

# MAGGIO 622: Imprenditorialità AI



MAGGIO 622: Imprenditorialità AI — Modulo 2

# Modelli di business



# Modulo 2

## Contenuto del sito



- Il modello di business Canvas
- La dichiarazione di missione
- La prima azienda AI

# Pianificazione



## Settimana 3 e 4:

- 4 lezioni di 90 minuti
- 2 precetti di 60 minuti

# Obiettivi del corso

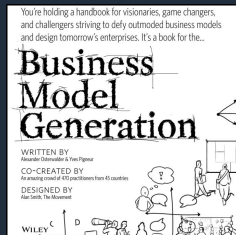


Dopo aver frequentato questo modulo, studiare le letture suggerite e guardare i video proposti gli studenti dovrebbero essere in grado di:

- Comprendere il concetto di **Business Model** e i suoi **componenti chiave**.
- Riconoscere e applicare la metodologia **Business Model Canvas** per sviluppare un modello di business.
- Comprendere, riconoscere e spiegare i concetti di **multi-sided mercati, piattaforme, SaaS, l' economia Gig e l'economia "attenzione" e gli effetti di rete**.
- Comprendere e spiegare le caratteristiche e le sfide particolari delle **aziende di IA**.
- **Capire come preparare una dichiarazione di missione per la vostra azienda e creare dichiarazioni di missione significative.**

# Modulo 2

## Lista di lettura



- **Generazione di modelli di business**, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, Wiley 2010.
- **La Startup Scorecard** per la valutazione delle opportunità del prodotto.
  - ▶ <http://nealcabbage.com/framework/opportunity-heuristics/>
- **La dichiarazione di missione: Le basi per la pianificazione strategica delle startup**
  - ▶ <https://learn.marsdd.com/mars-library/the-mission-statement-the-basis-for-startups-strategic-planning/>
- **Come definire una missione e una visione per la tua startup.** 2014
  - ▶ <https://ideamensch.com/how-to-define-a-mission-and-vision-for-your-startup/>
- **30 Inspiring Billion-Dollar Startup Company Mission Statements** di Larry Kim.
  - ▶ <https://www.inc.com/larry-kim/30-inspiring-billion-dollar-startup-company-mission-statements.html>

# Riferimento

## Le letture



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

# Business Model Generation

WRITTEN BY  
Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

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

DESIGNED BY  
Alan Smith, The Movement

WILEY



# THE AI-FIRST COMPANY

HOW TO  
COMPETE AND  
WIN WITH  
ARTIFICIAL  
INTELLIGENCE  
ASH FONTANA



# Video e corsi online



- **Dalle idee di business ai modelli di business**, alle strategie
  - ▶ <https://youtu.be/wwShFsSFb-Y>
- **Modello di business Canvas**, Strategia:
  - ▶ <https://youtu.be/wKp-BaC0jA>
- **C'è spazio per altre startup di e-commerce o gig-economy?** James Mi, Fondatore di Lightspeed China Partners (LCP), (2018).
  - ▶ <https://youtu.be/XGVUEjWJTEM>
- **Intervista di Cindy Mi, fondatore e CEO di VIPKID**, con Y Combinator (2019)
  - ▶ <https://www.youtube.com/watch?v=EoFFBerre24>



# Video e corsi online



- Da Business Ideas a Business Models, Strategysyer:
  - <https://youtu.be/wwShFsSFb-Y>
- Modello di business Canvas, Strategia:
  - <https://youtu.be/wIKP-BaC0jA>
- Business Model Canvas ha spiegato, Strategia:
  - <https://youtu.be/QoAOzMTLP5s>
- The Business Model Canvas — 9 passi per creare un modello di business di successo da Business Channel.
  - <https://youtu.be/IP0cUBWTgpY>
- Il corso Business Model Canvas a Coursera:
  - <https://www.coursera.org/learn/business-model-canvas>



Modulo 2: Modelli di business

# Argomento 2.1: Il modello di business Canvas

# Modello di business Tela di tela



- Modello di business: Introduzione
- Segmenti dei clienti
- Proposta di valore
- I canali
- Relazioni con i clienti
- Flussi di entrate
- Risorse chiave
- Attività chiave
- Principali partnership
- Struttura dei costi
- Dichiarazione di missione

# Modello di business

Descrive la logica di come un'organizzazione

*crea,*

*consegna, e*

*cattura*

## il valore

Il modello di business è come **un progetto** per una strategia da implementare attraverso **strutture** organizzative, **processi** e **sistemi**.

# Descrizione del modello di business

- Un modello di business può essere descritto attraverso **nove elementi fondamentali** che mostrano la logica di come un'azienda intende fare soldi.
- I nove blocchi coprono le **aree principali di un business**.
  - Chi sono?

# Principali aree di un business

- I clienti
- Offerte di lavoro
- L'Infrastruttura
- Redditività finanziaria

# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

## Key Partners



Who are our Key Partners?  
Who are our key suppliers?  
Which Key Resources are we acquiring from partners?  
Which Key Activities do partners perform?

**MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS**  
Optimization and economy  
Reduction of risk and uncertainty  
Acquisition of particular resources and activities

## Key Activities



What Key Activities do our Value Propositions require?  
Our Distribution Channels?  
Customer Relationships?  
Revenue streams?

**CATEGORIES**  
Production  
Problem Solving  
Platform/Network

## Value Propositions



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

**CHARACTERISTICS**  
Newness  
Performance  
Customization  
"Getting the Job Done"  
Design  
Brand/Status  
Price  
Cost Reduction  
Risk Reduction  
Accessibility  
Convenience/Usability

## Customer Relationships



What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?  
Which ones have we established?  
How are they integrated with the rest of our business model?  
How costly are they?

**EXAMPLES**  
Personal assistance  
Dedicated Personal Assistance  
Self-Service  
Automated Services  
Communities  
Co-creation

## Customer Segments



For whom are we creating value?  
Who are our most important customers?

Mass Market  
Niche Market  
Segmented  
Overlapped  
Multi-sided Platform

## Key Resources



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

**TYPES OF RESOURCES**  
Physical  
Intellectual (brand patents, copyrights, data)  
Human  
Financial

## Channels



Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?  
How are we reaching them now?  
How are our Channels integrated?  
Which ones work best?  
Which ones are most cost-efficient?  
How are we integrating them with customer routines?

**CHANNEL PHASES**  
1. Awareness  
How do we raise awareness about our company's products and services?  
2. Evaluation  
How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?  
3. Purchase  
How do we allow customers to purchase specific products and services?  
4. Delivery  
How do we deliver a Value Proposition to customers?  
5. After sales  
How do we provide post-purchase customer support?

## Cost Structure



What are the most important costs inherent in our business model?  
Which Key Resources are most expensive?  
Which Key Activities are most expensive?

**IS YOUR BUSINESS MODEL?**  
Cost Driven (lowest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing)  
Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)

**SAMPLE CHARACTERISTICS**  
Fixed Costs (salaries, rents, utilities)  
Variable costs  
Economies of scale  
Economies of scope

## Revenue Streams



For what value are our customers really willing to pay?  
For what do they currently pay?  
How are they currently paying?  
How would they prefer to pay?  
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

<b>TYPES</b>	<b>FIXED PRICING</b>	<b>DYNAMIC PRICING</b>
Asset sale	L1/L2 Price	Negotiation (bargaining)
Usage fee	Product feature dependent	Yield Management
Subscription Fees	Customer segment dependent	Real-time-Market
Lending/Renting/Leasing	Volume dependent	
Licensing		
Brokerage fees		
Advertising		



DESIGNED BY: Business Model Foundry AG  
The makers of Business Model Generation and Strategizer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

# Incarico

Ricerca di strumenti e app online che possano aiutarti a sviluppare ed elaborare tele di business model e workshop di ideazione



- Guarda a <https://miro.com/> e altre offerte



# Modello di business

## Tela di tela



- Modello di business: Introduzione
- Segmenti dei clienti
- Proposta di valore
- I canali
- Relazioni con i clienti
- Flussi di entrate
- Risorse chiave
- Attività chiave
- Principali partnership
- Struttura dei costi

# Segmenti di clienti











## The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

<p><b>Key Partners</b> </p> <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p><b>MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS</b> Optimization and economy Reduction of risk and uncertainty Acquisition of particular resources and activities</p>	<p><b>Key Activities</b> </p> <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <p><b>CATEGORIES</b> Production Problem Solving Platform/network</p>	<p><b>Value Propositions</b> </p> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p><b>CHARACTERISTICS</b> Newness Performance Customization "Getting the Job Done" Design Brand/status Price Cost reduction Risk Reduction Accessibility Convenience/Usability</p>	<p><b>Customer Relationships</b> </p> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p><b>EXAMPLES</b> Personal assistance Dedicated Personal Assistance Self-Service Automated Services Communities Co-creation</p>	<p><b>Customer Segments</b> </p> <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p>Mass Market Niche Market Segmented Diversified Multi-sided Platform</p>																					
<p><b>Key Resources</b> </p> <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p><b>TYPES OF RESOURCES</b> Physical Intellectual (brand, patents, copyrights, data) Human Financial</p>		<p><b>Channels</b> </p> <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</p> <p><b>CHANNEL PHASES</b> 1. Awareness How do we raise awareness about our company's products and services? 2. Evaluation How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition? 3. Purchase How do we allow customers to purchase specific products and services? 4. Delivery How do we deliver a Value Proposition to customers? 5. After sales How do we provide post-purchase customer support?</p>	<p><b>Revenue Streams</b> </p> <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <table border="0"> <tr> <td><b>TYPES</b></td> <td><b>FIXED PRICING</b></td> <td><b>DYNAMIC PRICING</b></td> </tr> <tr> <td>Asset sale</td> <td>Lump sum</td> <td>Disposition (one-time)</td> </tr> <tr> <td>Usage Fee</td> <td>Product feature dependent</td> <td>Yield Management</td> </tr> <tr> <td>Subscription Fee</td> <td>Customer segment dependent</td> <td>Real-time Market</td> </tr> <tr> <td>Lending/Renting/Leasing</td> <td>Volume dependent</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Brokerage fees</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Advertising</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		<b>TYPES</b>	<b>FIXED PRICING</b>	<b>DYNAMIC PRICING</b>	Asset sale	Lump sum	Disposition (one-time)	Usage Fee	Product feature dependent	Yield Management	Subscription Fee	Customer segment dependent	Real-time Market	Lending/Renting/Leasing	Volume dependent		Brokerage fees			Advertising		
<b>TYPES</b>	<b>FIXED PRICING</b>	<b>DYNAMIC PRICING</b>																							
Asset sale	Lump sum	Disposition (one-time)																							
Usage Fee	Product feature dependent	Yield Management																							
Subscription Fee	Customer segment dependent	Real-time Market																							
Lending/Renting/Leasing	Volume dependent																								
Brokerage fees																									
Advertising																									
<p><b>Cost Structure</b> </p> <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p><b>IS YOUR BUSINESS MODEL</b> Cost Driven (lowest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing) Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)</p> <p><b>SAMPLE CHARACTERISTICS</b> Fixed Costs (salaries, rents, utilities) Variable costs Economies of scale Economies of scope</p>		<p><b>Revenue Streams</b> </p> <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <table border="0"> <tr> <td><b>TYPES</b></td> <td><b>FIXED PRICING</b></td> <td><b>DYNAMIC PRICING</b></td> </tr> <tr> <td>Asset sale</td> <td>Lump sum</td> <td>Disposition (one-time)</td> </tr> <tr> <td>Usage Fee</td> <td>Product feature dependent</td> <td>Yield Management</td> </tr> <tr> <td>Subscription Fee</td> <td>Customer segment dependent</td> <td>Real-time Market</td> </tr> <tr> <td>Lending/Renting/Leasing</td> <td>Volume dependent</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Brokerage fees</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Advertising</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			<b>TYPES</b>	<b>FIXED PRICING</b>	<b>DYNAMIC PRICING</b>	Asset sale	Lump sum	Disposition (one-time)	Usage Fee	Product feature dependent	Yield Management	Subscription Fee	Customer segment dependent	Real-time Market	Lending/Renting/Leasing	Volume dependent		Brokerage fees			Advertising		
<b>TYPES</b>	<b>FIXED PRICING</b>	<b>DYNAMIC PRICING</b>																							
Asset sale	Lump sum	Disposition (one-time)																							
Usage Fee	Product feature dependent	Yield Management																							
Subscription Fee	Customer segment dependent	Real-time Market																							
Lending/Renting/Leasing	Volume dependent																								
Brokerage fees																									
Advertising																									

# Segmenti di clienti

**I clienti sono il cuore di qualsiasi modello di business.**

**Senza clienti (profitti), nessuna azienda può sopravvivere a lungo.**

- Il Customer Segments Building Block definisce i **diversi gruppi di persone o organizzazioni** che un'impresa **mira a raggiungere e servire**.
- Per soddisfare i clienti, un'azienda può raggrupparli in segmenti con **esigenze comuni, comportamenti comuni** o altri **attributi**.
- Un'organizzazione deve prendere una decisione consapevole su quali segmenti **servire** e quali segmenti **ignorare**.
  - Una volta presa questa decisione, un modello di business può essere attentamente progettato intorno a una forte comprensione delle esigenze specifiche dei clienti.
  - Il modello di business può definire **uno o più segmenti di clienti grandi o piccoli**.

# Identificazione del segmento cliente

- Cliente, i gruppi rappresentano **segmenti separati** se:
  - Le loro **esigenze** richiedono e giustificano un'offerta **distinta**.
  - Sono raggiunti attraverso diversi **canali di distribuzione**.
  - Richiedono diversi tipi di **relazioni**.
  - Hanno profitti sostanzialmente **diversi**.
  - Sono disposti a pagare per diversi **aspetti** dell'offerta.

# Mercati di massa

- Le proposte di valore, i canali di distribuzione e le relazioni con i clienti si concentrano su **un ampio gruppo di clienti con esigenze e problemi sostanzialmente simili.**
- I modelli di business focalizzati sui mercati di massa non distinguono i diversi segmenti dei clienti.
- Trovato nel settore dell'elettronica di consumo.

# Mercati di nicchia

- Le proposte di valore, i canali di distribuzione e le relazioni con i clienti sono tutti personalizzati in base alle **esigenze specifiche di un mercato di nicchia**.
- Tali modelli di business si trovano spesso nelle relazioni **fornitore-acquirente**.
- I modelli di business rivolti a mercati di nicchia si rivolgono a **specifici** segmenti di clientela **specializzati**.
- Ad esempio: molti produttori di parti di automobili dipendono fortemente dagli acquisti dai principali produttori di automobili.

# Mercati segmentati

- Un'organizzazione con un **modello di business diversificato del cliente** serve due segmenti di cliente non correlati con esigenze e problemi molto diversi.
- Il ramo retail di una banca come Credit Suisse, ad esempio, può distinguere tra:
  - un grande gruppo di clienti, ognuno con asset **fino a \$ 100.000**, e
  - un gruppo più piccolo di clienti benestanti, ognuno dei quali **supera i 500.000 dollari**.
  - Entrambi i segmenti hanno esigenze e problemi simili ma diversi.
- Ciò ha **implicazioni** per gli altri elementi costitutivi del modello di business di Credit Suisse, come la Value Proposition, i canali di distribuzione, le relazioni con i clienti e i flussi di entrate.
- Micro Precision Systems, specializzata nella fornitura di soluzioni di progettazione e produzione micromeccanica in outsourcing, serve tre diversi segmenti del cliente e offre proposte di valore leggermente diverse:
  - L'industria orologiera, l'industria medica e il settore dell'automazione industriale



- Un'organizzazione con un modello di business diversificato del cliente serve **due segmenti di cliente non correlati con esigenze e problemi molto diversi**.
- Ad esempio, nel 2006 Amazon.com ha deciso di diversificare la propria attività al dettaglio vendendo servizi di "cloud computing": spazio di archiviazione online e utilizzo del server on-demand. Così ha iniziato a soddisfare un segmento clienti completamente diverso — aziende Web — con una Value Proposition totalmente diversa.
- La logica strategica alla base di questa diversificazione si trova nella potente infrastruttura IT di Amazon.com, che può essere condivisa dalle sue operazioni di vendita al dettaglio e dalla nuova unità di servizi di cloud computing.



