UNIONE EUROPEA

Ministero dello Sviluppo Economico

Regione Puglia
Dipartimento Sviluppo Economico, Innovazione, Istruzione, Formazione e Lavoro

PUGLIA FESR·FSE 2014/2020
Il futuro alla portata di tutti

BANDO INNOLABS

"Sostegno alla creazione di soluzioni innovative finalizzate a specifici problemi di rilevanza sociale"

Y95B457 Progetto

easyPAL

Deliverable F.1: Documento tecnico sul modello di pricing e di business della piattaforma.

Data 04/12/2019

Versione V 1.0

NOME DEL DOCUMENTO

Deliverable F.1: Documento tecnico sul modello di pricing e di business della piattaforma.

INFORMAZIONI GENERALI

Nome progetto	EasyPAL “Ecosistemi e Servizi Digitali in Cloud per i Cittadini e la PA Locale”
Ambito	BANDO INNOLABS “Sostegno alla creazione di soluzioni innovative finalizzate a specifici problemi di rilevanza sociale”
Riservatezza	Riservatezza ai sensi dell'art. 14 dell’atto di costituzione dell’ATS denominata “EasyPAL” registrata a Lecce in data 01/06/2018 al n. 5694/1T da Notaio Pellegrino.

RESPONSABILITÀ

Funzione	Nome	Data
Redatto da	Unisalento	04/12/2019
Contributi di	Servizi Locali, Unisalento	
Controllato e approvato da	Servizi Locali	

INDICE

1. **Modello di Business** **3**

1.1 Cosa si intende per Modello di Business 3

1.2 Il Modello di Business secondo il framework di Osterwalder 9

1.3 Proposta Modello di Business e Sostenibilità di EASYPAL 14

2. **Bibliografia** **22**

1. Modello di Business

1.1 Cosa si intende per Modello di Business

La definizione del modello di business è un momento fondamentale nella progettazione di un'impresa o di un'iniziativa di mercato che voglia essere di successo. Il concetto di modello di business, o *business model* nella letteratura internazionale, è stato oggetto di numerose analisi ed è stato applicato o usato con accezione semantica più o meno estesa.

Esso fornisce un approccio sistemico ed olistico relativo a come le organizzazioni organizzano e mettono in pratica il loro business, evidenziando le attività caratterizzanti il core business e i collegamenti con i diversi partners aziendali. E' possibile affermare che con il termine modello di business si possono indicare aspetti fortemente differenziati che spaziano però tra due limiti ben definiti. Da un lato, si parla di modello di business di un'impresa o di un progetto di mercato per definire il semplice modello di ricavo, detto anche *modello di revenue*, ossia la modalità attraverso cui l'impresa realizza profitti sostenibili. In tal caso, il modello di business farà riferimento alle diverse fonti di ricavo a disposizione dell'impresa, legate alla produzione e/o vendita di un certo bene o servizio, ed alle modalità attraverso cui vengono fissati i livelli di prezzo *(pricing)* ed acquisiti i pagamenti da parte del cliente. Dall'altro lato, si utilizza il concetto di modello di business per far riferimento ad una serie di dimensioni aziendali che vanno ben oltre il suo modello di profitto. Infatti, il concetto di *business model* è anche utilizzato per definire l'intero modello strategico, organizzativo ed operativo dell'impresa. In tal caso, il concetto racchiude quindi la maggior parte degli aspetti relativi all'esistenza stessa dell'impresa, incluso il suo modello di profitto. Il modello di business descrive quindi, nella sua dimensione allargata, il razionale di come l'organizzazione crea, distribuisce e si appropria del valore. In generale, tale ampia definizione del modello è fatta utilizzando degli schemi tassonomici di scomposizione delle diverse aree fondamentali di gestione dell'impresa. Tali aree sono definite "blocchi" o *building block* fondamentali dell'impresa riferiti al suo modello strategico-competitivo, al portafoglio prodotti/servizi ed alla proposta di valore dell'impresa, ai suoi clienti, all'infrastruttura di risorse e a quella operativa, agli aspetti finanziari ed alle reti di partnership. Le diverse componenti, nel senso della loro definizione e del livello di aggregazione delle stesse, varia a seconda del *framework* utilizzato per descrivere il modello di business. Resta in ogni caso fermo che il business model deve indicare e definire in modo compiuto il progetto strategico d'impresa che viene

implementato dal management attraverso le strutture, i processi ed i sistemi a sua disposizione. L'interpretazione del modello di business adottata in questo documento è un'interpretazione estensiva che include, oltre al modello di ricavo, tutte le componenti caratterizzanti la vita di un'impresa o di un progetto *business-oriented*. Esistono molteplici definizioni di modello di business presenti in letteratura e/o applicate sul campo ed ogni definizione include una diversa classificazione delle componenti fondamentali. La seguente tabella mostra le principali definizioni di business model in letteratura.

Definizioni di Business Model, estratta da “The Business Model: Recent Developments and Future Research” [1]

Author(s), Year	Definition	Papers Citing the Definition
Timmers, 1998	The business model is “an architecture of the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; a description of the potential benefits for the various business actors; a description of the sources of revenues” (p. 2).	Hedman & Kalling, 2003
Amit & Zott, 2001; Zott & Amit, 2010	The business model depicts “the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities” (2001: 511). Based on the fact that transactions connect activities, the authors further evolved this definition to conceptualize a firm’s business model as “a system of interdependent activities that transcends the focal firm and spans its boundaries” (2010: 216).	Hedman & Kalling, 2003; Morris, Schindehutte, & Allen, 2005; Zott & Amit, 2007, 2008; Santos, Spector, & Van Der Heyden, 2009; Bock, Opsahl, & George, 2010
Chesbrough & Rosenbloom, 2002	The business model is “the heuristic logic that connects technical potential with the realization of economic value” (p. 529).	Chesbrough, Ahern, Finn, & Guerraz, 2006; Chesbrough, 2007a, 2007b; Teece, 2007, 2010
Magretta, 2002	Business models are “stories that explain how enterprises work. A good business model answers Peter Drucker’s age old questions: Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?” (p. 4).	Seddon, Lewis, Freeman, & Shanks, 2004; Ojala & Tyrväinene, 2006; Demil & Lecocq, 2010
Morris et al., 2005	A business model is a “concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets” (p. 727). It has six fundamental components: Value proposition, customer, internal processes/competencies, external positioning, economic model, and personal/investor factors.	Calia, Guerrini, & Moura, 2007
Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008	Business models “consist of four interlocking elements, that, taken together, create and deliver value” (p. 52). These are customer value proposition, profit formula, key resources, and key processes.	Johnson & Suskewicz, 2009
Casadesus-Masanell & Ricart, 2010	“A business model is . . . a *reflection* of the firm’s *realized* strategy” (p. 195).	Hurt, 2008; Baden-Fuller & Morgan, 2010
Teece, 2010	“A business model articulates the logic, the data and other evidence that support a value proposition for the customer, and a viable structure of revenues and costs for the enterprise delivering that value” (p. 179).	Gambardella & McGahan, 2010

