questo aspetto copre solo una piccola parte dei ricavi complessivi di LEGO, ma rappresenta un primo passo verso l'implementazione di un modello "coda lunga" a complemento di un modello tradizionale basato sul mercato di massa, se non alternativo a esso.

LEGO

+

Gli utenti LEGO possono creare i propri progetti e ordinarli online

=

LEGO Factory

+

LEGO permette agli utenti di inviare e vendere i propri progetti online

=

Catalogo degli utenti LEGO

Creare modelli di business è un manuale pratico, capace di ispirare tutti coloro che si sforzano di migliorare il proprio modello di business o di crearne uno nuovo.

**CAMBIA IL TUO MODO DI PENSARE
AI MODELLI DI BUSINESS!**

Creare modelli di business presenta in dettaglio strumenti tecnici pratici e potenti, utilizzati dalle maggiori aziende e dalle più brillanti start-up internazionali.

Tutto ciò che occorre per progettare e implementare un nuovo business o analizzarne e rinnovarne uno vecchio.

**NATO DALLA COLLABORAZIONE
DI 470 PROFESSIONISTI DELLA STRATEGIA**

Creare modelli di business mette in pratica ciò che predica. Frutto della collaborazione di 470 professionisti utilizzatori del Business Model Canvas, provenienti da 45 Paesi, il libro è caratterizzato da una struttura integrata, visivamente molto efficace e agevole da consultare.

PROGETTATO PER CHI AGISCE

Creare modelli di business è il manuale giusto per chi è pronto ad abbandonare i vecchi schemi concettuali e ad abbracciare nuovi e innovativi modelli di creazione del valore: è quindi rivolto a dirigenti, consulenti, imprenditori e, in generale, ai leader di qualsiasi tipo di organizzazione.

Edizioni FAG srl
via Garibaldi, 5 - 20090 Assago (Mi)
tel. 02 4885241 - www.fag.it

I modelli di business nuovi e dirompenti sono emblematici della nostra generazione e sono indispensabili per affrontare ogni crisi con slancio. Quando i mercati sono in subbuglio, chi sa combinare un metodo rigoroso con una forte creatività riesce non solo a sopravvivere, ma anche a prosperare. **Creare modelli di business** offre una serie di strumenti potenti e semplici da usare per comprendere, progettare, innovare infiniti modelli di business.



Materiali online per l'edizione italiana: <http://hugowiz.it>

ISBN 978-88-6604-178-8



€ 39.90 9 788866 041788