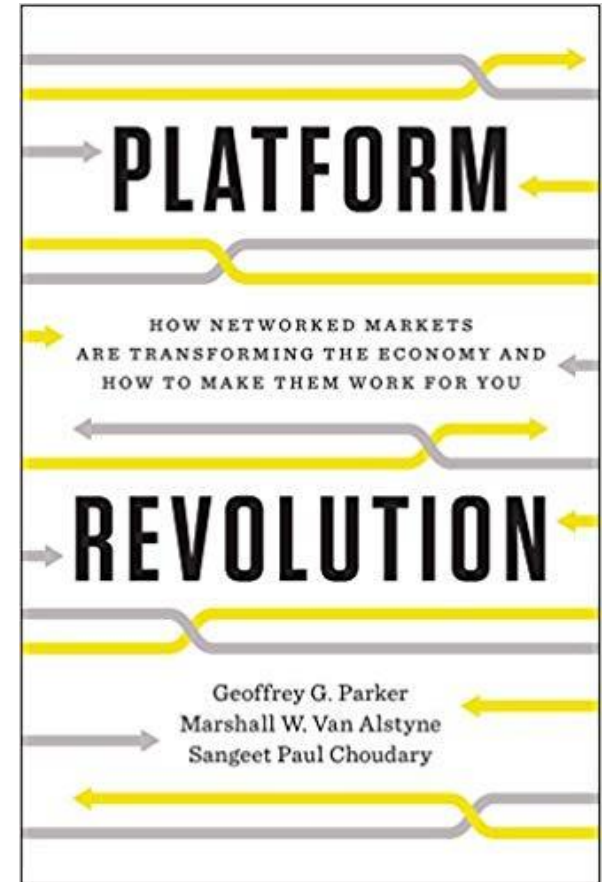
# Piattaforme multi-sided (o mercati)

- Alcune organizzazioni servono **due o più segmenti di clienti interdipendenti**.
  - Una società di carte di credito ha bisogno di una vasta base di **titolari di carte di credito** e di una vasta base di **commercianti** che accettano tali carte di credito.
  - Allo stesso modo, un'azienda che offre un *giornale gratuito* ha bisogno di una **vasta base di lettori** per attirare gli inserzionisti. D'altra parte, ha anche bisogno di **inserzionisti** per finanziare la produzione e la distribuzione.
    - Entrambi i segmenti sono necessari per far funzionare il modello di business.

# Proposta di lettura



- Dai un'occhiata ai seguenti libri:



Lettura  
Incarico

**Video e corsi  
online**



- **C'è spazio per altre startup di e-commerce o gig-economy?**  
James Mi, Fondatore di Lightspeed China Partners (LCP), una società di venture capital focalizzata sulla Cina (2018).
  - ▶ <https://youtu.be/XGVUEjWJTEM>
- **Intervista di Cindy Mi, fondatore e CEO di VIPKID su** piattaforme per abbinare gli studenti con i tutor e la fornitura di tutoring su Internet. Y Combinator (2019)
  - ▶ <https://www.youtube.com/watch?v=EoffBerre24>

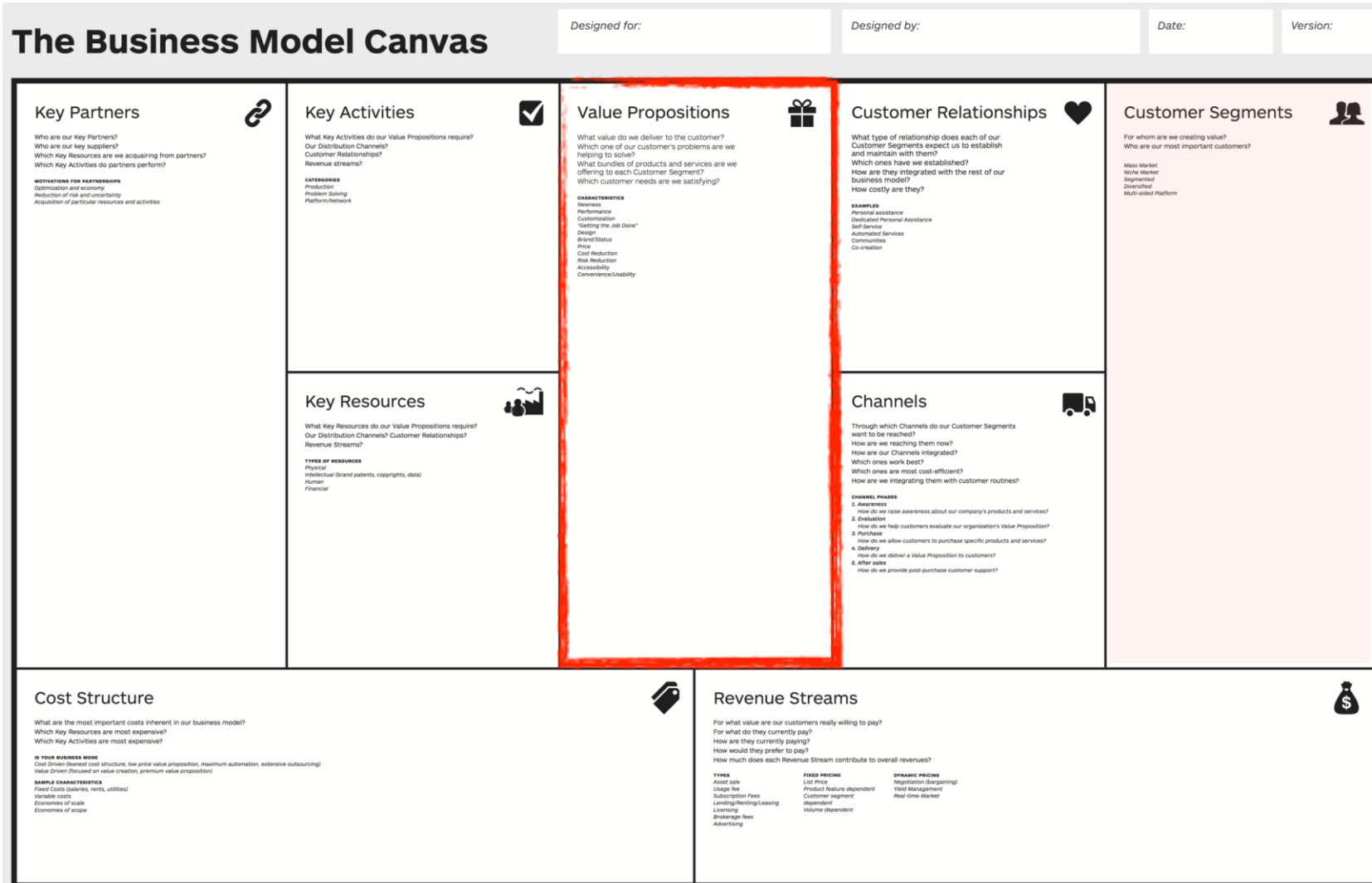
# Modello di business

## Tela di tela



- Modello di business: Introduzione
- Segmenti dei clienti
- Proposta di valore
- I canali
- Relazioni con i clienti
- Flussi di entrate
- Risorse chiave
- Attività chiave
- Principali partnership
- Struttura dei costi
- Dichiarazione di missione

# Proposte di valore



# Proposta di valore

- Descrive il pacchetto di prodotti e/o servizi che soddisfa i requisiti di un segmento cliente specifico.
- Si tratta di un'aggregazione, o bundle, di benefici che un'azienda offre ai clienti.

# ? Domande chiave

- Che **valore** consegniamo al cliente?
- Quale dei **problemi** dei nostri clienti stiamo aiutando a risolvere?
- Quali **esigenze** dei clienti soddisfiamo?
- Quali pacchetti di prodotti e servizi **offriamo** a ciascun segmento del cliente?

# Caratteristiche della proposta di valore

- Una Value Proposition crea valore per un segmento cliente attraverso un mix distinto di elementi che soddisfano le esigenze di quel segmento.
- Alcune proposte di valore possono essere **innovative** e rappresentano un'offerta nuova o dirompente.
- Altri possono essere simili alle offerte di mercato esistenti, ma con **funzionalità** e attributi aggiuntivi.
- I valori possono essere **quantitativi** (ad esempio prezzo, velocità di servizio) o **qualitativi** (ad esempio design, customer experience).





Come creare valore?

# Come creare valore?

- **Novità:** Alcune proposte di valore soddisfano un **insieme completamente nuovo di esigenze** che i clienti in precedenza non percepivano perché non esisteva un'offerta simile. Questo è spesso, ma non sempre, legato alla tecnologia.
  - *I telefoni cellulari*, ad esempio, hanno creato un settore completamente nuovo intorno alle telecomunicazioni mobili.
  - D'altra parte, prodotti come i *fondi di investimento etici* hanno poco a che fare con le nuove tecnologie.

# Come creare valore?

- **Prestazioni:** Migliorare le prestazioni di prodotti o servizi è stato tradizionalmente un modo comune per creare valore.
  - Il settore dei PC si è tradizionalmente basato su questo fattore portando sul mercato macchine più potenti.
  - Ma il miglioramento delle prestazioni ha i suoi limiti. Negli ultimi anni, ad esempio, PC più veloci, più spazio di archiviazione su disco e una migliore grafica non sono riusciti a produrre una corrispondente crescita della domanda dei clienti.
- **Personalizzazione:** Adattare prodotti e servizi alle esigenze specifiche dei singoli clienti o dei segmenti dei clienti crea valore.
  - Negli ultimi anni, i concetti di personalizzazione di massa e di co-creazione del cliente hanno acquisito importanza.
  - Questo approccio consente prodotti e servizi personalizzati, sfruttando al contempo le economie di scala.

# Come creare valore?

- **Ottenere il lavoro fatto:** Il valore può essere creato semplicemente aiutando un cliente a ottenere determinati lavori.
  - I clienti delle compagnie aeree di **Rolls-Royce** si affidano interamente a Rolls-Royce per produrre e servire i loro motori a reazione. Questa disposizione consente ai clienti di concentrarsi sulla gestione delle loro compagnie aeree. In cambio, le compagnie aeree pagano a Rolls-Royce una tassa per ogni ora di funzionamento di un motore.
- **Il design** è un elemento importante ma difficile da misurare.
  - Un prodotto può distinguersi a causa di un design superiore.
  - Nel settore della moda e dell'elettronica di consumo, il design può essere una parte particolarmente importante della Value Proposition.

# Come creare valore?

- **Marca/Stato**

- I clienti possono trovare valore nel semplice atto di **utilizzare e visualizzare un marchio specifico**.

- ▶ Indossare un orologio Rolex significa ricchezza, per esempio.
- ▶ Dall'altra parte dello spettro, gli skateboarder possono indossare gli ultimi marchi "underground" per dimostrare che sono "in".

# Come creare valore?



## • Riduzione dei costi

- ▶ Aiutare i clienti a **ridurre i costi** è un modo importante per creare valore.
- ▶ **Salesforce.com**, ad esempio, vende un'applicazione di **gestione delle relazioni con i clienti** (CRM) ospitata.
- ▶ Questo allevia gli acquirenti dalla spesa e dalla difficoltà di dover acquistare, installare e gestire autonomamente il software CRM.
- ▶ Salesforce è un esempio di un'offerta **Software as a Service**: un modello di licenza software e di consegna in cui il software è concesso in licenza su base abbonamento ed è ospitato centralmente. A volte viene indicato come "**software on-demand**"

La  
conoscenza  
Scopri di più



Pensa ad altre possibili offerte  
di riduzione dei costi basate sul  
modello SaaS



# Come creare valore?

- **Riduzione del rischio**
- I clienti apprezzano la riduzione dei rischi che incorrono nell'acquisto di prodotti o servizi.
- Per un acquirente di auto usate, una garanzia di servizio di un anno riduce il rischio di guasti e riparazioni post-acquisto.
- Una garanzia a livello di servizio riduce parzialmente il rischio assunto da un acquirente di servizi IT esternalizzati.



# Come creare valore?

- **Accessibilità**

- Rendere **disponibili prodotti e servizi** ai clienti che in **precedenza non avevano accesso** ad essi è un altro modo per creare valore.
- Ciò può derivare dall'innovazione del modello di business, dalle nuove tecnologie o da una combinazione di entrambe.
  - **NetJets**, ad esempio, ha reso popolare il concetto di proprietà dei jet privati frazionari. NetJets offre a privati e aziende l'accesso ai jet privati, un servizio precedentemente inaccessibile per la maggior parte dei clienti.
  - **I fondi comuni** di investimento forniscono un altro esempio di creazione di valore attraverso una maggiore accessibilità. Questo innovativo prodotto finanziario ha permesso anche a chi ha una modesta ricchezza di costruire portafogli di investimento diversificati.

# Come creare valore?

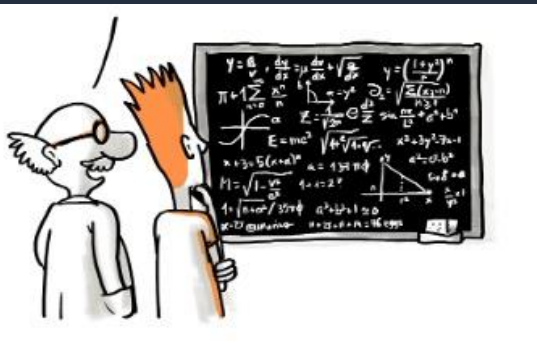
- **Convenienza/Usabilità**
- Rendere le cose più convenienti o più facili da usare può creare un valore sostanziale.
  - Con **iPod** e **iTunes**, Apple ha offerto ai clienti una comodità senza precedenti alla ricerca, all'acquisto, al download e all'ascolto di musica digitale.
    - Ha dominato il mercato (circa 2010)
  - È vero adesso?

# Lezione 20/2/2023



# Precedente

## La settimana



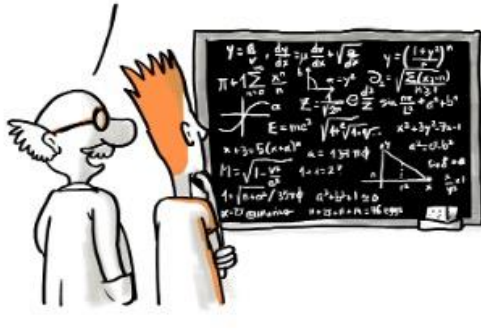
## • Brevetti

- ▶ Definizione
- ▶ Scopo & strategia
- ▶ Processo & fasi
- ▶ Data di deposito (priorità), pubblicazione, esame del merito, decisione di concessione, opposizione, ricorso.

## • Modello aziendale Tela

## • Il branding

# Modello aziendale Tela Blocchi di costruzione



- Un'organizzazione serve uno o più **segmenti del cliente**
- Cerca di risolvere i problemi dei clienti e soddisfare le esigenze dei clienti con proposte di **valore**
- Le proposte di valore vengono consegnate ai clienti attraverso i **canali** di comunicazione, distribuzione e vendita.
- **Le relazioni con** i clienti sono stabilite e mantenute con ogni segmento di clienti.
- **I flussi di entrate** derivano da proposte di valore offerte con successo ai clienti.
- **Le risorse chiave** sono le risorse necessarie per offrire e fornire gli elementi precedenti di BMC...
- ...effettuando una serie di **attività chiave**.
- Alcune attività sono esternalizzazioni e alcune risorse vengono acquisite al di fuori dell'impresa attraverso **partnership chiave**.
- Gli elementi del modello di business determinano la **struttura** dei costi dell'organizzazione.

## Key Partners



Who are our Key Partners?  
Who are our key suppliers?  
Which Key Resources are we acquiring from partners?  
Which Key Activities do partners perform?

**MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS**  
Optimization and economy  
Reduction of risk and uncertainty  
Acquisition of particular resources and activities

## Key Activities



What Key Activities do our Value Propositions require?  
Our Distribution Channels?  
Customer Relationships?  
Revenue streams?

**CATEGORIES**  
Production  
Problem Solving  
Platforms/Network

## Value Propositions



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

**DESIRABLE BENEFITS**  
Newness  
Performance  
Customization  
"Getting the Job Done"  
Design  
Brand/Status  
Price  
Cost Reduction  
Risk Reduction  
Accessibility  
Convenience/Usability

## Customer Relationships



What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?  
Which ones have we established?  
How are they integrated with the rest of our business model?  
How costly are they?

**EXAMPLES**  
Personal assistance  
Dedicated Personal Assistance  
Self-Serve  
Automated services  
Communities  
Co-creation

## Customer Segments



For whom are we creating value?  
Who are our most important customers?

**Mass Market**  
**Niche Market**  
**Segmented**  
**Diversified**  
**Multi-sided Platform**

## Key Resources



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

**TYPES OF RESOURCES**  
Physical  
Intellectual (brand patents, copyrights, data)  
Human  
Financial

## Channels



Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?  
How are we reaching them now?  
How are our channels integrated?  
Which ones work best?  
Which ones are most cost-efficient?  
How are we integrating them with customer routines?

**CHANNEL PHASES**  
1. Awareness  
How do we raise awareness about our company's products and services?  
2. Evaluation  
How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?  
3. Purchase  
How do we allow customers to purchase specific products and services?  
4. Delivery  
How do we deliver a Value Proposition to customers?  
5. After sales  
How do we provide post-purchase customer support?

## Cost Structure



What are the most important costs inherent in our business model?  
Which Key Resources are most expensive?  
Which Key Activities are most expensive?