Considerando la grande attenzione al concetto di business model negli scenari dell'e-business e delle transazioni on line, la seguente tabella riporta le principali componenti di un modello di business su Internet (e-business model) fornite in letteratura, andando incontro alle esigenze relative ad approfondire le nuove modalità attraverso cui fare business on line e i nuovi ruoli che è possibile ricoprire nel sistema del valore del business in ambienti on line.

Componenti di e-Business Model, estratta da "The Business Model: Recent Developments and Future Research" (Christoph Zott, Raphael Amit and Lorenzo Massa), Journal of Management (2011), N. 37

Author(s), Year	First-Order Theme(s)	Second-Order Theme(s)
Mahadevan, 2000	• Value stream for partners and buyers network (identifies the value proposition for the buyer, sellers, and market makers and portals in an Internet context) • Revenue stream (a plan for assuring revenue generation for the business) • Logistical stream (addresses various issues related to the design of the supply chain for the business)	
Stewart, & Zhao, 2000	• Profit stream (includes the revenue stream and cost structure)	• Customer selection • Value capture • Differentiation and strategic control • Scope
Afuah & Tucci, 2001	• A system made of components, linkages between components, and dynamics • Customer value (the extent to which the firm's offer is distinct or has a lower cost than its competitors') • Revenue sources (Where do the dollars comes from? Who pays what value and when? What are the margins in each market, and what drives them? What drives value in each source?)	• Scope • Price • Connected activities • Implementation • Capabilities • Sustainability
Alt & Zimmerman, 2001	• Mission • Structure • Processes • Revenues • Legal issues • Technology	Mission: • Goals, vision, value proposition Structure: • Actors and governance, focus Processes: • Customer orientation, coordination mechanism Revenues: • Source of revenues, business logic
Applegate, 2001	• Concept (describes an opportunity) • Capabilities (define the resources needed to turn concept into reality) • Value (measures the return to investors and other stakeholders)	Concept: • Market opportunity, product and service offered, competitive dynamic, strategy for capturing a dominant position, strategic options for evolving the business Capabilities: • People and partners, organization and culture, operating model, marketing sales model, management model, business development model, infrastructure model

(continued)

Author(s), Year	First-Order Theme(s)	Second-Order Theme(s)
		Value: • Benefits returned to stakeholders, benefits returned to the firm, market share and performance, brand and reputation, financial performance
Rappa, 2001	• Sustainability • Revenue stream • Cost structure • Value chain positioning	
Osterwalder, 2004	• Value proposition • Customer segments • Partners' network • Delivery channel • Revenue stream	• Relationship • Value configuration • Capability • Cost structure
Bonaccorsi, Giannangeli, & Rossi, 2006	• Products and services delivery • Customers • Costs structure • Income	• Network (structural aspects) • Network externalities
Brousseau & Penard, 2006	• Costs • Revenue stream • Sustainable income generation • Goods and services production and exchanges	• Pricing strategies • Relationships (demand and supply) • Network externalities

Da quanto sopra esposto, si evidenzia come il business model integri sinergicamente la value proposition con il modello di revenue e le relazioni interne ed esterne dell'organizzazione, mettendo in evidenza così tre aspetti complementari associati al business model: (1) la natura interconnessa dei meccanismi di creazione di valore; (2) la relazione tra business model e performance aziendale; (3) la distinzione tra business model e altri concetti più specificatamente collegati alla strategia.

La tabella seguente illustra le principali componenti del business model (obiettivo principale, meccanismi di creazione di valore e risultati), secondo tre principali stream di letteratura: e-Commerce, Strategy e Technology and Innovation Management, secondo quanto riportato nel lavoro di Christoph Zott, Raphael Amit e Lorenzo Massa del 2011 intitolato "The Business Model: Recent Developments and Future Research" e pubblicato sul numero 37 del *Journal of Management*.

Comparazione delle diverse prospettive del Business Model, estratta da "The Business Model: Recent Developments and Future Research" (Christoph Zott, Raphael Amit and Lorenzo Massa), Journal of Management (2011), N. 37