**IS YOUR BUSINESS MORE**  
Cost Driven (leanest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing)  
Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)

**SAMPLE CHARACTERISTICS**  
Fixed Costs (salaries, rents, utilities)  
Variable costs  
Economies of scale  
Economies of scope

## Revenue Streams



For what value are our customers really willing to pay?  
For what do they currently pay?  
How are they currently paying?  
How would they prefer to pay?  
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

TYPES	FIXED PRICES	DYNAMIC PRICES
Asset sale	List Price	Negotiation/Bargaining
Usage fee	Product feature dependent	Yield Management
Subscription Fees	Customer segment dependent	Real-time Market
Licensing/Rent/Leasing	Standard	
Licensing	Volume dependent	
Brokerage fees		
Advertising		

# Modello di businessTela di tela



- Modello di business: Introduzione
- Segmenti dei clienti
- Proposta di valore
- **I canali**
- Relazioni con i clienti
- Flussi di entrate
- Risorse chiave
- Attività chiave
- Principali partnership
- Struttura dei costi
- Dichiarazione di missione

# I canali

## Key Partners



Who are our Key Partners?  
Who are our key suppliers?  
Which Key Resources are we acquiring from partners?  
Which Key Activities do partners perform?

**MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS**  
Optimization and economy  
Reduction of risk and uncertainty  
Acquisition of particular resources and activities

## Key Activities



What Key Activities do our Value Propositions require?  
Our Distribution Channels?  
Customer Relationships?  
Revenue streams?

**CATEGORIES**  
Production  
Problem Solving  
Platform/Network

## Value Propositions



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

**SEGMENT BENEFITS**  
Newness  
Performance  
Customization  
"Getting the Job Done"  
Design  
Brand/Status  
Price  
Cost Reduction  
Risk Reduction  
Accessibility  
Convenience/Usability

## Customer Relationships



What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?  
Which ones have we established?  
How are they integrated with the rest of our business model?  
How costly are they?

**EXAMPLES**  
Personal assistance  
Dedicated Personal Assistance  
Self-Service  
Automated Services  
Communities  
Co-creation

## Customer Segments



For whom are we creating value?  
Who are our most important customers?

Mass Market  
Niche Market  
Segmented  
Diversified  
Multi-sided Platform

## Key Resources



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

**TYPES OF RESOURCES**  
Physical  
Intellectual (brand patents, copyrights, data)  
Human  
Financial

## Channels



Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?  
How are we reaching them now?  
How are our Channels integrated?  
Which ones work best?  
Which ones are most cost-efficient?  
How are we integrating them with customer routines?

**CHANNEL PHASES**  
1. Awareness  
How do we raise awareness about our company's products and services?  
2. Evaluation  
How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?  
3. Purchase  
How do we allow customers to purchase specific products and services?  
4. Delivery  
How do we deliver a Value Proposition to customers?  
5. After sales  
How do we provide post-purchase customer support?

## Cost Structure



What are the most important costs inherent in our business model?  
Which Key Resources are most expensive?  
Which Key Activities are most expensive?

**IS YOUR BUSINESS MORE**  
Cost Driven (leanest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing)  
Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)

**SAMPLE CHARACTERISTICS**  
Fixed Costs (salaries, rents, utilities)  
Variable costs  
Economies of scale  
Economies of scope

## Revenue Streams



For what value are our customers really willing to pay?  
For what do they currently pay?  
How are they currently paying?  
How would they prefer to pay?  
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

TYPES	FIXED PRICING	DYNAMIC PRICING
Asset sale	List Price	Regulation/Bargaining
Usage fee	Product feature dependent	Yield Management
Subscription/Paid	Customer segment dependent	Real-time-Market
Licensing	Volume dependent	
Freemium/fee		
Advertising		



# I canali

- Descrivere il modo in cui un'azienda comunica e raggiunge i propri segmenti clienti per fornire una comunicazione, distribuzione e vendite di Value Proposition.
- Comprendere l'interfaccia di un'azienda con i clienti.
- Svolgere un ruolo importante nella customer experience.

# Funzioni dei canali

- **Sensibilizzare** i clienti sui prodotti e servizi di un'azienda
- **Aiutare i clienti a valutare** la Value Proposition di un'azienda
- Consentire ai clienti di **acquistare** prodotti e servizi specifici
- **Offrire** una proposta di valore ai clienti
- Fornire assistenza clienti post **-acquisto**



# Domande chiave

- Attraverso quali canali i nostri segmenti clienti **vogliono essere raggiunti?**
- Come **li raggiungiamo ora?**
- Come sono **integrati** i nostri canali?
- Quali **funzionano meglio?**
- Quali sono i più **efficienti in termini di costi?**
- Come **li integriamo con le routine dei clienti?**

# Categorie di canali

- Modalità di contatto con i clienti:
  - Diretto
  - Indirette
- Proprietà:
  - Il proprio
  - Partner"

# Categorie di canali

- **I canali di proprietà** possono essere:
  - ▶ **diretto**, come una forza di vendita interna o un sito web
  - ▶ **indirette**, come negozi al dettaglio di proprietà o gestiti dall'organizzazione.
- **I canali partner** sono **indiretti** e coprono un'intera gamma di opzioni, come la distribuzione all' **ingrosso**, la **vendita al dettaglio** o i **siti Web** di proprietà dei partner.

# Categorie di canali

- Un'organizzazione può scegliere tra raggiungere i propri clienti attraverso i *propri Canali*, attraverso canali *partner* o attraverso un *mix* di entrambi.
- Trovare il *giusto mix di Canali* per soddisfare il modo in cui i clienti vogliono essere raggiunti è *fondamentale per* portare sul mercato una Value Proposition.

# Canali di proprietà vs partner

- I canali partner portano a **marginì piú bassi**, ma consentono a un'organizzazione di espandere la propria portata e beneficiare dei punti di forza dei partner.
- I canali di proprietà e in particolare quelli diretti hanno **marginì piú elevati**, ma possono essere costosi da mettere in atto e da operare.
- Il trucco è trovare il giusto equilibrio tra i diversi tipi di Canali, per:
  - integrarli in un modo per creare una **grande customer experience**,
  - e per **massimizzare i ricavi**.

# Tipi di canali e fasi

Tipi di canale		Fasi del canale				
Il proprio	Diretto	<i>Forza di vendita</i>				
	Indirette					
Il nostro partner	Diretto					
	Indirette					



# Tipi di canali e fasi

Tipi di canale		Fasi del canale				
Il proprio	Diretto	Forza di vendita	1. Consapevolezza			
	Indirette					
Il nostro partner	Diretto					
	Indirette					

# Tipi di canali e fasi

Tipi di canale		Fasi del canale		
Il proprio	Diretto	Forza di vendita	1. Consapevolezza	
	Indirette			
Il nostro partner	Diretto			
	Indirette			

# Tipi di canali e fasi

Tipi di canale		Fasi del canale				
Il proprio	Diretto	Forza di vendita	1. Consapevolezza			
	Indirette					
Il nostro partner	Diretto					
	Indirette					

# Tipi di canali e fasi

Tipi di canale		Fasi del canale					
Il proprio	Diretto	Forza di vendita	1. Consapevolezza				
Il nostro partner	Indirette						

# Tipi di canali e fasi

Tipi di canale		Fasi del canale					
Il nostro partner	Indirette	Forza di vendita	1. Consapevolezza				
	Diretto						
Il proprio							

# Modello di businessTela di tela



- Modello di business: Introduzione
- Segmenti dei clienti
- Proposta di valore
- I canali
- **Relazioni con i clienti**
- Flussi di entrate
- Risorse chiave
- Attività chiave
- Principali partnership
- Struttura dei costi

# Relazioni con i clienti

## Key Partners



Who are our Key Partners?  
Who are our Key Suppliers?  
Which Key Resources are we acquiring from partners?  
Which Key Activities do partners perform?

**MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS**  
Optimization and economy  
Reduction of risk and uncertainty  
Acquisition of particular resources and activities

## Key Activities



What Key Activities do our Value Propositions require?  
Our Distribution Channels?  
Customer Relationships?  
Revenue streams?

**CATEGORIES**  
Production  
Problem Solving  
Platform/Network

## Value Propositions



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

**CHARACTERISTICS**  
Newness  
Performance  
Customization  
"Setting the job Done"  
Design  
Brand/Story  
Price  
Cost Reduction  
Risk reduction  
Accessibility  
Convenience/Usability

## Customer Relationships



What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?  
Which ones have we established?  
How are they integrated with the rest of our business model?  
How costly are they?

**EXAMPLES**  
Personal assistance  
Dedicated Personal Assistance  
Self-service  
Automated services  
Communities  
Co-creation

## Customer Segments



For whom are we creating value?  
Who are our most important customers?

Mass Market  
Niche Market  
Segmented  
Diversified  
Multi-sided Platform

## Key Resources



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

**TYPES OF RESOURCES**  
Physical  
Intellectual (brand, patents, copyrights, data)  
Human  
Financial

## Channels



Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?  
How are we reaching them now?  
How are our Channels Integrated?  
Which ones work best?  
Which ones are most cost-efficient?  
How are we integrating them with customer routines?

**CHANNEL PHASES**  
1. **Awareness**  
How do we raise awareness about our company's products and services?  
2. **Evaluation**  
How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?  
3. **Purchase**  
How do we allow customers to purchase specific products and services?  
4. **Delivery**  
How do we deliver a Value Proposition to customers?  
5. **After sales**  
How do we provide post-purchase customer support?

## Cost Structure



What are the most important costs inherent in our business model?  
Which Key Resources are most expensive?  
Which Key Activities are most expensive?

**IS YOUR BUSINESS MODEL**  
Cost Driven (lowest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing)  
Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)

**SAMPLE CHARACTERISTICS**  
Fixed Costs (salaries, rents, utilities)  
Variable costs  
Economies of scale  
Economies of scope

## Revenue Streams



For what value are our customers really willing to pay?  
For what do they currently pay?  
How are they currently paying?  
How would they prefer to pay?  
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

TYPE	FIXED PRICING	DYNAMIC PRICING
Asset sale	List Price	Negotiation (Bargaining)
Usage fee	Product feature dependent	Yield Management
Subscription Fees	Customer segment dependent	Real-time Market
Lending/Renting/Leasing	dependent	
Licensing	volume dependent	
Brokerage fees		
Advertising		

# Relazioni con i clienti

- Un'azienda dovrebbe chiarire **il tipo di relazione che vuole instaurare** con ogni segmento del cliente.
- Le relazioni possono variare da **personali** a **automatizzate**.
- Le relazioni con i clienti possono essere guidate dalle seguenti motivazioni:
  - **Acquisizione** dei clienti
  - Fidelizzazione dei **clienti**
  - Aumento delle vendite (**up-selling**)



# Relazioni con i clienti

- Nei primi giorni della telefonia mobile, l'operatore di rete mobile Le relazioni con i clienti sono state guidate da strategie di acquisizione aggressive che coinvolgono telefoni cellulari gratuiti.
- Quando il mercato è diventato saturo, gli operatori sono passati a *concentrarsi sulla fidelizzazione dei clienti e aumentare le entrate medie per cliente.*



**Il modello di business di un'azienda impone il tipo di relazione con il cliente che a sua volta influenza profondamente l'esperienza complessiva del cliente.**



# Domande chiave

- Che **tipo di relazione** ciascuno dei nostri segmenti clienti si aspetta che stabiliamo e manteniamo con loro?
- Quali sono quelli che abbiamo **stabilito**?
- Quanto sono **costosi**?
- Come si **integrano** con il resto del nostro modello di business?

# Categorie di relazioni con i clienti

- Assistenza personale
- Assistenza personale dedicata
- Servizio di self-service
- Servizi automatizzati
- Le comunità
- Co-creazione

*Questi possono coesistere nel rapporto di un'azienda con un particolare segmento di clienti*

# Assistenza personale

- La relazione si basa sull' **interazione umana**.
- Il cliente può:
  - comunicare con un **vero rappresentante del cliente**
  - per ottenere aiuto durante il processo di vendita
  - o al termine dell'acquisto.
- Questo può accadere:
  - **on-site** presso il punto vendita
  - attraverso i **call center**
  - via **e-mail**,
  - o attraverso altri mezzi.

# Assistenza personale dedicata

- Questo rapporto comporta la **dedicazione di un rappresentante del cliente** specificamente a un singolo cliente.
- Rappresenta il **tipo di relazione più profondo e intimo e** normalmente si sviluppa per un **lungo periodo di tempo**.
- Nei servizi di private banking, ad esempio, i banchieri dedicati servono individui ad alto patrimonio netto.
- Relazioni simili possono essere trovate in altre aziende sotto forma di **account manager** chiave che mantengono relazioni personali con clienti importanti.

# Servizio Auto o Automatizzato

- **Servizio self-service:** In questo tipo di relazione, un'azienda **non mantiene alcun rapporto diretto** con i clienti.
  - Fornisce tutti i **mezzi necessari** per aiutare i clienti.
- **Servizi automatizzati:** Mescola una forma più sofisticata di **self-service del cliente** con **processi automatizzati**.
  - Ad esempio, i profili personali online danno ai clienti l'accesso a servizi personalizzati.
  - I servizi automatizzati possono riconoscere i singoli clienti e le loro caratteristiche e offrire informazioni relative a ordini o transazioni.
  - Al meglio, i servizi automatizzati possono simulare una relazione personale (ad esempio, offrire consigli su libri o film).

# Le comunità

- Sempre più spesso le aziende utilizzano le comunità di utenti per:
  - diventa **più coinvolto con i clienti/prospettive** e
  - **facilitare le connessioni tra i** membri della comunità; le comunità online consentono agli utenti di scambiare conoscenze e risolvere i problemi reciproci.
  - aiutare le aziende a **comprendere meglio i propri clienti**.
- Il gigante farmaceutico **GlaxoSmithKline** ha lanciato una comunità privata online quando ha introdotto *alli*, un nuovo prodotto di perdita di peso senza prescrizione medica.
  - GlaxoSmithKline ha voluto aumentare la sua comprensione delle sfide affrontate dagli adulti in sovrappeso e quindi imparare a gestire meglio le aspettative dei clienti.



# Co-creazione

- Sempre più aziende stanno andando oltre la tradizionale relazione cliente-vendor **per creare valore** con i clienti.
- ▶ [Amazon.com](https://www.amazon.com) invita i clienti a scrivere **recensioni** e quindi creare valore per gli altri amanti del libro.
- ▶ Alcune aziende coinvolgono i clienti per **assistere nella progettazione** di prodotti nuovi e innovativi.
- ▶ Altri, come [YouTube.com](https://www.youtube.com), sollecitano i clienti a **creare contenuti per il** consumo pubblico.

# Modello di businessTela di tela



- Modello di business: Introduzione
- Segmenti dei clienti
- Proposta di valore
- I canali
- Relazioni con i clienti
- **Flussi di entrate**
- Risorse chiave
- Attività chiave
- Principali partnership
- Struttura dei costi

# Flussi di entrate

## Key Partners



Who are our Key Partners?  
Who are our Key Suppliers?  
Which Key Resources are we acquiring from partners?  
Which Key Activities do partners perform?

**MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS**  
Optimization and economy  
Reduction of risk and uncertainty  
Acquisition of particular resources and activities

## Key Activities



What Key Activities do our Value Propositions require?  
Our Distribution Channels?  
Customer Relationships?  
Revenue streams?

**CATEGORIES**  
Production  
Problem Solving  
Platform/Network

## Value Propositions



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

**CHARACTERISTICS**  
Newness  
Performance  
Customization  
"Getting the Job Done"  
Design  
Brand/Story  
Price  
Cost Reduction  
Risk Reduction  
Accessibility  
Convenience/Usability

## Customer Relationships



What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?  
Which ones have we established?  
How are they integrated with the rest of our business model?  
How costly are they?

**EXAMPLES**  
Personal assistance  
Dedicated Personal Assistance  
Self-service  
Automated services  
Communities  
Co-creation

## Customer Segments



For whom are we creating value?  
Who are our most important customers?

Mass Market  
Niche Market  
Segmented  
Diversified  
Multi-sided Platform

## Key Resources



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

**TYPES OF RESOURCES**  
Physical  
Intellectual (brand patents, copyrights, data)  
Human  
Financial

## Channels



Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?  
How are we reaching them now?  
How are our Channels Integrated?  
Which ones work best?  
Which ones are most cost-efficient?  
How are we integrating them with customer routines?

**CHANNEL PHASES**  
1. Awareness  
How do we raise awareness about our company's products and services?  
2. Evaluation  
How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?  
3. Purchase  
How do we allow customers to purchase specific products and services?  
4. Delivery  
How do we deliver a Value Proposition to customers?  
5. After sales  
How do we provide post-purchase customer support?

## Cost Structure



What are the most important costs inherent in our business model?  
Which Key Resources are most expensive?  
Which Key Activities are most expensive?

**IS YOUR BUSINESS MORE**  
Cost Driven (lowest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing)  
Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)

**SAMPLE CHARACTERISTICS**  
Fixed Costs (salaries, rents, utilities)  
Variable costs  
Economies of scale  
Economies of scope

## Revenue Streams



For what value are our customers really willing to pay?  
For what do they currently pay?  
How are they currently paying?  
How would they prefer to pay?  
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

TYPE	FIXED PRICING	DYNAMIC PRICING
Asset sale	List Price	Negotiation (Bartering)
Usage fee	Product feature dependent	Yield Management
Subscription Fees	Customer segment dependent	Real-time Market
Licensing/Renting/Leasing	dependent	
Licensing	volume dependent	
Brokerage fees		
Advertising		

# Flussi di entrate

- Rappresenta il denaro che un'azienda genera da ogni segmento del cliente
  - I costi devono essere sottratti dai ricavi per creare guadagni
- Se i clienti costituiscono il cuore di un modello di business, Revenue Streams sono le sue arterie.

# Flussi di entrate

- Ogni flusso di entrate può avere diversi meccanismi di determinazione dei prezzi
  - Prezzi di listino fissi
  - contrattazione
  - vendita all'asta
  - dipendente dal mercato
  - il volume-dipendente o
  - gestione del rendimento

# Categorie di flussi di entrate

- Ricavi delle transazioni derivanti dai pagamenti **una tantum** dei clienti
- Ricavi ricorrenti derivanti dai **pagamenti in corso** a
  - Fornire una proposta di valore ai clienti
    -
  - Fornire assistenza clienti dopo l'acquisto



# Domande chiave

- Per **quale valore** i nostri clienti sono davvero **disposti a pagare?**
  - Rispondere con successo a questa domanda consente all'azienda di generare uno o più flussi di entrate da ogni segmento del cliente.
- Per cosa pagano attualmente?
- Come stanno pagando attualmente?
- Come preferirebbero pagare?
- Quanto contribuisce ogni Revenue Stream ai ricavi complessivi?

# Generare flussi di entrate

- Vendita di beni
- Tassa di utilizzo
- Tariffe di abbonamento
- Prestito/Renting/Leasing
- Licenza di licenza
- Commissioni di intermediazione
- Pubblicità



# Vendita di beni

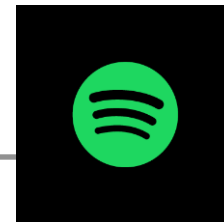
- Il Revenue Stream più conosciuto deriva dalla **vendita di diritti di proprietà** a un **prodotto fisico** (tangibile).
  - **Amazon.com** vende libri, musica, elettronica di consumo e altro ancora online.
  - **Fiat** vende automobili, che gli acquirenti sono liberi di guidare, rivendere o addirittura distruggere.

# Tassa di utilizzo

- Questo flusso di entrate è generato dall' **uso di un particolare servizio**.
- Più **un servizio viene utilizzato, più il cliente paga**.
  - Un **operatore** di telecomunicazioni può addebitare ai clienti il numero di minuti spesi sul telefono.
  - Un **hotel** addebiterà i clienti per il numero di notti in camera.
  - Un servizio **di consegna dei** pacchi addebita ai clienti la consegna di un pacco da un luogo all'altro.

# Tariffe di abbonamento

- Questo flusso delle entrate viene generato vendendo l'accesso continuo a un servizio.
  - Una palestra vende i suoi membri abbonamenti mensili o annuali in cambio dell'accesso alle sue strutture di esercizio.
  - World of Warcraft Online, un gioco per computer basato sul Web, consente agli utenti di giocare il suo gioco online in cambio di un abbonamento mensile.
  - Spotify offre agli utenti l'accesso a una libreria musicale a pagamento.



# Prestito/Renting/Leasing

- Questo flusso delle entrate viene creato **concedendo temporaneamente** a qualcuno il **diritto esclusivo** di utilizzare un particolare bene per un periodo fisso in cambio di una commissione.
  - Per il creditore questo fornisce il vantaggio di **ricavi ricorrenti**.
  - Gli affittuari o i locatari, d'altra parte, godono dei vantaggi di sostenere le spese solo per un tempo limitato piuttosto che sostenere l'intero costo.
  - Zipcar.com fornisce una buona illustrazione.
    - L'azienda consente ai clienti di **noleggiare auto a ore** nelle città nordamericane.
    - Il servizio di Zipcar.com ha portato molte persone a decidere di noleggiare piuttosto che acquistare automobili.



# Licenza di licenza

- Questo flusso delle entrate è generato dando ai clienti il **permesso di utilizzare la proprietà intellettuale protetta** in cambio di commissioni di licenza.
  - La licenza consente ai titolari dei diritti di generare entrate dalla loro proprietà senza dover fabbricare un prodotto o commercializzare un servizio.
  - La licenza è comune nel settore dei media, dove i proprietari di contenuti mantengono il copyright mentre vendono licenze di utilizzo a terzi.
  - Analogamente, nei settori tecnologici, i titolari di brevetti conferiscono ad altre società il diritto di utilizzare una tecnologia brevettata in cambio di un canone di licenza.

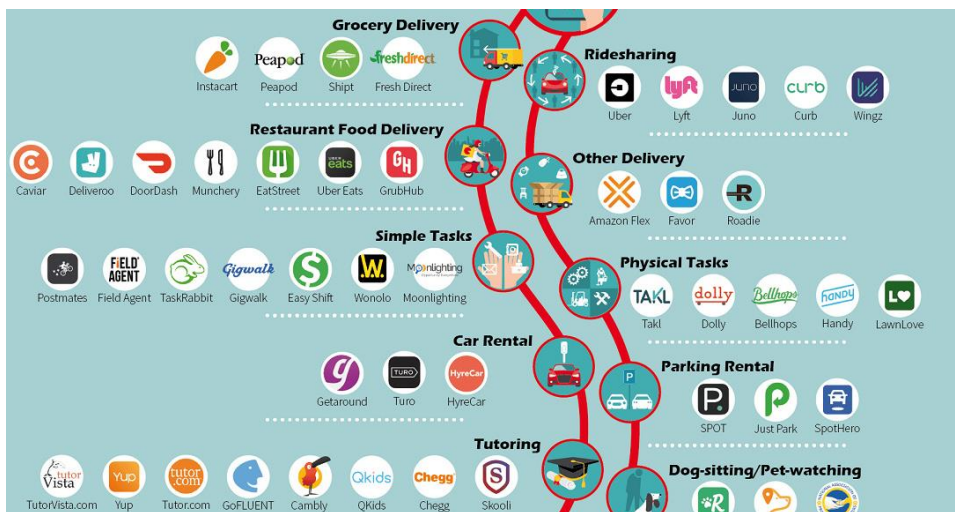
# Commissioni di intermediazione

- Questo flusso delle entrate deriva da **servizi di intermediazione** eseguiti per conto di due o più parti.
  - ▶ **I fornitori di carte** di credito, ad esempio, guadagnano ricavi prendendo una percentuale del valore di ogni transazione di vendita eseguita tra commercianti di carte di credito e clienti.
  - ▶ **I broker e gli agenti immobiliari** guadagnano una commissione ogni volta che corrispondono con successo a un acquirente e un venditore.
  - ▶ **Airbnb, booking.com ecc.**, guadagna una commissione abbinando le camere disponibili con le persone in cerca di alloggio temporaneo.



# Economia "gig"

- Un'economia di gig è un sistema di libero mercato in cui le posizioni temporanee sono comuni e le organizzazioni si contraggono con lavoratori indipendenti per impegni a breve termine.
- Il termine "gig" è una parola slang che significa "un lavoro per un determinato periodo di tempo" ed è tipicamente usato per riferirsi ai musicisti.



Uber

VIP KID

upwork

taxibeat

# Pubblicità

- Questo flusso delle entrate deriva dalle **tariffe per la pubblicità** di un particolare prodotto, servizio o marchio.
- Tradizionalmente, l'industria dei media e gli organizzatori di eventi si affidavano fortemente ai ricavi derivanti dalla pubblicità.
- Negli ultimi anni altri settori, tra cui software e servizi, hanno iniziato a contare maggiormente sui ricavi pubblicitari.



"Se non stai pagando per il prodotto, allora sei il prodotto"



# Caso di studio:Cablato, 1/2018



"il modello di business principale sottostante alle piattaforme [Internet] è

raccogliere l'attenzione con una massiccia infrastruttura di sorveglianza per

consentire pubblicità mirata, per lo più automatizzata su larga scala"



Zeynep Tufeksi, UNC  
Cablato, 1/2018

## Caso di studio: Caso antitrust contro Facebook



*Oggi, usare Facebook significa accettare un prodotto legato alla sorveglianza commerciale su larga scala.*

"Il caso antitrust contro Facebook", D Srinivasan, Berkeley Business Law Jour 2001



"Senator, gestiamo annunci..."

"L'economia dell'attenzione"

"Capitalismo di sorveglianza"

NBC NEWS SPECIAL REPORT

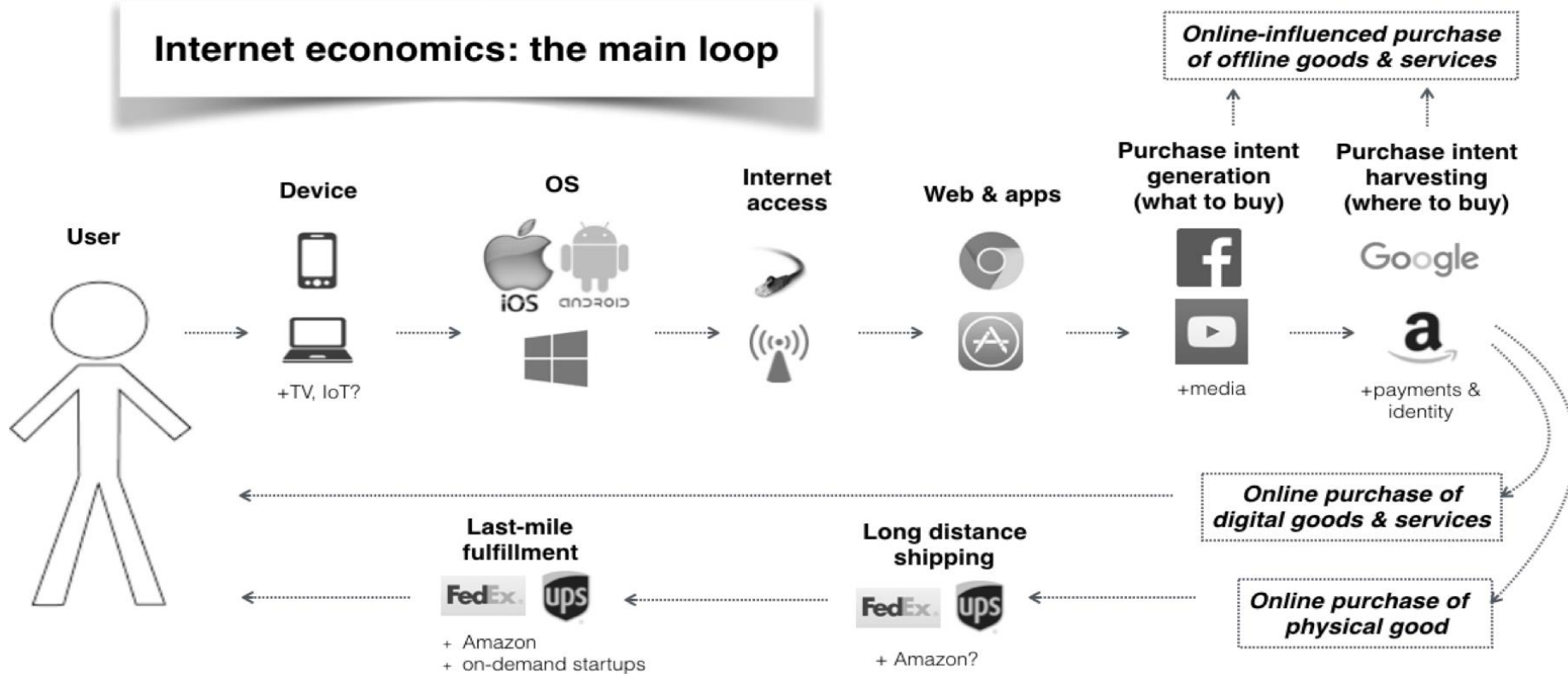
LIVE

FACEBOOK CEO MARK ZUCKERBERG TESTIFIES BEFORE SENATE



# L'economia "attenzione"

## Internet economics: the main loop



Source: <https://medium.com/@cdixon/the-internet-economy-fc43f3eff58a>

# Caso di studio: Recensione di Cambridge Analytica



Siamo stati in grado di formare un modello per prevedere la personalità di ogni singolo adulto negli Stati Uniti.

Se conosci la personalità delle persone che stai prendendo di mira, puoi sfumare il tuo messaggio per risuonare in modo più efficace con quei gruppi di pubblico chiave. ...

Noi... comprendiamo esattamente quali messaggi faranno appello a quale pubblico.

Oggi, la comunicazione è... essere individualizzata per ogni singola persona in questa stanza.

*Alexander Nix, CEO di **Cambridge Analytica***

*Settembre 2016*

# II casoStudio



"Nuovo commercio al dettaglio: le nostre piattaforme di mercato **gestiscono miliardi di transazioni ogni mese** in **acquisti, servizi giornalieri e pagamenti**.

Queste transazioni ci forniscono le **migliori informazioni sul comportamento dei consumatori e sulle tendenze dei consumi**.

siamo l'ecosistema più completo di piattaforme commerciali, logistica e pagamenti a sostegno della trasformazione digitale del settore retail."

*Joe Chai, co-fondatore, **Alibaba Group** Settembre 2016*





# Targeting personalizzato: Funziona?



# Impatto pubblicitario computazionale

La messaggistica mirata basata sulla personalità delle persone ha portato fino al 40 % in più di clic e fino al 54 % in più di acquisti rispetto ai messaggi non corrispondenti

***"Il targeting psicologico come approccio efficace alla persuasione del mercato digitale" S. Matz et al. PNAS (2017)***

# Flussi di entrate e prezzi

- Ogni flusso delle entrate potrebbe avere diversi meccanismi di determinazione dei prezzi.
- Il tipo di meccanismo di prezzo scelto può fare una grande differenza in termini di ricavi generati.
- Esistono due tipi principali di **meccanismi di determinazione dei prezzi**:
  - fisso
  - dinamica

# Meccanismi di determinazione dei prezzi

Prezzi dei menu fissi	Prezzi dinamici
<i>I prezzi prestabiliti si basano su variabili statiche</i>	<i>Variazione dei prezzi in base alle condizioni di mercato</i>



# Meccanismi di determinazione dei prezzi

Prezzi dei menu fissi		Prezzi dinamici
<i>I prezzi prestabiliti si basano su variabili statiche</i>		<i>Variazione dei prezzi in base alle condizioni di mercato</i>
<i>Prezzo di listino</i>	Prezzi fissi per singoli prodotti, servizi o altre proposte di valore	
<i>Caratteristica del prodotto-dipendente</i>	Il prezzo dipende dal numero o dalla qualità delle caratteristiche della proposta di valore dipendente	

# Meccanismi di determinazione dei prezzi

Prezzi dei menu fissi		Prezzi dinamici
<i>I prezzi prestabiliti si basano su variabili statiche</i>		<i>Variazione dei prezzi in base alle condizioni di mercato</i>
<i>Prezzo di listino</i>	Prezzi fissi per singoli prodotti, servizi o altre proposte di valore	
<i>Caratteristica del prodotto-dipendente</i>	Il prezzo dipende dal numero o dalla qualità delle caratteristiche della proposta di valore dipendente	
<i>Dipende dal segmento dei clienti</i>	Il prezzo dipende dal tipo e dalla caratteristica di un segmento cliente	

# Meccanismi di determinazione dei prezzi

Prezzi dei menu fissi		Prezzi dinamici
<i>I prezzi prestabiliti si basano su variabili statiche</i>		<i>Variazione dei prezzi in base alle condizioni di mercato</i>
<i>Prezzo di listino</i>	Prezzi fissi per singoli prodotti, servizi o altre proposte di valore	
<i>Caratteristica del prodotto-dipendente</i>	Il prezzo dipende dal numero o dalla qualità delle caratteristiche della proposta di valore dipendente	
<i>Dipende dal segmento dei clienti</i>	Il prezzo dipende dal tipo e dalla caratteristica di un segmento cliente	
<i>Dipende dal volume</i>	Prezzo in funzione della quantità acquistata	

# Meccanismi di determinazione dei prezzi

Prezzi dei menu fissi	Prezzi dinamici	
<i>I prezzi prestabiliti si basano su variabili statiche</i>	<i>Variazione dei prezzi in base alle condizioni di mercato</i>	
	<i>Negoziazione (contrattazione)</i>	<i>Prezzo negoziato tra due o più partner a seconda del potere negoziale e/o delle capacità di negoziazione</i>