	e-Commerce	Strategy	Technology and Innovation Management
Main **purpose** (why the business model concept is offered)	To describe new gestalts and Internet-based ways of "doing business" To offer typologies or taxonomies (to which class does an observed business model belong to?)	To explain new network- and activity system–based value creation mechanisms and sources of competitive advantage	To understand how technology is converted into market outcomes • To understand new networked modes of innovation
What a business model is **not**	Components in isolation, e.g., • Marketing model or strategy (Timmers, 1998) • Network structure (Tapscott et al., 2000) • Pricing model/strategy (Rappa, 2001) • Revenue model/cost structure (Dubosson-Torbay, Osterwalder, & Pigneur, 2002) • Value proposition (Dubosson-Torbay et al., 2002)	• Business processes (Shafer, Smith, & Linder, 2005) • Market adoption strategy (Ojala & Tyrväinene, 2006) • Corporate strategy (Richardson, 2008) • Product market strategy (Zott & Amit, 2008) • Senior leadership team processes and structures (Smith, Binns, & Tushman, 2010)	• Technology (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) • Open innovation, collaborative entrepreneurship (Chesbrough, 2003; Miles, Miles, & Snow, 2006) • Management teams (Patzelt, Knyphausen-Aufseβ, & Nikol, 2008) • Policy (Johnson & Suskewicz, 2009)
Antecedents of business models	• New information and communication technologies (Timmers, 1998; Dubosson-Torbay et al., 2002)	• Value drivers (Amit & Zott, 2001) • Choices (e.g., Shafer et al., 2005; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) • External pressures, regulation (Tankhiwale, 2009) • Discovery-driven experimentation (McGrath, 2010)	• Technology (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Chesbrough, 2007a) • Technological development, innovation (Calia, Guerrini, & Moura, 2007; Björkdahl, 2009)
Mechanisms through which business models influence outcomes	• Value chain deconstruction and reconstruction (Timmers, 1998) • Pricing systems (Tapscott et al., 2000; Rappa, 2001) • Revenue mechanisms (Rappa, 2001) • Control activities, transaction governance structure (Weill & Vitale, 2001)	• Competitive advantage, unique value propositions (Teece, 2007) • Total value creation and distribution of bargaining power through business model design themes (Zott & Amit, 2007, 2008) • Advantageous cost structures (Teece, 2007) • Schumpeterian innovation (Teece, 2010)	• Connection of technology with customers (Chesbrough, & Rosenbloom, 2002) • Network plays (Calia et al., 2007; Björkdahl, 2009)

(continued)

	e-Commerce	Strategy	Technology and Innovation Management
Outcomes and consequences of business models	• Interaction patterns (Mahadevan, 2000; Dubosson-Torbay et al., 2002) • Industry structure (Applegate, 2001; McPhillips & Merlo, 2008) • Rules of competition (Applegate, 2001; Tapscott et al., 2000) • Value capture (Pauwels & Weiss, 2008; Clemons, 2009)	• Total value creation (Amit & Zott, 2001) • Competitive advantage (Christensen, 2001) • Firm performance, e.g., measured as stock market value (e.g., Zott & Amit, 2007, 2008; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010)	• Creation and appropriation of value from technology (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) • Value creation (Hedman & Kalling, 2003) • Innovation network dynamics (Calia et al., 2007) • Relationship infrastructure (Björkdahl, 2009)

Ai fini del presente lavoro, verrà adottato il modello di Osterwalder [2] in quanto si presta particolarmente bene ad una costruzione collaborativa dei singoli componenti che lo compongono; ciò è confermato anche dal fatto che tale modello è solitamente impiegato da parte delle start-up per la strutturazione del loro modello di business.

1.2 Il Modello di Business secondo il framework di Osterwalder

Una definizione di modello di business particolarmente adatta ad essere operazionalizzata è quella proposta da Osterwalder [3], [4], che include nove elementi o *building block* che definiscono i diversi aspetti del modello di funzionamento dell'impresa. I nove blocchi vengono descritti in breve di seguito.

[1] *Customer Segments* (CS): Il primo blocco definisce i diversi gruppi di persone e/o organizzazioni che l'impresa mira a raggiungere e servire per soddisfarne esigenze specifiche e con uno specifico pacchetto di prodotti/servizi. Tali segmenti vengono identificati in maniera precisa creando dei gruppi in relazione a comportamenti, esigenze e bisogni comuni. Si possono individuare e creare segmenti di clienti differenti ogni volta che le esigenze riscontrate giustificano una proposta di valore differente, si utilizzano canali diversi per raggiungere nuovi clienti o nuove modalità di interazione con il cliente, si pagano per differenti aspetti della proposta di valore o i clienti determinano redditività diverse. La definizione dei clienti e dei diversi segmenti serve anche a definire il tipo di mercato all'interno del quale si posizionerà l'azienda, ovvero un mercato di massa, di nicchia, segmentato, diversificato o *multi-sided*. Tali segmenti definiscono pertanto quale sia lo scopo di mercato dell'impresa e cattura l'essenza del luogo in cui l'impresa non è in concorrenza - quali clienti, quali aree geografiche, e quali segmenti di prodotto.

[2] *Value Proposition* (VP): Il secondo blocco descrive il *bundle* di prodotti e servizi che creano valore per uno specifico segmento e che contraddistinguono in maniera univoca l'azienda, determinando il successo o l'insuccesso del suo modello di business. Rappresenta quindi il valore che l'impresa offre ad uno specifico segmento di clienti [3], [4].

Esistono differenti modi per creare una proposizione di valore, tra cui:

1. apportando un'innovazione e creando cioè un nuovo valore che prima non c'era (es. *smartphone*);
2. rendendo accessibile un prodotto/servizio a segmenti di clienti che prima non ne potevano usufruire (es. voli *low-cost*);
3. migliorando un servizio;
4. diminuendo il prezzo di un prodotto/servizio;
5. risolvendo un problema specifico di un certo cliente;
6. utilizzando la marca/status per trasmettere un'identità (es. Rolex);
7. migliorando il design di un prodotto (es. Apple);
8. migliorando la performance tecnico-funzionale di un prodotto;
9. rendendo i prodotti più convenienti o più facili da utilizzare;
10. riducendo i rischi relativi ad un prodotto/servizio (es. assicurazione contro il furto).

[3] *Channels* (C): Il terzo blocco descrive come l'azienda comunica con i vari segmenti e come li raggiunge per fornire la sua proposta di valore. I canali determinano i punti di contatto con il segmento di clienti e servono per coprire le fasi relative a:

1. creare consapevolezza nel cliente rispetto al prodotto/servizio ed all'azienda;
2. aiutare i clienti a valutare la proposta di valore;
3. offrire il prodotto/servizio;
4. permettere al segmento di clienti di acquistare il prodotto/servizio;
5. assistere i clienti nel post vendita. I canali possono essere di proprietà dell'azienda e quindi essere canali "diretti" (es. punti vendita, sito web) oppure di proprietà di suoi partner e quindi si parla di canali "indiretti" (es. negozi di partner e grossisti).