# Meccanismi di determinazione dei prezzi

Prezzi dei menu fissi	Prezzi dinamici	
<i>I prezzi prestabiliti si basano su variabili statiche</i>	<i>Variazione dei prezzi in base alle condizioni di mercato</i>	
	<i>Negoziazione (contrattazione)</i>	Prezzo negoziato tra due o più partner a seconda del potere negoziale e/o delle capacità di negoziazione
	<i>Gestione del rendimento</i>	Il prezzo dipende dall'inventario e dal momento dell'acquisto (normalmente utilizzato per risorse deperibili come camere d'albergo o posti aerei)

# Meccanismi di determinazione dei prezzi

Prezzi dei menu fissi	Prezzi dinamici	
<i>I prezzi prestabiliti si basano su variabili statiche</i>	<i>Variazione dei prezzi in base alle condizioni di mercato</i>	
	<i>Negoziazione (contrattazione)</i>	Prezzo negoziato tra due o più partner a seconda del potere negoziale e/o delle capacità di negoziazione
	<i>Gestione del rendimento</i>	Il prezzo dipende dall'inventario e dal momento dell'acquisto (normalmente utilizzato per risorse deperibili come camere d'albergo o posti aerei)
	<i>Mercato in tempo reale</i>	Il prezzo è stabilito dinamicamente in base all'offerta e alla domanda

# Meccanismi di determinazione dei prezzi

Prezzi dei menu fissi	Prezzi dinamici	
<i>I prezzi prestabiliti si basano su variabili statiche</i>	<i>Variazione dei prezzi in base alle condizioni di mercato</i>	
	<i>Negoziazione (contrattazione)</i>	Prezzo negoziato tra due o più partner a seconda del potere negoziale e/o delle capacità di negoziazione
	<i>Gestione del rendimento</i>	Il prezzo dipende dall'inventario e dal momento dell'acquisto (normalmente utilizzato per risorse deperibili come camere d'albergo o posti aerei)
	<i>Mercato in tempo reale</i>	Il prezzo è stabilito dinamicamente in base all'offerta e alla domanda
	<i>Aste d'aste</i>	Prezzo determinato dall'esito di un'offerta competitiva

# Meccanismi di determinazione dei prezzi

Prezzi dei menu fissi		Prezzi dinamici	
<i>I prezzi prestabiliti si basano su variabili statiche</i>		<i>Variazione dei prezzi in base alle condizioni di mercato</i>	
<i>Prezzo di listino</i>	Prezzi fissi per singoli prodotti, servizi o altre proposte di valore	<i>Negoziazione (contrattazione)</i>	Prezzo negoziato tra due o più partner a seconda del potere negoziale e/o delle capacità di negoziazione
<i>Caratteristica del prodotto-dipendente</i>	Il prezzo dipende dal numero o dalla qualità delle caratteristiche della proposta di valore dipendente	<i>Gestione del rendimento</i>	Il prezzo dipende dall'inventario e dal momento dell'acquisto (normalmente utilizzato per risorse deperibili come camere d'albergo o posti aerei)
<i>Dipende dal segmento dei clienti</i>	Il prezzo dipende dal tipo e dalla caratteristica di un segmento cliente	<i>Mercato in tempo reale</i>	Il prezzo è stabilito dinamicamente in base all'offerta e alla domanda
<i>Dipende dal volume</i>	Prezzo in funzione della quantità acquistata	<i>Aste d'aste</i>	Prezzo determinato dall'esito di un'offerta competitiva

# Modello di businessTela di tela



- Modello di business: Introduzione
- Segmenti dei clienti
- Proposta di valore
- I canali
- Relazioni con i clienti
- Flussi di entrate
- **Risorse chiave**
- Attività chiave
- Principali partnership
- Struttura dei costi

# Risorse chiave

## Key Partners



Who are our Key Partners?  
Who are our key suppliers?  
Which Key Resources are we acquiring from partners?  
Which Key Activities do partners perform?

### MOTIVATIONS AND BARRIERS

Optimization and economy  
Reduction of risk and uncertainty  
Acquisition of particular resources and activities

## Key Activities



What Key Activities do our Value Propositions require?  
Our Distribution Channels?  
Customer Relationships?  
Revenue streams?

### CATEGORIES

Production  
Problem Solving  
Platform/Network

## Value Propositions



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

### CHARACTERISTICS

NEWNESS  
Performance  
Customization  
"Getting the Job Done"  
Design  
Brand/Status  
Price  
Cost Reduction  
Risk Reduction  
Accessibility  
Convenience/Usability

## Customer Relationships



What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?  
Which ones have we established?  
How are they integrated with the rest of our business model?  
How costly are they?

### EXAMPLES

Personal assistance  
Debutator Personal Assistance  
Self Service  
Automated Services  
Communities  
Co-creation

## Customer Segments



For whom are we creating value?  
Who are our most important customers?

Mass Market  
Niche Market  
Segmented  
Diversified  
Multi-sided Platform

## Key Resources



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

### TYPES OF RESOURCES

Physical  
Intellectual (brand, patents, copyrights, data)  
Human  
Financial

## Cost Structure



What are the most important costs inherent in our business model?  
Which Key Resources are most expensive?  
Which Key Activities are most expensive?

### IS YOUR BUSINESS MORE

Cost Driven (leanest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing)  
Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)

### SAMPLE CHARACTERISTICS

Fixed Costs (salaries, rents, utilities)  
Variable costs  
Economies of scale  
Economies of scope

## Revenue Streams



For what value are our customers really willing to pay?

For what do they currently pay?  
How are they currently paying?  
How would they prefer to pay?  
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

### TYPES

Asset sale  
Usage fee  
Subscription Fees  
Licensing/Royalty/Leasing  
Licensing  
Brokerage fees  
Advertising

### BASE PRICING

List Price  
Product feature dependent  
Customer segment dependent  
Volume dependent

### STRATEGIC BEHAVIOR

Negotiation (bargaining)  
Yield Management  
Real-time Market

# Risorse chiave

- Il Key Resources Building Block descrive gli **asset più importanti necessari** per far funzionare un modello di business
- Perché abbiamo bisogno di risorse chiave per un modello di business?
- Per consentire a un'impresa di:
  - creare e offrire una Value Proposition;
  - raggiungere i mercati
  - mantenere relazioni con i segmenti dei clienti e
  - guadagnare entrate.
- Sono necessarie diverse risorse chiave a seconda del tipo di modello di business.
  - Un produttore di **microchip** richiede **impianti di produzione** ad alta intensità di capitale, mentre un **progettista di microchip** si concentra maggiormente sulle **risorse umane**.

# Risorse chiave

- Le risorse chiave possono essere:
  - fisico
  - informazioni finanziarie
  - intellettuale, o
  - umano.
- Le risorse chiave possono essere
  - posseduto o affittato dalla società o
  - acquisito da partner chiave.





# Domande chiave

Quali risorse chiave sono necessarie a causa di:

- Le vostre **proposte di valore**?
- I tuoi **canali di distribuzione**?
- Le tue **relazioni con i clienti**?
- I tuoi **flussi di entrate**?

# KR: Risorse fisiche

- Beni fisici quali **impianti di produzione, edifici, veicoli, macchine, sistemi, sistemi di punti vendita e reti di distribuzione.**
- Rivenditori come Walmart e Amazon.com si affidano fortemente alle risorse fisiche, che sono spesso ad alta intensità di capitale.
- Il primo ha un'enorme rete globale di **negozi** e relative infrastrutture **logistiche**.
- Quest'ultimo dispone di un'ampia infrastruttura **IT, magazzino e logistica**.

# KR: Risorse intellettuali

- Le risorse intellettuali (**intangibili**) come i **marchi**, le **conoscenze proprietarie**, i **brevetti** e i **diritti d'autore**, le **partnership** e le **banche dati** dei clienti sono componenti sempre più importanti di un solido modello di business.
- Le risorse intellettuali sono **difficili da sviluppare**, ma quando create con successo possono offrire un valore sostanziale.
  - Le aziende di beni di consumo come **Nike** e **Sony** si affidano **fortemente al marchio** come risorsa chiave.
  - **Microsoft** e **SAP** dipendono dal **software** e dalla relativa **proprietà intellettuale** sviluppata nel corso di molti anni.
  - **Qualcomm**, un designer e fornitore di chipset per dispositivi mobili a banda larga, ha costruito il suo modello di business intorno a progetti di **microchip brevettati** che guadagnano all'azienda tasse di licenza sostanziali.

# KR: Risorse umane

- Ogni impresa richiede risorse umane, ma le persone sono particolarmente importanti in alcuni modelli di business.
- Per esempio: le risorse umane sono fondamentali nelle **industrie ad alta intensità di conoscenza e creative**.
  - Un'azienda farmaceutica come Novartis, ad esempio, si affida in larga misura alle risorse umane:
    - Il suo modello di business è basato su un esercito di scienziati esperti e una grande e qualificata forza di vendita.

# KR: Risorse finanziarie

- Alcuni modelli di business richiedono **risorse finanziarie** e/o **garanzie finanziarie**, quali: **contanti**, **linee di credito** o un **pool di stock option** per l'assunzione di dipendenti chiave.
- **Ericsson**, il produttore di telecomunicazioni, fornisce un esempio di leva finanziaria all'interno di un modello di business:
  - Ericsson può scegliere di prendere in prestito fondi da banche e mercati dei capitali, quindi utilizzare una parte dei proventi per fornire finanziamenti ai venditori ai clienti delle apparecchiature, assicurando così che gli ordini siano effettuati con Ericsson piuttosto che con i concorrenti.

# Modello di businessTela di tela



- Modello di business: Introduzione
- Segmenti dei clienti
- Proposta di valore
- I canali
- Relazioni con i clienti
- Flussi di entrate
- Risorse chiave
- Attività chiave
- Principali partnership
- Struttura dei costi

# Attività chiave

## Key Partners



Who are our Key Partners?  
Who are our key suppliers?  
Which Key Resources are we acquiring from partners?  
Which Key Activities do partners perform?

### MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS

Optimization and economy  
Reduction of risk and uncertainty  
Acquisition of particular resources and activities

## Key Activities



What Key Activities do our Value Propositions require?  
Our Distribution Channels?  
Customer Relationships?  
Revenue streams?

### CATEGORIES

Production  
Problem Solving  
Platform/Software

## Value Propositions



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

### CHARACTERISTICS

NEWNESS  
Performance  
Customization  
"Getting the Job Done"  
Design  
Brand/Status  
Price  
Cost Reduction  
Risk Reduction  
Accessibility  
Convenience/Usability

## Customer Relationships



What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?  
Which ones have we established?  
How are they integrated with the rest of our business model?  
How costly are they?

### EXAMPLES

Personal assistance  
Debutator Personal Assistance  
Self-Service  
Automated Services  
Communities  
Co-creation

## Customer Segments



For whom are we creating value?  
Who are our most important customers?

Mass Market  
Niche Market  
Segmented  
Diversified  
Multi-sided Platform

## Key Resources



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

### TYPES OF RESOURCES

Physical  
Intellectual (brand, patents, copyrights, data)  
Human  
Financial

## Channels



Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?  
How are we reaching them now?  
How are our Channels integrated?  
Which ones work best?  
Which ones are most cost-efficient?  
How are we integrating them with customer routines?

### CHANNEL PHASES

- Awareness**  
How do we create awareness about our company's products and services?
- Evaluation**  
How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?
- Purchase**  
How do we allow customers to purchase specific products and services?
- Delivery**  
How do we deliver a Value Proposition to customers?
- After sales**  
How do we provide post-purchase customer support?

## Cost Structure



What are the most important costs inherent in our business model?  
Which Key Resources are most expensive?  
Which Key Activities are most expensive?

### IS YOUR BUSINESS MORE

Cost Driven (lowest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing)  
Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)

### SAMPLE CHARACTERISTICS

Fixed Costs (salaries, rents, utilities)  
Variable costs  
Economies of scale  
Economies of scope

## Revenue Streams



For what value are our customers really willing to pay?  
For what do they currently pay?  
How are they currently paying?  
How would they prefer to pay?  
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

### TYPES

Asset sale  
Usage fee  
Subscription Fees  
Licensing/Royalty/Leasing  
Licensing  
Brokerage fees  
Advertising

### BASE PRICING

List Price  
Product feature dependent  
Customer segment dependent  
Volume dependent

### STRATEGIC BEHAVIOR

Negotiation (bargaining)  
Yield Management  
Real-time Market

# Attività chiave

- Il blocco costitutivo delle attività chiave descrive:
  - le cose più importanti che un'azienda deve fare per far funzionare il suo modello di business.
  - le azioni più importanti che un'azienda deve intraprendere per operare con successo.
- Attività chiave:
  - Sono tenuti a creare e offrire una Value Proposition, raggiungere i mercati, mantenere le relazioni con i clienti e guadagnare ricavi.
  - Differiscono a seconda del tipo di modello di business.
- Per il produttore di software Microsoft, le attività chiave includono lo sviluppo del software.
- Per il produttore di PC Dell, le attività chiave includono la gestione della supply chain.
- Per la consulenza McKinsey, le attività chiave includono la risoluzione dei problemi.





# Domande chiave

Quali attività chiave sono necessarie per:

- Fornire le nostre **proposte di valore**?
- Gestisci i tuoi **canali di distribuzione**?
- Sviluppare e mantenere le **relazioni con i clienti**?
- Espandi i tuoi **flussi di entrate**?

# Attività di produzione

- Queste attività riguardano la **progettazione, la realizzazione e la consegna** di un prodotto in **quantità sostanziali** e/o di **qualità superiore**.
- L'attività produttiva domina i modelli di business delle imprese manifatturiere.

# Problem solving Attività

- Le attività chiave di questo tipo riguardano l'elaborazione di **nuove soluzioni** ai **singoli problemi dei clienti**.
- Le operazioni di **consulenza**, **ospedali** e altre **organizzazioni di servizi** sono in genere dominate da attività di problem solving.
  - I loro modelli di business richiedono attività quali la **gestione della conoscenza** e la **formazione continua**.

# Piattaforma/Attività di rete

- I modelli di business progettati, con una **piattaforma come risorsa chiave**, sono dominati da attività chiave **legate alla piattaforma o alla rete**.
- **Reti, piattaforme di matchmaking, software** e persino **i marchi** possono funzionare come piattaforma.
  - il modello di **business di eBay** richiede che l'azienda sviluppi e mantenga continuamente la sua piattaforma: il sito web su eBay.com.
  - Il modello di **business di Visa** richiede attività relative alla sua piattaforma di transazione con carta di credito Visa per commercianti, clienti e banche.
  - Il modello di **business di Microsoft** richiede la gestione dell'interfaccia tra il software di altri fornitori e la sua piattaforma di sistema operativo Windows.
- Le attività chiave di questa categoria riguardano la **gestione delle piattaforme**, il **provisioning** dei servizi e la **promozione della piattaforma**.

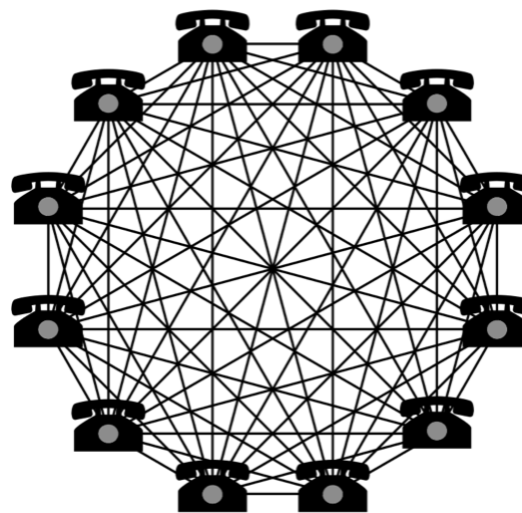
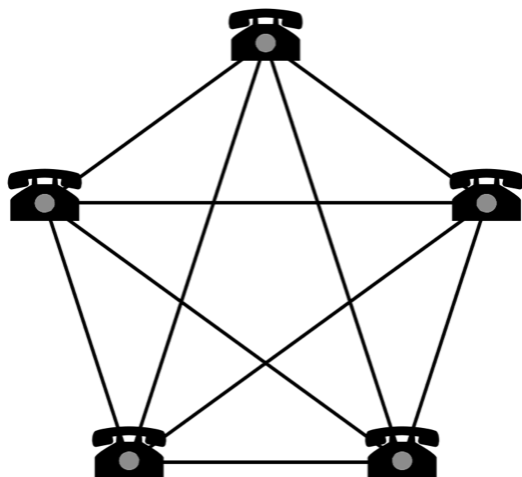
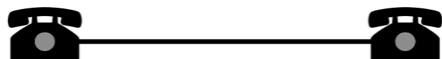


Le piattaforme in genere cercano di  
catturare il valore che emana da  
effetti di rete

Quali sono gli effetti di rete?

# Effetti di rete

- Effetti di rete significa che:
  - il valore di una rete è superiore alla somma del valore dei suoi nodi;
  - e il valore della rete cresce più velocemente delle dimensioni dei suoi nodi.
- Gli effetti di rete si verificano quando, *dal punto di vista di un consumatore*, un prodotto diventa più utile man mano che più persone lo usano.
  - L'esempio classico è il [telefono](#), dove un maggior numero di utenti aumenta il valore a ciascuno. Una esternalità positiva viene creata quando un telefono viene acquistato senza che il suo proprietario intenda creare valore per altri utenti, ma lo fa indipendentemente.
  - I [social network online](#) funzionano allo stesso modo, con siti come Twitter e Facebook che aumentano di valore per ogni membro man mano che più utenti si uniscono. [**Legge di Metcalf**]



# Modello di businessTela di tela



- Modello di business: Introduzione
- Segmenti dei clienti
- Proposta di valore
- I canali
- Relazioni con i clienti
- Flussi di entrate
- Risorse chiave
- Attività chiave
- Principali partnership
- Struttura dei costi



# Principali partnership

## Key Partners



Who are our Key Partners?  
Who are our key suppliers?  
Which Key Resources are we acquiring from partners?  
Which Key Activities do partners perform?

### MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS

Optimization and economy  
Reduction of risk and uncertainty  
Acquisition of particular resources and activities

## Key Activities



What Key Activities do our Value Propositions require?  
Our Distribution Channels?  
Customer Relationships?  
Revenue streams?

### CATEGORIES

Production  
Problem Solving  
Platform/Network

## Value Propositions



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

### CHARACTERISTICS

NEWNESS  
Performance  
Customization  
"Getting the Job Done"  
Design  
Brand/Status  
Price  
Cost Reduction  
Risk Reduction  
Accessibility  
Convenience/Usability

## Customer Relationships



What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?  
Which ones have we established?  
How are they integrated with the rest of our business model?  
How costly are they?

### EXAMPLES

Personal assistance  
Debatebot Personal Assistance  
Self-Service  
Automated Services  
Communities  
Co-creation

## Customer Segments



For whom are we creating value?  
Who are our most important customers?

Mass Market  
Niche Market  
Segmented  
Diversified  
Multi-sided Platform

## Key Resources



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

### TYPES OF RESOURCES

Physical  
Intellectual (brand, patents, copyrights, data)  
Human  
Financial

## Channels



Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?  
How are we reaching them now?  
How are our Channels integrated?  
Which ones work best?  
Which ones are most cost-efficient?  
How are we integrating them with customer routines?

### CHANNEL PHASES

- Awareness**  
How do we create awareness about our company's products and services?
- Evaluation**  
How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?
- Purchase**  
How do we allow customers to purchase specific products and services?
- Delivery**  
How do we deliver a Value Proposition to customers?
- After sales**  
How do we provide post-purchase customer support?

## Cost Structure

What are the most important costs inherent in our business model?  
Which Key Resources are most expensive?  
Which Key Activities are most expensive?

### IS YOUR BUSINESS MORE

Cost Driven (lowest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing)

Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)

### SAMPLE CHARACTERISTICS

Fixed Costs (salaries, rents, utilities)  
Variable costs  
Economies of scale  
Economies of scope

## Revenue Streams



For what value are our customers really willing to pay?

For what do they currently pay?  
How are they currently paying?  
How would they prefer to pay?  
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

### TYPES

Asset sale  
Usage fee  
Subscription Fees  
Licensing/Royalty/Leasing  
Licensing  
Brokerage fees  
Advertising

### BASE PRICING

List Price  
Product feature dependent  
Customer segment dependent  
Volume dependent

### STRATEGIC BEHAVIOR

Negotiation (Bargaining)  
Yield Management  
Real-time Market

# Principali partnership

- Descrive la **rete di fornitori** e **partner** che fanno funzionare il modello di business.
- Le aziende creano partnership per molte ragioni e le partnership stanno diventando una pietra angolare di molti modelli di business.
- Le aziende creano **alleanze** per:
  - ottimizzare i propri modelli di business,
  - ridurre il rischio, o
  - acquisire risorse.

# L'importanza delle relazioni



- **Apple:** Le relazioni preziose e durature con i suoi fornitori, tra cui sia la sua catena di fornitura fisica che gli sviluppatori che supportano l'ecosistema Apple
- **Tedesco Mittelstand** (gruppo tedesco di imprese produttive di medie dimensioni redditizie e competitive a livello globale): le fonti della loro redditività includono relazioni forti, durevoli e ricche di informazioni con fornitori e clienti

# Principali tipi di partenariato

- **Alleanze strategiche** tra non concorrenti
- **Coopetizione**: partnership strategiche tra concorrenti
- **Joint venture per** lo sviluppo di nuove imprese
- **Rapporti acquirente-fornitore per** assicurare forniture affidabili



# Domande chiave

- Chi sono i vostri **partner** chiave?
- Chi sono i vostri **fornitori** chiave?
- Quali **risorse chiave** acquisisci dai partner?
- Quali **attività chiave** svolgono i partner?

# Motivazioni per le partnership

- **Ottimizzazione ed economia di scala**
- La forma più basilare di partnership o **rappporto acquirente-fornitore** è progettata per ottimizzare l'allocazione delle risorse e delle attività.
- È **illogico** per un'azienda **possedere tutte le risorse o svolgere ogni attività da sola**.
- L'ottimizzazione e l'economia di partnership di scala sono di solito formate per ridurre i costi e spesso comportano l' **outsourcing** o **la condivisione di infrastrutture**.

# Riduzione del rischio e dell'incertezza

- Le partnership possono contribuire a **ridurre i rischi** in un contesto competitivo caratterizzato da incertezza.
- Non è insolito per i concorrenti formare un'alleanza strategica in un'area mentre competono in un'altra.
  - **Blu-ray**, ad esempio, è un formato di disco ottico sviluppato congiuntamente da un gruppo di produttori leader mondiali di elettronica di consumo, personal computer e media.
  - Il gruppo ha collaborato per portare la tecnologia Blu-ray sul mercato, ma i singoli membri competono nella vendita dei propri prodotti Blu-ray.

# Acquisizione di particolari risorse e attività

- Poche aziende possiedono tutte le risorse o svolgono tutte le attività descritte dai loro modelli di business.
- Piuttosto, ampliano le proprie capacità affidandosi ad altre imprese per fornire risorse particolari o svolgere determinate attività.
- Tali partnership possono essere motivate dalla necessità di acquisire **conoscenze**, **licenze** o **accesso ai clienti**.
  - ▶ Un produttore di **telefoni cellulari**, ad esempio, può concedere in licenza un sistema operativo per i suoi telefoni piuttosto che sviluppare uno in-house.
  - ▶ Un **assicuratore** può scegliere di fare affidamento su broker indipendenti per vendere le sue politiche piuttosto che sviluppare la propria forza vendita.



# Modello di businessTela di tela



- Modello di business: Introduzione
- Segmenti dei clienti
- Proposta di valore
- I canali
- Relazioni con i clienti
- Flussi di entrate
- Risorse chiave
- Attività chiave
- Principali partnership
- **Struttura dei costi**

# Principali partnership

## Key Partners



Who are our Key Partners?  
Who are our key suppliers?  
Which Key Resources are we acquiring from partners?  
Which Key Activities do partners perform?

### MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS

Optimization and economy  
Reduction of risk and uncertainty  
Acquisition of particular resources and activities

## Key Activities



What Key Activities do our Value Propositions require?  
Our Distribution Channels?  
Customer Relationships?  
Revenue streams?

### CATEGORIES

Production  
Problem Solving  
Platform/Network

## Value Propositions



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

### CHARACTERISTICS

NEWNESS  
Performance  
Customization  
"Getting the Job Done"  
Design  
Brand/Status  
Price  
Cost Reduction  
Risk Reduction  
Accessibility  
Convenience/Usability

## Customer Relationships



What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?  
Which ones have we established?  
How are they integrated with the rest of our business model?  
How costly are they?

### EXAMPLES

Personal assistance  
Debatebot Personal Assistance  
Self-Service  
Automated Services  
Communities  
Co-creation

## Customer Segments



For whom are we creating value?  
Who are our most important customers?

Mass Market  
Niche Market  
Segmented  
Diversified  
Multi-sided Platform

## Key Resources



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

### TYPES OF RESOURCES

Physical  
Intellectual (brand, patents, copyrights, data)  
Human  
Financial

## Channels



Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?  
How are we reaching them now?  
How are our Channels integrated?  
Which ones work best?  
Which ones are most cost-efficient?  
How are we integrating them with customer routines?

### CHANNEL PHASES

- Awareness**  
How do we create awareness about our company's products and services?
- Evaluation**  
How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?
- Purchase**  
How do we allow customers to purchase specific products and services?
- Delivery**  
How do we deliver a Value Proposition to customers?
- After sales**  
How do we provide post-purchase customer support?

## Cost Structure



What are the most important costs inherent in our business model?  
Which Key Resources are most expensive?  
Which Key Activities are most expensive?

### IS YOUR BUSINESS MORE

Cost Driven (leanest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing)  
Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)

### SAMPLE CHARACTERISTICS

Fixed Costs (salaries, rents, utilities)  
Variable costs  
Economies of scale  
Economies of scope

## Revenue Streams



For what value are our customers really willing to pay?  
For what do they currently pay?  
How are they currently paying?  
How would they prefer to pay?  
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

### TYPES

Asset sale  
Usage fee  
Subscription Fees  
Licensing/Royalty/Leasing  
Licensing  
Brokerage fees  
Advertising

### BASE PRICING

List Price  
Product feature dependent  
Customer segment dependent  
Volume dependent

### STRATEGIC BEHAVIOR

Negotiation (bargaining)  
Yield Management  
Real-time Market

# Struttura dei costi

- La struttura dei costi descrive **tutti i costi** sostenuti per gestire un modello di business.
- Questo blocco di costruzione descrive **i costi più importanti** sostenuti durante il funzionamento in un particolare modello di business.
- I costi sono sostenuti durante la **creazione e la consegna di valore**, il **mantenimento delle relazioni con i clienti** e la **generazione di entrate**.
- Tali costi possono essere **calcolati relativamente facilmente** dopo aver definito le risorse chiave, le attività chiave e i partner chiave.
  - Alcuni modelli di business, tuttavia, sono più orientati ai costi di altri. Le cosiddette compagnie aeree "senza fronzoli", ad esempio, hanno costruito modelli di business interamente attorno a strutture a basso costo.



# Domande chiave

- Quali sono i **costi più importanti inerenti al tuo modello di business?**
- Quali **risorse chiave** sono più costose?
- Quali **attività chiave** sono più costose?

# Struttura dei costi

- Naturalmente, i costi dovrebbero essere ridotti al minimo in ogni modello di business.
- Ma le strutture a basso costo sono più importanti per alcuni modelli di business che per altri.
- Pertanto può essere utile distinguere tra **due ampie classi di business model Cost Structures**:
  - guidato dai costi
  - basato sul valore
  - (molti modelli di business cadono tra questi due estremi).

# Guidato dai costi

- I modelli di business basati sui costi **si concentrano sulla riduzione dei costi** ove possibile.
- Questo approccio mira a creare e mantenere la struttura più costosa possibile, utilizzando proposte di valore a basso prezzo, massima automazione e ampio outsourcing.
- Le compagnie aeree senza fronzoli, come **easyJet**, e **Ryanair** caratterizzano modelli di business basati sui costi.

# Basato sul valore

- Alcune aziende sono meno preoccupate delle implicazioni in termini di costi di un particolare modello di business e si **concentrano invece sulla creazione di valore**.
- Le **proposte di valore premium** e un **elevato grado di servizio personalizzato di solito** caratterizzano i modelli di business basati sul valore.
  - Gli hotel di lusso, con le loro sontuose strutture e servizi esclusivi, rientrano in questa categoria.

# Caratteristiche costi-struttura

## Costi fissi

- Costi che rimangono gli stessi nonostante il volume di beni o servizi prodotti.
  - Gli esempi includono stipendi, affitti e impianti di produzione fisici.
- Alcune imprese, come le aziende manifatturiere, sono caratterizzate da un'elevata percentuale di costi fissi.

## Costi variabili

- Costi che variano proporzionalmente al volume di beni o servizi prodotti.
- Alcune aziende, come i festival musicali, sono caratterizzate da un'alta percentuale di costi variabili.



# Caratteristiche costi-struttura

## Economie di scala

- Vantaggi di costo che un'azienda gode man mano che la sua **produzione si espande**.
- Le imprese più grandi, ad esempio, beneficiano di **tassi di acquisto più bassi**. Questo e altri fattori causano un calo del costo medio per unità con l'aumento della produzione.

## Economie di campo di applicazione

- Vantaggi di costo che un'azienda gode a causa di una maggiore portata di operazioni.
- In una grande impresa, ad esempio, le stesse attività di marketing o Canali di distribuzione possono supportare più prodotti.



Modulo 2: Modelli di business

# Argomento 2.2: Dichiarazione di missione



# Assegnazione di lettura



**Leggi i seguenti articoli su come valutare le opportunità e come preparare una dichiarazione di missione per la tua azienda:**

- **La Startup Scorecard: Come valutare le opportunità di prodotto**
  - <http://nealcabbage.com/framework/opportunity-heuristics/>
- **La dichiarazione di missione: Le basi per la pianificazione strategica delle startup**
  - <https://learn.marsdd.com/mars-library/the-mission-statement-the-basis-for-startups-strategic-planning/>
- **Come definire una missione e una visione per la tua startup. (2014)**
  - <https://ideamensch.com/how-to-define-a-mission-and-vision-for-your-startup/>
- **30 Inspiring Billion-Dollar Startup Company Mission Statements** di Larry Kim.
  - <https://www.inc.com/larry-kim/30-inspiring-billion-dollar-startup-company-mission-statements.html>

## Progetto e assegnazione di scrittura

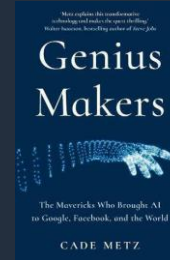
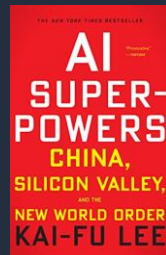


- Impostare i team con ogni team che seleziona un'idea aziendale di intelligenza artificiale su cui lavorare.
- Fai una revisione preliminare di un modello di business per la tua idea aziendale, applicando la metodologia Business Model Canvas.
- Lavora insieme per preparare una dichiarazione di missione per la tua azienda.
- Presenta la tua missione alla classe e difendi la tua proposta.

Modulo 2: Modelli di business

# Sezione 2.3: Aziende di AI

Fonte:



# L'apprendimento Obiettivi e obiettivi



Dopo aver frequentato questa sezione, studiando le letture suggerite e gli studi di casi si dovrebbe essere in grado di:

- Comprendere le **opportunità derivanti** dai progressi nella tecnologia AI.
- Comprendere e spiegare le caratteristiche e le sfide particolari delle **aziende di IA**.
- Riconosci e descrivi alcuni **concetti chiave**, **terminologia** che devi sapere e **domande che devi porre**, per essere in grado di sfruttare l'apprendimento automatico e l'intelligenza artificiale a beneficio della tua attività.

nome Un'azienda che sta  
mettendo l'IA al centro della  
sua attività



Google



amazon



Tencent

Alibaba.com

Baidu 百度

# La trasformazione dell'intelligenza artificiale oltre le grandi piattaforme

- I leader delle organizzazioni legacy di altri settori ritengono che sia al di là delle capacità delle loro aziende trasformare se stessi utilizzando l'intelligenza artificiale.
- In molte organizzazioni le iniziative di IA sono troppo piccole e troppo provvisorie:
  - 7 aziende su 10 hanno riferito che i loro sforzi di IA hanno avuto un impatto minimo o nullo (MIT Sloan Management Review e Boston Consulting Group, 2019).
  - Tra il 90 % delle aziende che avevano effettuato qualche investimento in AI, meno del 40 % aveva raggiunto guadagni aziendali nei tre anni precedenti (MIT Sloan & BCG, 2019).
  - Le iniziative di IA in molte organizzazioni sono troppo piccole e troppo provvisorie.
- La maggior parte delle organizzazioni non arriva mai all'unico passo che può aggiungere valore economico:

## ***Distribuzione di un modello su larga scala.***

- Testare le acque può fornire preziose intuizioni, ma non è sufficiente per ottenere una vera trasformazione.



# Smettere di tinkering con l'IA

• Uno studio su **30 aziende** che sono andate all'interno dell'IA — e ha raggiunto il successo — ha identificato **10 azioni** che le aziende hanno intrapreso per **diventare adottatori di IA di successo**:

1. Sai cosa vuoi realizzare.
2. Lavorare con un ecosistema di partner.
3. Analisi di master.
4. Creare un'architettura IT modulare e flessibile.
5. Integrare l'IA nei flussi di lavoro esistenti.
6. Costruire soluzioni in tutta l'organizzazione.
7. Creare una governance AI e una struttura di leadership.
8. Sviluppare e personale centri di eccellenza.
9. Investire continuamente.
10. Cerca sempre nuove fonti di dati.