[4] *Customer Relationships* (CR): Il quarto blocco descrive le tipologie di relazioni che l'azienda crea e mantiene con specifici segmenti e quindi le modalità attraverso le quali l'impresa acquisisce clienti, fidelizza i clienti già acquisiti e aumenta le vendite. Si parla anche di "community" per far riferimento ai gruppi, anche virtuali, di utenti che "seguono" un brand e interagiscono con l'azienda in merito ad esso. Instaurare un rapporto stretto con il cliente aiuta l'azienda ad avere consapevolezza delle esigenze del proprio target e a diffondere le nuove proposte di valore che vuole portare a conoscenza del mercato.

Esistono diverse modalità attraverso le quali le aziende possono decidere di relazionarsi con i loro clienti:

1. assistenza personale (anche diretta e dedicata);
2. self service;
3. servizi automatici;
4. community;
5. co-creazione.

A livello operativo, è importante e strategico capire come si integrano i vari tipi di relazione con il modello di business che si sta costruendo e quale tipo di relazione sia più funzionale per ogni specifico segmento di clienti. A tal proposito possono essere individuate tre strategie differenti per la customer relationship:

- *Raccolta e utilizzo dell'informazione*: definisce la strategia di raccolta, utilizzo e sfruttamento delle informazioni sui clienti al fine di instaurare con gli stessi un eccellente rapporto (ad esempio, attraverso la personalizzazione e le azioni di profilazione), teso alla scoperta di nuove e proficue opportunità di business oltre che al miglioramento della soddisfazione dei clienti (Osterwalder e Pigneur, 2002). Nei casi di studio analizzati abbiamo identificato quali tecniche principali per la raccolta dei dati sui clienti quella basata sull'utilizzo di applicazioni CRM e quella relativa all'analisi di comunità tematiche. I dati dei clienti sono acquisiti in differenti modi. Nel caso dell'Olanda, ad esempio, sono disponibili i contatti multicanali dei clienti per raggiungere i clienti attuali e potenziali. Le attività di CRM sono eseguite attraverso l'uso di newsletter; e-mail; Internet e call center, attraverso alcuni uffici preposti e avvalendosi di banche dati. Canali di informazione importanti sono anche diversi uffici dislocati in territori esteri, che cercano di rispondere in modo maggiormente personalizzato e su misura ai clienti locali. Tali dati dei clienti sono poi utilizzati per azioni di personalizzazione, customizzazione dei prodotti, segmentazione della clientela e per avviare processi di innovazione radicale o incrementale di prodotto.

- *Sentire & Servire*: si riferisce ai canali un'impresa che utilizza per "raggiungere il mercato" e come in realtà "raggiunge" i suoi clienti.

- *Trust and loyalty*: è essenziale che vi sia la fiducia tra i partner commerciali quando l'ambiente business diventa sempre più virtuale e le parti coinvolte non necessariamente già si conoscono, ma lo fanno a seguito di un progetto di business [2].

[5] *Revenue Streams* (RS): Il quinto blocco fa riferimento alle fonti di denaro che l'azienda genera da ogni segmento e quindi i ricavi netti ottenuti sottraendo tutti i costi dai ricavi. Le variabili da tenere in considerazione sono il prezzo e le modalità di pagamento, fondamentali entrambi per regolare i flussi finanziari e rendere il modello di business funzionante e sostenibile. I prezzi hanno meccanismi di definizione che variano e possono essere fissi o dinamici. Nel primo caso, il prezzo potrà essere stabilito in base ad un listino, alle caratteristiche del prodotto, al segmento di clienti ed al volume di affari. Nel secondo caso, il prezzo potrà essere determinato in funzione di trattative e contrattazioni tra partner, aspetti legati alla gestione della redditività e andamento del mercato. La variabile prezzo è cruciale nella costruzione di un modello di business sostenibile e funzionante ma altrettanto importante è la modalità di pagamento, le cui caratteristiche consentono la generazione dei flussi di ricavi per l'impresa diversi a seconda che il pagamento sia fatto in un'unica soluzione (es. vendita di prodotti per l'abbigliamento) o attraverso pagamenti ricorrenti (es. acquisto a rate). Le fonti di ricavo per l'impresa possono essere diverse e spaziare dalla vendita di un bene, all'erogazione di un servizio per cui si deve corrispondere un canone d'uso, al pagamento di una quota di Iscrizione (es. palestra), al prestito/noleggio/leasing/affitto e licenze di un certo bene, al pagamento di commissioni di intermediazione (es. circuito VISA) ed alla pubblicità. In ogni caso, è importante riflettere sul "per cosa" devono pagare i clienti, in quale modalità devono farlo e quanto devono pagare. La composizione dei *revenue stream* permette infatti di mantenere il successo ottenuto rendendo il modello di business sostenibile.

[6] *Key Resources* (KR): Il sesto blocco descrive gli asset più importanti richiesti all'impresa per far funzionare correttamente il suo modello di business. Ogni attività eseguita è infatti caratterizzata dall'impiego di risorse differenti di natura fisica (es. punti vendita, impianti, tecnologie, macchinari), intellettuale (es. know-how, brevetti, marchi e copyright), umana e finanziaria. Nella fase di progettazione dell'impresa e del suo modello di business è di fondamentale importanza l'analisi ed identificazione delle risorse realmente strategiche ai fini della creazione di valore per un determinato segmento di clienti.

[7] *Key Activities (KA):* Il settimo blocco descrive e stabilisce quali sono i processi più importanti che l'azienda deve compiere per far funzionare il proprio modello di business. Come per le risorse, le attività variano in base al tipo di modello di business, al settore industriale ed alla tipologia di prodotti e servizi offerti. Le attività chiave svolte possono essere di tre tipi:

1. produttive, tipiche delle aziende manifatturiere nelle quali è indispensabile creare, produrre e distribuire il proprio prodotto;
2. di *problem solving*, tipiche dei modelli di business che hanno come *value proposition* la proposta di servizi;
3. di mantenimento e/o sviluppo di piattaforme e reti (es. Google).