# Sapere cosa vuoi realizzare

- Tutte le aziende vogliono applicare l'IA per avere più successo dal punto di vista finanziario.
- Tuttavia: L'identificazione e lo sviluppo dell'IA trasformatzionale richiede un **obiettivo più chiaro**:
  - Migliorare la velocità di processo;
  - Ridurre i costi operativi;
  - Diventare marketer migliori.
- Qualunque siano gli obiettivi: identificare un **obiettivo ben definito, generale** e renderlo un **principio guida** per la vostra adozione.

# Il caso dell'Omnia di Deloitte

OmniaAI

- Omnia è la piattaforma AI proprietaria di Deloitte per l'auditing e la garanzia.
- Il principio guida di Omnia: migliorare la qualità del servizio **a livello globale**.
- Osservazioni:
  - Esistono importanti differenze nel modo in cui i paesi regolano i dati, compresi gli standard per la privacy, i processi di audit e la gestione dei rischi.
  - Diverse aziende utilizzano strutture di dati diverse per archiviare dati finanziari e operativi.
- L'obiettivo di rendere Omnia uno strumento globale ha creato diverse sfide uniche, tra cui **lo sviluppo di un unico modello di dati che funzionerebbe tra i clienti e le regioni**.
- Immaginare Omnia come uno strumento globale prima di essere creato ha permesso agli sviluppatori di Deloitte di concentrarsi sulla **standardizzazione delle informazioni provenienti da diverse aziende in diversi paesi**— un'impresa enorme che sarebbe stata ancora più difficile in seguito nel processo di sviluppo.

# Lavorare con un ecosistema di partner

- Costruire Omnia ha richiesto a Deloitte di monitorare le start-up tecnologiche di tutto il mondo per trovare soluzioni che soddisfino le esigenze della sua pratica di audit e garanzia.
- Lo sviluppo di tecnologie interne potrebbe essere stato possibile, ma ad un costo molto più elevato e su una linea temporale molto più lenta.
- Un'azienda ha bisogno di **partnership forti** per avere successo con l'IA.
- Deloitte ha lavorato con diverse start-up:
  - **Sistemi di Kira**: esperienza nel software NLP che estrae i termini contrattuali dai documenti legali.
  - **Segnale AI**: costruito una piattaforma che analizza i dati finanziari disponibili al pubblico per identificare i potenziali fattori di rischio nel business di un cliente.
  - **Chatterbox Labs**: ha contribuito a creare Trustworthy AI, un modulo che valuta i modelli di intelligenza artificiale per i pregiudizi.

# Analisi di Master

- La maggior parte degli utilizzatori di AI di successo ha avuto significative iniziative di analisi in corso prima di spostarsi a capofitto in AI/ML.
- L'analisi di mastering richiede un impegno a utilizzare i dati e l'analisi per la maggior parte delle decisioni; questo detta:
  - cambiare il modo di trattare con i clienti **incorporando l'IA in prodotti e servizi**
  - **svolgere molte** attività — anche interi processi aziendali — in **modo più automatizzato e intelligente**
  - avere sempre più dati **unici o proprietari**.

I dati sono alla base del successo dell'apprendimento automatico: i modelli non possono fare previsioni accurate senza grandi quantità di buoni dati.

L'unico ostacolo più grande per la maggior parte delle organizzazioni nel ridimensionare i sistemi di IA è l'acquisizione, **la pulizia e l'integrazione dei dati giusti**.

È anche importante **perseguire attivamente nuove fonti di dati** per nuove iniziative di IA.

# Caso di studio Seagate



- Seagate Technology, ha enormi quantità di dati dei sensori nelle sue fabbriche e lo ha utilizzato ampiamente negli ultimi cinque anni per migliorare la qualità e l'efficienza dei suoi processi di produzione.
- Punto di riferimento: automatizzare l'ispezione visiva dei wafer di silicio, da cui sono prodotte le teste a disco, e gli strumenti che le producono.
- Le immagini multiple del microscopio sono prese da vari set di strumenti durante la fabbricazione del wafer.
- Utilizzando i dati forniti dalle immagini, la fabbrica del Minnesota di Seagate ha creato un sistema automatizzato che consente alle macchine di trovare e classificare direttamente i difetti del wafer.
- Altri modelli di classificazione delle immagini rilevano microscopi elettronici fuori fuoco negli strumenti di monitoraggio per determinare se i difetti esistono effettivamente.
- Da quando questi modelli sono stati implementati per la prima volta, alla fine del 2017, il loro utilizzo è cresciuto ampiamente nelle fabbriche di wafer dell'azienda negli Stati Uniti e nell'Irlanda del Nord, risparmiando milioni di dollari in costi di ispezione del lavoro e prevenzione degli scarti.
- La precisione visiva dell'ispezione, al 50 % diversi anni fa, ora supera il 90 %.

# Creare un'architettura IT modulare e flessibile

- Per implementare soluzioni AI, avrai bisogno di un modo per **distribuire facilmente dati, analisi e automazione** tra le tue applicazioni aziendali.
- Ciò richiede un'infrastruttura tecnologica in grado di comunicare e comprendere i dati provenienti da altri ambienti IT, sia all'interno che all'esterno della tua azienda.
- Un'architettura IT flessibile semplifica **l'automazione di processi complessi**.
- Sviluppare e mantenere **in casa** una tale architettura in grado di **offrire istantaneamente l'archiviazione dei dati e la potenza di calcolo**, che è **basata sul software e ampiamente scalabile**, può essere molto costosa e difficile
- La migrazione di dati e applicazioni al cloud può aiutare le aziende a diventare aggressivi utenti di AI, che si concentrano sullo sviluppo di software e capacità aziendali.

# Integrare l'IA nei flussi di lavoro esistenti

- Determina quali dei tuoi flussi di lavoro **sono maturi per la velocità e l'intelligenza dell'IA** e **inizia a integrare l'IA in essi il prima possibile**.
  - Evita di cercare di infilare l'IA in flussi di lavoro che non trarrebbero beneficio dalla velocità e dalla scala della macchina, come i processi aziendali raramente utilizzati che non coinvolgono né generano enormi quantità di dati e ripetizioni.
- L'integrazione del flusso di lavoro richiede un piano di attacco molto specifico:
  - Se hai deciso di voler migliorare il servizio clienti, hai bisogno **di una profonda conoscenza sul campo di quei processi** che pochi dirigenti hanno.
  - I dipendenti di linea, tuttavia, hanno una prospettiva ideale per determinare quali processi possono beneficiare dell'intelligenza artificiale e come i processi possono essere specificamente migliorati.



# Costruire soluzioni in tutta l'organizzazione

- Una volta testato internamente e padroneggiato l'IA in uno specifico flusso di lavoro, un'organizzazione deve diventare più aggressiva nel distribuirla in tutta l'organizzazione.
- Piuttosto che progettare un modello algoritmico per un processo, il tuo obiettivo dovrebbe essere quello di **trovare un approccio unificato** che possa essere **replicato in tutta l'azienda**.
- Esempio: Clinica di Cleveland
  - La clinica affronta una sfida enorme che coinvolge dati e analisi, poiché gli ospedali hanno molto meno dati rispetto alle organizzazioni di altri settori, ed è meno probabile che sia pulito e ben strutturato.
  - I dati ospedalieri hanno problemi di qualità, vengono catturati male, vengono inseriti in modi diversi e comportano definizioni diverse in tutta l'istituzione.
  - La conoscenza delle strutture dati di ciascuna pratica è necessaria per interpretare i dati in modo accurato: Piuttosto che lasciare la **preparazione dei dati** a ogni pratica all'interno della clinica per ogni singolo set di dati, lo rendono parte di ogni progetto di intelligenza artificiale e lavorano per fornire set di dati utili a tutti i progetti di intelligenza artificiale.

# Creare una governance AI e una struttura di leadership

- Mettere qualcuno incaricato di determinare come l'intelligenza artificiale viene implementata in tutta l'organizzazione rende più facile la trasformazione.
- I migliori leader sono consapevoli di cosa:
  - L'IA può fare in generale
  - L'intelligenza artificiale può fare per le proprie aziende
  - implicazioni che l'IA potrebbe avere per strategie, modelli di business, processi e persone.
- Ma la sfida più grande che i leader devono affrontare è **creare una cultura** che:
  - **sottolinea le decisioni e le azioni basate sui dati** e
  - rende **i dipendenti entusiasti del potenziale dell'IA** per migliorare il business.
- In assenza di quella cultura, anche se alcuni sostenitori dell'IA sono sparsi per l'organizzazione
  - non otterranno le risorse di cui hanno bisogno per costruire grandi applicazioni
  - non saranno in grado di assumere grandi persone
  - E se le applicazioni di IA sono costruite, l'azienda non ne farà un uso efficace.



Che tipo di leader può  
promuovere la cultura giusta?

# Profilo del leader

- Aiuta ad avere un CEO o un altro dirigente di livello C che ha familiarità con la tecnologia dell'informazione che guida l'iniziativa:
  1. Qualcuno senza conoscenze tecniche può guidare gli sforzi di IA nella tua azienda, ma quella persona dovrebbe **imparare molto e rapidamente**.
  2. È importante che il leader **lavori su più fronti**: la partecipazione di un dirigente senior è particolarmente importante per **segnalare l'interesse per la tecnologia**, stabilire una **cultura delle decisioni basate sui dati**, stimolare **l'innovazione** in tutto il business e **motivare i dipendenti ad adottare nuove competenze**.
  3. I leader detengono il **potere della borsa**. Esplorare, sviluppare e distribuire l'IA è costoso. I leader devono investire — o convincere gli altri a investire — abbastanza da consentire a tutti i livelli di adozione.
- Avere un unico leader AI aiuta, ma alla fine **l'impegno per questo lavoro deve andare in profondità nell'organizzazione**.
- Se i manager superiori, medi e persino in prima linea stanno pagando solo il servizio labbra all'idea di trasformare con l'intelligenza artificiale, le cose si muoveranno lentamente e l'organizzazione molto probabilmente tornerà a vecchie abitudini.

# Sviluppare e Personale Centri di Eccellenza

- I responsabili delle decisioni di tutte le unità aziendali dovrebbero garantire che i progetti di IA ricevano finanziamenti e tempi sufficienti e dovrebbero anche implementare l'IA nel proprio lavoro.
- È importante istruirli su come funziona l'IA, quando è appropriato, e su quale grande impegno comporta.
- Per la grande maggioranza delle aziende è ancora ai primi giorni per questo lavoro di riqualificazione e riqualificazione, e non tutti i dipendenti devono essere formati in intelligenza artificiale.
- Ma alcuni lo fanno chiaramente, e probabilmente più è meglio è.
- Ogni azienda a cui si fa riferimento in questo studio si è resa conto che se doveva avere successo, aveva bisogno di **notevoli talenti e formazione in AI, ingegneria dei dati e scienza dei dati.**

# Caso di studio DBS Bank

- Quando Piyush Gupta è entrata a far parte di DBS Bank come CEO, nel 2009, è stata la banca più votata di Singapore per il servizio clienti. Gupta ha investito molto nella sperimentazione di intelligenza artificiale — circa 300 milioni di dollari l'anno negli ultimi anni — e ha dato alle unità aziendali e alle funzioni la flessibilità di assumere data scientist per vedere cosa possono realizzare. Il capo delle risorse umane della banca, che non aveva un background tecnico, ha creato un piccolo gruppo di lavoro per identificare e pilotare le applicazioni di IA, tra cui JIM — il Maestro di Job Intelligence — un modello che prevede l'affaticamento del personale e aiuta la banca a reclutare i dipendenti più qualificati. DBS l'ha utilizzata per assumere molti dei 1.000 data scientist e data engineer che lavorano presso l'organizzazione oggi.
- DBS ora ha il doppio degli ingegneri rispetto ai banchieri, dice Gupta. Lavorano su tecnologie emergenti come blockchain e token garantiti da asset, nonché su progetti di intelligenza artificiale. E la cultura della banca è notevolmente migliorata. Euromoney ha nominato DBS la migliore banca al mondo per ciascuno dei quattro anni dal 2018 al 2021, e le sue posizioni di capitale e rating del credito sono ora tra i più alti nella regione Asia-Pacifico. Nel 2019 Harvard Business Review ha nominato Gupta l'89° CEO più performante al mondo.

# Investire Continuamente

- Scegliere di essere aggressivi con l'IA è un impegno con implicazioni significative:
  - Avrà un'influenza importante su un'azienda per decenni;
  - Per le grandi imprese possono alla fine coinvolgere centinaia di milioni o miliardi di dollari.
- In un primo momento tali impegni di risorse possono essere spaventosi per le organizzazioni.
- Dopo aver visto i benefici che le organizzazioni hanno ricevuto dai primi progetti, le aziende basate sull'intelligenza artificiale hanno trovato molto più facile spendere per dati, tecnologie e persone orientate all'IA.

# Soluzioni intelligenti CCC



- CCC Intelligent Solutions, ad esempio, ha speso e prevede di continuare a spendere più di \$ 100 milioni all'anno in AI e dati. (Divulgazione: Tom è stato un oratore a pagamento per CCC.) La società è stata fondata nel 1980 come Certified Collateral Corporation. È stato originariamente creato per fornire informazioni sulla valutazione delle auto agli assicuratori. Se hai avuto un incidente d'auto che richiede lavori di riparazione sostanziali, probabilmente hai beneficiato dei dati, dell'ecosistema e del processo decisionale basato sull'intelligenza artificiale di CCC. Nel corso dei suoi oltre 40 anni CCC si è evoluta per raccogliere e gestire sempre più dati, per stabilire sempre più relazioni con le parti del settore assicurativo automobilistico e per prendere sempre più decisioni con dati, analisi e, infine, AI. Negli ultimi 23 anni l'azienda è stata guidata da Githesh Ramamurthy, che in precedenza era il suo Chief Technology Officer. CCC ha goduto di una solida crescita e si sta avvicinando a \$ 700 milioni di ricavi annuali.
- I modelli di apprendimento automatico di CCC si basano su oltre un trilione di dollari di rivendicazioni storiche, miliardi di immagini storiche e altri dati su parti di automobili, negozi di riparazione, lesioni da collisione e regolamenti. Ha anche raccolto oltre 50 miliardi di migliaia di dati storici attraverso la telematica e sensori nei veicoli. Fornisce dati — e, sempre più, decisioni — a un vasto ecosistema di circa 300 assicuratori, 26.000 strutture di riparazione, 3.500 fornitori di ricambi e tutti i principali produttori di apparecchiature automobilistiche originali. L'obiettivo di CCC è quello di collegare queste diverse organizzazioni in un ecosistema senza soluzione di continuità per elaborare rapidamente le richieste. Tutte queste transazioni avvengono nel cloud, dove i sistemi di CCC sono basati dal 2003. Collegano 30.000 aziende e 500.000 utenti individuali ed elaborano ogni anno transazioni commerciali per un valore di 100 miliardi di dollari. Come potete immaginare, raggiungere questo punto è stato costoso e dispendioso in termini di tempo.



# Cerca sempre nuove fonti di dati

- La raccolta di dati in genere non è un problema per le grandi aziende, ma le strategie di IA sono guidate in gran parte da qualsiasi dato possa essere assemblato:
  - Più dati sono buoni.
  - I dati più accurati sono ottimi.
  - Dati più precisi e strutturati che possono essere applicati immediatamente ai modelli di IA è l'ideale.
- L'integrazione dei dati provenienti dai sistemi client può essere molto impegnativa.
- I dati non sono solo parole e numeri. Potrebbero essere anche immagini e video.

# Studi di casi

- Capital One ha sempre avuto dati forti, ma aveva bisogno di un modo per archivarli e utilizzarli all'interno di un'architettura IT flessibile.
- CCC ha iniziato ad accumulare dati con il suo primo modello di business ed era quindi ben preparato per il passaggio a un modello basato sull'IA. Ma la transizione di CCC da un business orientato ai dati a uno orientato all'IA è stata solidificata quando ha imparato a utilizzare un enorme numero di dati che non esistevano cinque anni prima.
- Quando si pensa ai dati, non supponiamo che siano solo parole e numeri. Per CCC, le immagini dei veicoli rappresentano dati che possono essere applicati a diversi processi critici. CCC aveva accumulato miliardi di immagini nel corso della sua storia, ma sono state prese dai regolatori sul sito di danni ai veicoli o da negozi di riparazione. Quelle foto richiedevano fotocamere professionali con schede grafiche speciali per memorizzare e inviare le immagini.
- Per CCC, le immagini dei veicoli rappresentano dati che possono essere applicati a diversi processi critici. CCC aveva accumulato miliardi di immagini nel corso della sua storia, ma sono state prese dai regolatori sul sito di danni ai veicoli o da negozi di riparazione. Quelle foto richiedevano fotocamere professionali con schede grafiche speciali per memorizzare e inviare le immagini.
- Intorno al 2012 i dirigenti della CCC hanno notato che le fotocamere amatoriali stavano migliorando a un ritmo rapido e venivano incorporate negli smartphone. Hanno immaginato un futuro in cui i proprietari di veicoli danneggiati sarebbero stati in grado di scattare le proprie foto per le stime assicurative e inviarle direttamente dai loro telefoni. I dirigenti si aspettavano che, senza la necessità di fotografi e fotocamere professionisti, il processo sarebbe stato più veloce e più conveniente. Hanno coinvolto diversi professori nelle principali università per esplorare la capacità. Nel frattempo, i dirigenti della CCC hanno iniziato a leggere su un nuovo approccio AI per l'analisi delle immagini — reti neurali di apprendimento profondo — che con abbastanza dati di allenamento a volte potevano eguagliare o superare l'analisi umana.
- CCC ha assemblato un pool di talentuosi data scientist che hanno imparato a mappare le foto sulla struttura di vari veicoli e a annotare o etichettare le foto per l'allenamento. Entro la metà del 2021 il sistema era pronto per l'implementazione, e USAA ha firmato come uno dei suoi primi clienti. Il circolo virtuoso di più dati, modelli migliori, più business e più dati è ciò che rende l'applicazione CCC delle immagini degli smartphone così potente. Nuovi dati continueranno a fluire all'azienda e saranno utilizzati per migliorare le previsioni di stima e altre funzioni. Ciò aiuterà i clienti CCC a prendere decisioni migliori, il che molto probabilmente porterà CCC più business e più dati.

Aziende con:

L'adozione più aggressiva dell'IA

la migliore integrazione con la strategia e le operazioni, e

la migliore implementazione

otterrà il massimo valore commerciale.





Come imparano gli umani?

La formula umana..

# La formula umana

- Gli esseri umani raccolgono informazioni tra e tra le generazioni
- Capacità umana: ottenere informazioni da un collettivo — una rete — e ricavare nuove informazioni da esso
  - una forma di cooperazione nello spazio e nel tempo
- Permette di aggravare la crescita in quanto non sempre stiamo andando indietro per riapprendere le cose.
- Più si sa, più si può sapere, più informazioni è possibile accedere attraverso la rete, **più velocemente si impara.**

# La Formula della Macchina

- Le macchine possono formare collettivi — reti — per calcolare le informazioni:
  - Acquisire una massa critica di dati
  - Sviluppare capacità per elaborare tali dati in informazioni
  - Inserisci queste informazioni in un computer che esegue calcoli sui dati per imparare qualcosa di nuovo
- Effetti di apprendimento dei dati: economie di scala a dati + capacità di elaborazione dati + effetti di rete dati
  - Ottenere un sacco di dati, elaborarli in qualcosa di utile in termini di prendere una decisione, e creare un sistema che genera automaticamente dati più utili

# Effetti di apprendimento

- Gli economisti studiano gli **effetti dell'apprendimento**:
  - **Il processo attraverso il quale l'informazione porta a benefici economici**
- Esempio:
  - Le società di consulenza gestionale sviluppano quadri strategici, best practice e modelli di allocazione delle risorse dalle informazioni accumulate in tutti i loro clienti
- Gli effetti di apprendimento tradizionali si accumulano:
  - Informazioni su individui o organizzazioni
  - Informazioni strutturate o non strutturate
  - Quando le informazioni sono elaborate da persone o macchine
  - Un beneficio qualitativo o quantitativo
- **Limiti**: crescono lentamente perché le informazioni devono essere elaborate o strutturate da un essere umano prima che possano essere elaborate da una macchina.
  - Gli esseri umani possono elaborare solo alcuni tipi di informazioni
  - Le organizzazioni limitano generalmente il flusso interno ed esterno di informazioni

# Effetti di apprendimento digitale

DLE: l' **accumulo di informazioni da dati che si sommano automaticamente.**

Ora possibile grazie a:

- **Economie di scala a dati:** diluvio di dati in Internet, catturato da sensori su dispositivi e piattaforme personali, industriali, Internet
- **Capacità di elaborazione dei dati:** Il cloud esegue calcoli sui dati a un costo ragionevole e le persone possono effettuare connessioni tra set di dati disparati
- **Effetti di rete dati:** I sistemi intelligenti consentono di organizzare i dati in reti, in cui i calcoli vengono eseguiti su una parte della rete, i risultati vengono inviati ad un'altra parte per ulteriori calcoli e forniscono nuove informazioni



# Dles vs LEs

- Dles può accumulare informazioni:
  - Tra organizzazioni singole o multiple
  - Che è strutturato
  - Quando vengono lavorati dalle macchine
  - Che ha un beneficio quantitativo
- Dles hanno **pochi limiti**:
  - Crescono velocemente perché le informazioni strutturate si alimentano in macchine che calcolano più velocemente degli esseri umani
  - I computer moderni possono elaborare più tipi di informazioni velocemente

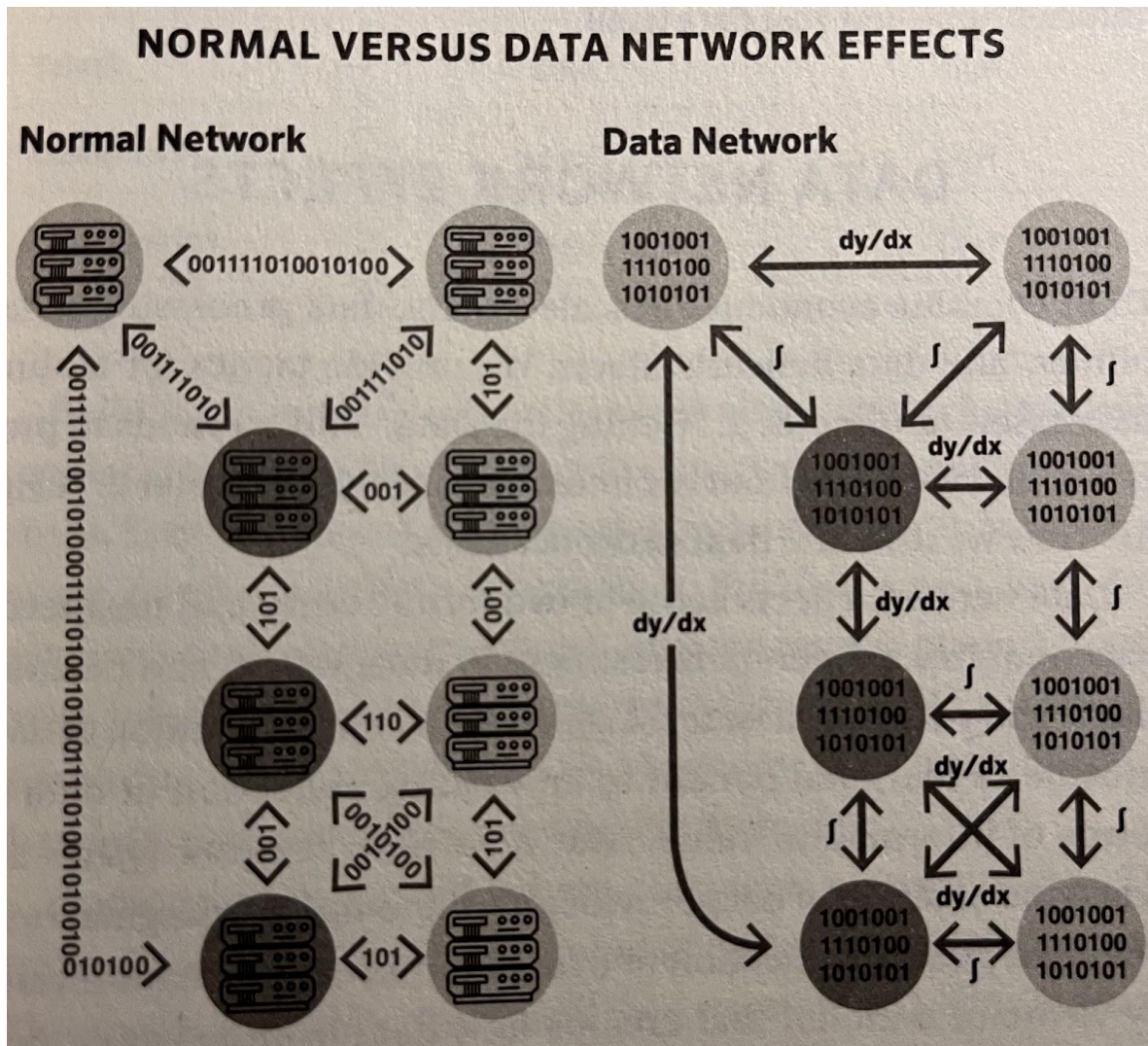
# Effetti di scala

- Gli effetti di scala si riferiscono ai vantaggi competitivi ottenuti dall'aumento della scala dell'offerta.
- L'accumulo di asset o capacità può portare a costi inferiori, prezzi ridotti, aumento della domanda e più scala guadagnata.
- Ci sono **effetti di scala con i dati**: più dati possono offrire un vantaggio competitivo.
- Tuttavia, più dati rendono un prodotto utile fino a un punto, dopo di che ha meno utilità perché è effettivamente gli stessi dati:
  - La distinzione tra dati e informazioni informa se i dati hanno utilità marginale — le informazioni sono misurate in quanta incertezza risolve al ricevitore.
  - Un modo in cui i dati diventano informazioni è interagire con altri dati; le interazioni avvengono in genere attraverso una rete

# Effetti di rete

- Effetti di rete significa che il valore di una rete è superiore alla somma del valore dei suoi nodi; e il valore della rete cresce più velocemente delle dimensioni dei suoi nodi.
- Gli effetti di rete si verificano quando, dal punto di vista di un consumatore, un prodotto diventa più utile man mano che più persone lo usano.
- **Effetto rete dati:**
  - L'utilità di un prodotto/servizio è potenziata dall'aggiunta di dati alla rete
  - **I bordi della rete sono informativi** e calcolati, fornendo informazioni ad altri nodi della rete
  - Le reti "dati" trasmettono derivati dei dati, vale a dire le informazioni, non solo i dati stessi.

# Effetti di rete normale vs dati



# Effetti di apprendimento

## Formula umana

- Raccogliere dati attraverso i nostri sensi e elaborarli in parallelo
- Input del processo in informazioni utili
- Ottenere informazioni da un collettivo — una rete — e passare alla prossima generazione una forma di cooperazione attraverso il tempo e lo spazio

## Formula della macchina

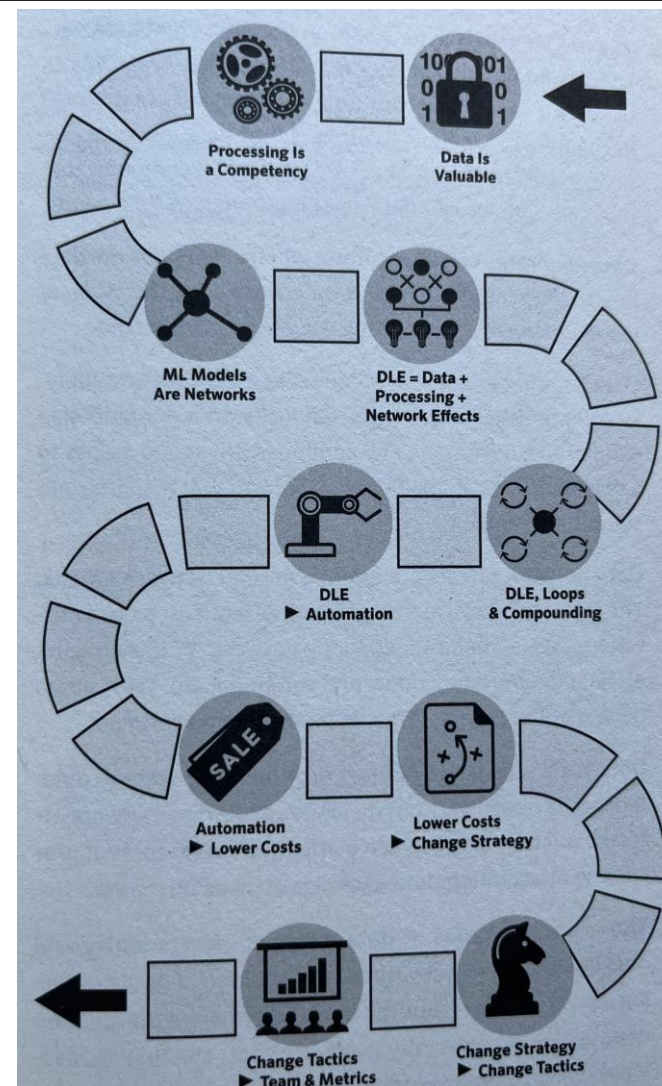
- Raccogliere dati attraverso i sensori.
- Formare collettivi — reti.
- Acquisire una massa critica di dati
- Sviluppare capacità per elaborare tali dati in informazioni
- Inserisci queste informazioni in un computer che esegue calcoli sui dati per imparare qualcosa di nuovo.

Data Learning Effects = Economie di scala a  
dati + capacità di elaborazione dati + effetti di  
rete dati

# Costruire gli effetti dell'apprendimento dei dati

Punti di partenza:

- Acquisire una **massa critica di dati**;
- Sviluppare capacità di **elaborazione di tali dati in informazioni**;
- Inserire tali informazioni in un computer che esegue calcoli sui dati, **imparando da nuovi punti dati**.



# Effetti di apprendimento dei dati: Commenti e commenti

- I dati generano **output marginali** se combinati con le capacità di **elaborazione dei dati** e gli **effetti della rete dati**.
- Gli effetti dell'apprendimento dei dati articolano la **catena del valore intorno ai dati**.
- Effetti di apprendimento dei dati:
  - inizia con un **vantaggio competitivo dal lato dell'offerta** che...
  - ... dà il via a un **vantaggio competitivo dal lato della domanda** e...
  - ... combina l'accesso privilegiato a una risorsa con **le capacità di trasformare quella risorsa in qualcosa di prezioso**.

# Prima di sviluppare una soluzione AI

- **Ingegneria dei dati**

- Strumentazione delle fonti di dati per raccogliere in modo coerente buoni dati
- Infrastruttura di costruzione in cui archiviare i dati
- Estrarre i dati da archivi di dati esistenti
- Trasformare i dati che non corrispondono alla struttura dei dati esistenti
- Semplifica il caricamento dei dati in diversi database

- **Scienza dei dati**

- Comprendere il significato dei dati
- Rilevare anomalie
- Impostare processi analitici sui dati a intervalli regolari
- Dati di segmento
- Set di dati aggregati per inserire i dati nel contesto
- Capire quali **caratteristiche** di un algoritmo potrebbe prevedere qualcosa di utile



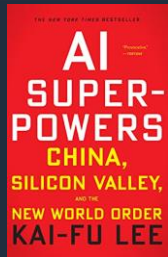
# Inizia in piccolo

- Statistiche d'uso
  - Istogrammi, appezzamenti di spargimento
  - Raggruppamento per raggruppare object simili
  - Riduzione della dimensionalità, per ridurre le misure associate a ciascun punto di dati (PCA)
  - Cerca di individuare caratteristiche interessanti da includere in un modello ML:
    - Appezzamenti di importanza variabile

# Arrivare alla soluzione/prodotto AI

- Prova se le caratteristiche identificate sono predittive di qualcosa
- Sperimentare con più dati
- Progettare nuovi algoritmi
- Modelli di treni
- Implementare modelli nel mondo reale
- Impresa comune con i clienti:
  - Immaginate di cosa hanno bisogno: **analisi** o **AI**
  - Eseguire l'ingegneria dei dati e la scienza dei dati
  - Fare l'ingegneria ML per costruire un piccolo modello
  - Fai i test per guidare come imballare il modello di intelligenza artificiale e costruire il team giusto per portare quel modello sul mercato

# Lettura Inca rico

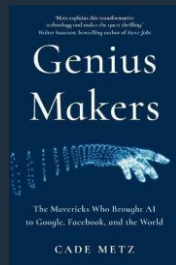


Leggi il capitolo 5 (The Four Waves of AI) del libro "AI Super-Powers" di Kai-Fu Lee.

- Il capitolo identifica "quattro ondate" di progresso dell'IA con caratteristiche distinte:
  - Internet AI
  - AI di business
  - Percezione AI
  - Intelligenza artificiale autonoma
- Identificare le caratteristiche e discutere le opportunità derivanti dalle quattro ondate di IA.
- Quali sono i mezzi necessari per cogliere queste opportunità in diversi scenari imprenditoriali?

Leggi "Smetti di intagliare l'intelligenza artificiale, è ora di andare tutto dentro" di Thomas H. Davenport e Nitin Mittal. Harvard Business Review, Jan-Feb 2023.

# Lettura Inca rico



Leggi il capitolo 14 (Hybris) del libro "Genious Makers" di Cade Metz.

- Il capitolo parla del fallito tentativo di Google di entrare nel mercato dell'IA della Cina e della strategia di Baidu.
- Identificare le caratteristiche che, secondo il Chief Operations Officer di Baidu, sono necessarie per consentire l'emergere di innovazioni basate sull'IA con un grande impatto.