Le attività chiave del modello di business sono le attività più importanti e che determinano il vantaggio competitivo, quindi non tutte le attività che fanno parte dei cicli aziendali o, a maggior ragione, quelle che non sono strategiche o addirittura ridondanti. Insieme al blocco delle risorse chiave e dei partner chiave, il blocco delle attività chiave ha un impatto sostanziale sui costi di struttura che l'azienda dovrà sostenere.

[8] ***Key Partnerships (KP):*** L'ottavo blocco descrive il network di fornitori, partner ed altri attori che fanno funzionare il business model dell'azienda. L'azienda è un sistema aperto e che, essendo per molti aspetti non-autosufficiente, agisce all'interno di un ecosistema più grande che include attori esterni all'impresa stessa che sono strategici per la realizzazione del modello di business e per aumentarne le possibilità di successo sul mercato. Le partnership possono essere di tipo differente:

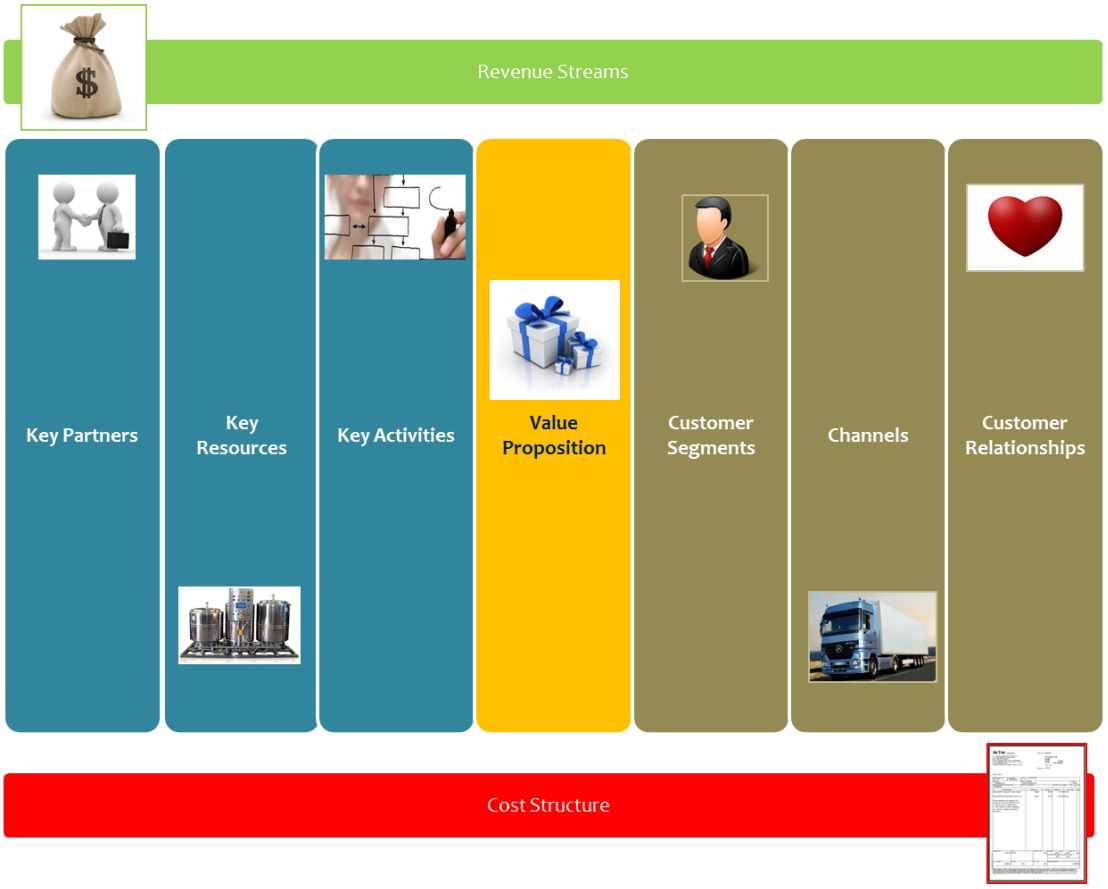
1. alleanze strategiche fra aziende non-concorrenti (es. con fornitori o aziende che si collocano all'interno di un'unica catena produttiva);
2. alleanze strategiche fra concorrenti (es. aziende che si mettono in rete per fornire al cliente un valore simile all'interno dei vari punti di contatto);
3. joint venture per sviluppare nuovi business.

La partnership ha l'obiettivo di rendere l'azienda capace di rispondere a differenti bisogni, interni ed esterni, che non sono compresi all'interno del suo modello di business, ottimizzando le risorse (anche intangibili) e le attività, sviluppando economie di scala, riducendo i rischi della concorrenza, competendo in un mercato più vasto e acquisendo nuovi clienti. Nella definizione del modello di business è decisiva l'analisi delle complementarietà di business (es. tra i produttori di *smartphone* e le compagnie telefoniche).

[9] ***Cost Structure (CS):*** Il nono blocco descrive tutti i costi sopportati per progettare e operare il business model. La struttura dei costi può essere considerata una "risultante" della struttura degli altri blocchi (in particolare attività, partner e risorse). In relazione alla struttura dei costi, si possono distinguere imprese con *value proposition* basata sul valore creato (in termini di status, servizio al cliente, innovazione) o di modelli di business "guidati dal valore" (es. alta moda) in cui la tensione non sarà verso la necessaria riduzione della struttura dei costi, e di modelli di business "guidati dai costi" in cui si cercherà continuamente di efficientare l'operato dell'impresa). La struttura dei costi include costi fissi (rimangono invariati al variare del volume dei beni o dei servizi prodotti, come affitti e stipendi), e costi variabili (variano a seconda dei volumi di beni e servizi prodotti). Il modello di business dovrebbe prevedere possibilità di realizzare economie di scala (i costi si abbassano se l'azienda si espande) ed economie di scopo (i costi diminuiscono aumentando il raggio d'azione dell'azienda).

La definizione della struttura dei costi, se elevata, andrebbe rivista alla luce delle risorse, delle attività e dei partner chiave al fine di verificare la reale strategicità delle stesse e apportare eventuali correttivi. La struttura dei costi va sempre confrontata con i flussi di ricavi a disposizione dell'impresa, al fine di assicurare la continua sostenibilità ed equilibrio economico-finanziario dell'impresa. Possibili correttivi possono risiedere nel *pricing*, nelle modalità di pagamento o nell'utilizzo delle risorse.

La definizione delle nove componenti descritte sopra può essere realizzata utilizzando un canovaccio o *canvas* strategico, supportato anche da uno strumento grafico che guida il brainstorming ed il confronto costruttivo tra chi è chiamato a decidere e definire i diversi aspetti dell'impresa. Nella figura seguente viene rappresentato un modello di *canvas* utilizzabile per inserire le diverse componenti del modello di business.



Canvas per la definizione dei *building block* del modello di business

1.3 Proposta Modello di Business e Sostenibilità di EASYPAL

Obiettivo generale del progetto EasyPal è costruire un Ecosistema di Servizi Digitali in Cloud per i Cittadini e la PA Locale. Il prototipo realizzato parte da un sistema già esistente, Ente Digitale, e lo evolve in maniera profonda al fine di realizzare la piattaforma integrata che avrà la funzione di punto di accesso unico, in modalità multi-dispositivo e multi-canale a tutti i servizi che saranno erogati. A partire dalle indicazioni contenute nella Smart Specialization Strategy della Regione Puglia (SmartPuglia2020) e l'obiettivo tematico 2 del piano d'azione SmartPuglia2020: "Rafforzare le applicazioni delle TIC per l'e-government, … per la digitalizzazione dei processi amministrativi e diffusione di servizi digitali pienamente interoperabili della PA, si è profondamente rivisto il motore Ente Digitale costruendo un'architettura Cloud a micro-servizi, cioè porzioni di software "piccole" e autonome, che interagiscono tra di loro e che hanno come finalità quella di rilasciare all'utente funzionalità isolate e autonome, che integrano le infrastrutture immateriali messe a disposizione da AGID come SPID per la gestione delle identità digitali, il sistema PagoPA per i pagamenti elettronici anche mobili verso la PA, e l'ANPR come banca dati unica delle informazioni anagrafiche dei cittadini residenti. Grazie a un metodo basato sull'innovazione aperta e il coinvolgimento attivo dei cittadini, EasyPAL è l'evoluzione di Ente Digitale, già impiegato da alcuni comuni italiani, come unico punto di accesso multi-comunale per erogare servizi omogenei ai cittadini (pagamenti, crediti, certificati, documenti, ecc.) e si offrirà ai medesimi con tecnologie moderne ma diffuse: il Cloud, gli smartphone, i linked open data, i business process collaborativi, che in Ente Digitale, allo stato attuale, non sono impiegate.

Il modello di business proposto per EasyPAL, si basa sul modello della *Value Chain* facente parte dei Business Web proposti da Don Tapscott, Alex Lowy e David Ticoll nel 2000. Rispetto al canvas del modello di business proposto e definito nello specifico dei blocchi nel precedente paragrafo, per EasyPAL si ha:

[1] *Customer Segments* (CS):

La Clientela Target è rappresentata dai circa 8.000 Comuni Italiani e la metodologia proposta si sposa con le esigenze di Comuni di tutte le dimensioni e che si trovano nelle situazioni organizzative più disparate. I segmenti di clientela ai quali EasyPAL si rivolge per soddisfare esigenze specifiche e con uno specifico pacchetto di prodotti/servizi sono i Comuni distinti per numero di abitanti in:

- sino a 5.000
- da 5.001 a 20.000
- da 20.001 a 50.000
- oltre 50.001

In funzione della dimensione dei soggetti interessati vi sono infatti comportamenti, esigenze e bisogni comuni che dirigono e giustificano una proposta di valore differente, pagano per differenti aspetti della proposta di valore e quindi determinano redditività diverse.

[2] *Value Proposition* (VP):

Il *bundle* di prodotti e servizi che creano valore per i segmenti di clienti target individuati e che contraddistinguono in maniera univoca l'offerta con il quale appropriarsi del valore creato da EasyPAL consiste nell'ecosistema di servizi del progetto che consente di digitalizzare processi, metodi e strumenti attraverso i quali supportare in modalità "end-to-end" le interazioni tra PAL e cittadini o imprese. Con l'accesso alla piattaforma tecnologica di servizi offerti :

- le PAL potranno gestire in modo flessibile, trasparente e integrato i principali processi amministrativi
- i cittadini e le imprese potranno rivolgersi a un unico punto di interazione multi-comunale con la PAL, accedendo in modo semplice e diretto ai diversi servizi disponibili e ottenendo informazioni trasparenti sui processi e sulle procedure amministrative necessarie a soddisfare la domanda di servizio
- gli amministratori pubblici potranno utilizzare strumenti di pubblicazione, analisi, monitoraggio e controllo dei processi e dei dati, per esercitare con maggiore efficacia il processo decisionale.

Adattivamente a ciascun segmento target di clienti, i principali servizi offerti e la proposizione di valore associata quindi sono:

- servizi di accesso al portale digitale lato back – office per la gestione dei servizi digitali previsti dal progetto EasyPAL
- servizi di rilascio credenziali di accesso ai cittadini e/o imprese per usufruire dei servizi digitali previsti nel piano progettuale EasyPAL
- servizi di Monitoraggio e Dashboard (accesso a competenze e strumenti innovativi di elaborazione e rappresentazione dati (OPEN DATA)

E' indispensabile puntualizzare inoltre che non si devono identificare i servizi offerti con i benefici di cui il Comune cliente usufruirebbe. Nel caso dei micro servizi digitali offerti da EasyPAL il beneficio che si vuole offrire è rappresentato dalla riduzione dei tempi di esecuzione delle attività amministrative svolte dagli uffici comunali interessati (anagrafe – ufficio entrate) unitamente alle economie di spesa che detto elemento comporta. I micro servizi erogati, infatti, oltre che a semplificare i processi amministrativi, agevolano i rapporti con cittadini e imprese rendendo loro possibile di acquisire digitalmente certificati anagrafici, effettuare con semplicità e risparmio di tempo pagamenti dovuti agli uffici tributi, polizia locale, patrimonio ed altri utilizzando il sistema conosciuto con l'acronimo di PagoPA.

A tal proposito è utile rammentare che elementi come puntualità e onestà non sono elementi di valore ma requisiti naturali e indispensabili che dovrebbero contraddistinguere ogni azienda che opera sul mercato. Ecco perché è importante che ogni Comune riceva una proposta specifica che valorizzi le sue peculiarità in termini di dimensione per numero di abitanti e di disponibilità di personale interno in grado di supportare gli uffici ad attivare processi amministrativi digitali.

Infine occorre evidenziare come l'architettura in cloud a microservizi, di fatto, rende il prototipo allineato al Regolamento Europeo del Single Digital Gateway (UE) 2018/1724 e quindi all'iniziativa di integrazione dei Servizi Informatici io.italia.it.

[3] *Channels* (C):

La strategia di comunicazione di EasyPAL per raggiungere i vari segmenti di clientela target per fornire la sua proposta di valore si basa su punti di contatto attraverso i quali si ritiene di creare consapevolezza del cliente rispetto al prodotto/servizio ed all'azienda, aiutare i clienti a valutare la proposta di valore, offrire il prodotto/servizio, permettere al segmento di clienti di acquistare il prodotto/servizio, assistere i clienti nel post vendita. Tenuto conto quindi che è importante che si consideri non solo i canali attraverso i quali viene effettuata la vendita ma anche quelli relativi ai momenti nei quali i Comuni – Clienti vogliono supporto e informazione, i canali principali adottati sono :

- ***Web***: Il portale web rappresenta lo strumento principale per veicolare i contenuti e i servizi di "Gestione delle certificazioni anagrafiche A.N.P.R.", "Gestione dei pagamenti con PagoPA" e "Gestione documentale" oltre ad attività di SEM che consentono di aumentarne la visibilità sul Web veicolando sul portale nuovi potenziali clienti. All'interno del portale le sezioni dedicate alle community e ai servizi social permetteranno di aumentare la stickiness dei servizi favorendo lo sviluppo orizzontale dell'iniziativa che contribuisce ad aumentare la visibilità complessiva
- ***Device Mobile***: servizi particolarmente innovativi, come ad es. l' APP dei servizi facenti parte del progetto EasyPAL, potranno essere acceduti attraverso device mobili dotati di APP gratuite. Tali device rappresentano il modo per usufruire dei vantaggi che si ottengono dall'accesso ubiquo e in mobilità
- ***Media*** (TV, Radio): il/i media partner rappresenta un canale potente di comunicazione e diffusione soprattutto a livello locale e nazionale
- ***Agenti di vendita****:* personale dedicato che si occupa di rapportarsi direttamente con il cliente per adeguare la proposta alle esigenze esposte e portare avanti le trattative fino alla conclusione del contratto
- ***Agenti operativi:*** personale dedicato che offre supporto qualificato, formazione ed aggiornamento continuo al personale dell'Ente, interviene direttamente a supporto dei procedimenti amministrativi, si occupa delle attività di sportello fornendo chiarimenti e aiuto ai contribuenti che quotidianamente si rivolgono ai centri servizi

[4] *Customer Relationships* (CR):

A livello operativo, la customer relationship e' costituita da un continua operazione di raccolta, utilizzo e sfruttamento delle informazioni sui clienti al fine di instaurare con gli stessi un eccellente rapporto (ad esempio, attraverso la personalizzazione e le azioni di profilazione) teso alla scoperta di nuove e proficue opportunità di business oltre che al miglioramento della soddisfazione dei clienti (Osterwalder e Pigneur, 2002).
Trattandosi di servizi web, i rapporti con i Comuni Clienti avvengono sulla scorta di un sistema di relazioni ideato per garantire da remoto l'assistenza automatizzata. Si propone pertanto di adottare una strategia partecipativa basata sulla costruzione di *community* (prevalentemente on-line). Fondamentale importanza riveste l'attività di monitoraggio ed ascolto di tali comunità, fornendo quando possibile un feedback in tempo reale alle istanze proposte.

Tutti i contenuti e i suggerimenti emersi all'interno delle comunità alimentano un processo di co-creazione di servizi (oltre che di contenuti) secondo un approccio user-centred che prevede un coinvolgimento attivo delle diverse categorie di utenza dalla fase del design fino al post-vendita dove gli agenti operativi in funzione presso il cliente fornisce preziosi suggerimenti all'area informatica che si occupa dello sviluppo e manutenzione della piattaforma Web, offre supporto ai clienti, all'area operativa e all'area legale, garantisce risposte immediate alle nuove esigenze e l'organicità delle soluzioni proposte.

In sostanza il blocco delle relazioni con i clienti costituisce l'asset attraverso il quale garantire la sostenibilità economica nel tempo di EasyPAL.

[5] *Revenue Streams* (RS):

I flussi di ricavo della piattaforma sono diversificati e includono molteplici tipologie di *profit source* a seconda dello specifico segmento target e della proposta di valore offerta che di volta in volta meglio si adatta alle esigenze del cliente di riferimento.
Il committente che pagherà per acquistare il valore che propone EasyPAL è la Pubblica Amministrazione per il beneficio di cittadini e imprese che attraverso il portale digitale potranno ricevere documenti, pagare il dovuto utilizzando il sistema dei pagamenti PagoPA, visualizzare e stampare certificati anagrafici da A.N.P.R.
Ai Comuni Clienti, suddivisi in classi rispetto al numero di abitanti, saranno fornite diverse **"Linee di servizi"** consistenti in **"Pacchetto Servizi"** composti da **"Portale Multi Comunale"** (da utilizzare sia lato back – office che lato front-office) e da **"App Mobile"**.
Vi saranno principalmente tre fonti di ricavo a fronte dell'acquisizione dei clienti target:

- una prima fonte di ricavo è collegata ai Comuni che utilizzano sia il "Portale multi comunale" che "App dei servizi offerti". Vi saranno quindi le modalità di pagamento che generano ricavi mensili continuativi per la vendita di entrambi i servizi
- per tutte le categorie di clienti della piattaforma si prevedono delle fee di *affiliation* al portale la cui entità varia a seconda che il profilo sia "base" (servizi essenziali e accesso ridotto alle risorse della piattaforma) o "premium" (servizi avanzati ed ampio accesso alle risorse della piattaforma)

- una *revenue source* legata al cliente Pubblica Amministrazione derivante dai servizi di elaborazione e reporting dati, di supporto alla pianificazione turistica e di marketing territoriale che la piattaforma consente di realizzare

[6] *Key Resources* (KR):

Gli asset più importanti della piattaforma si basano sullo sviluppo ed integrazione di tutte le tipologie di risorse fondamentali, necessarie ed indispensabili per creare le proposte di valore attraverso:

- ***Infrastruttura IT del portale***, incluse la piattaforma social e le diverse applicazioni mobile veicolate con lo stesso. Il portale rappresenta infatti l'interfaccia fondamentale per l'interazione con il mercato e con i partner della piattaforma ed il suo design e la struttura dei dati in essa contenuti costituisce la risorsa competitiva principale dell'iniziativa
- ***App Mobile*** che, collegata all'infrastruttura tecnologica, e' realizzata per offrire ai cittadini/imprese, poco inclini a utilizzare il computer, l'opportunità di usufruire dei servizi digitali attraverso il telefono mobile

Risorse chiave per la qualità e la completezza dei software e dei processi organizzativi proposti sono la conoscenza di dominio e l'esperienza maturata sul campo dal momento che i procedimenti amministrativi e la normativa che riguarda gli Enti Locali sono articolati e in continua trasformazione.

[7] *Key Activities (KA):*

E' evidente che la produzione dei servizi e la creazione della *value proposition* della piattaforma è attuata realizzando una serie di attività-chiave che rappresentano il cuore della catena del valore dell'iniziativa dal momento che nel progetto è fondamentale la gestione dei servizi esistenti e lo sviluppo di nuovi servizi da veicolare attraverso la piattaforma.
Le attività chiave individuate e da mettere in atto per far funzionare un modello di business che ha come *value proposition* questa proposta di servizi e determinano il vantaggio competitivo nel settore di riferimento di cui fa parte il progetto sono:

- ***Ricerca***: per recepire costantemente le nuove tecnologie dell'informazione in continua evoluzione. Questa attività include ovviamente delle sotto-attività di design, sviluppo preliminare, testing e commercializzazione o lancio della nuova offerta mentre per i servizi e le applicazioni già presenti nel portafoglio di offerta del portale consiste nel monitoraggio del suo *appeal* di mercato e nel *fine tuning* delle sue specifiche tecniche e commerciali

- ***Marketing:*** per verificare il gradimento del mercato e la sua predisposizione a recepire l'innovazione nell'ambito dei propri sistemi di gestione documentale e amministrativa. Questa attività del marketing della piattaforma e' legata alla sensibilizzazione e promozione dell'adesione alla piattaforma
- ***Feedback***: per la raccolta e gestione dei feedback dell'utenza target. La raccolta dei feedback real-time ed il coinvolgimento delle diverse categorie di utenti nei processi di sviluppo e lancio di nuovi servizi è fondamentale in uno scenario di *user-driven innovation*

[8] *Key Partnerships (KP):*

Il modello di business della piattaforma, per essere vincente, si deve basare sulla creazione di una serie di sinergie strategiche ed operative con diverse categorie di stakeholder presenti sul mercato e/o nel panorama istituzionale. Cruciale e' la realizzazione di una partnership con realtà imprenditoriali affini che basano il loro core business su servizi digitali, oltre alla creazione e sviluppo di una serie di partnership con associazioni di categoria quali Confindustria, Confcommercio, Confartigianato e Camere di Commercio.

[9] *Cost Structure (CS):*

La struttura dei costi da sostenere per realizzare le attività chiave e conseguire i profitti previsti dalla piattaforma EasyPAL riflette il modello di business che contraddistingue le imprese con *value proposition* basata sul valore creato in termini di status, servizio al cliente e innovazione. Distinguendo tra le categorie dei costi da sostenere si hanno:

- costi fissi per:
  - locazione degli immobili ove ha sede l'azienda
  - licenze per l'utilizzo di software e tecnologie adottate
  - personale tecnico ed esperti di dominio
- costi variabili per:
  - messa in piedi e gestione dell'infrastruttura fisica e del portale
  - personale strutturato e non strutturato di supporto al modello operativo
  - marketing

La struttura dei costi così impostata assicura che a fronte dell'acquisizione di nuovi clienti i costi rimangono costanti o comunque minori rispetto ai ricavi che ne derivano e il modello di business della piattaforma è quindi progettato in modo da garantire la sostenibilità della stessa da diversi punti di vista:

- ***economico***: il modello è orientato alla generazione di profitti ben maggiori dei costi, consentendo quindi dei tassi di ritorno molto convincenti dal punto di vista manageriale
- ***sociale***: il modello è orientato alla sempre crescente consapevolezza e adozione sociale dei prodotti e servizi offerti per il miglioramento e l'efficienza della PA locale
- ***innovativo***: il modello è orientato ad una logica di innovazione continua sia di contenuti che dei servizi offerti che consente di acquisire e conservare una posizione di leadership sul mercato

La piattaforma risultante dal progetto costituisce pertanto un primo potenziale sistema che può evolvere verso una piattaforma metodologica, di contenuti, di servizi innovativi e di competenze a supporto dello sviluppo di un territorio. In tal modo, il sistema diventa un asset del territorio a supporto della PA Locale per i cittadini.

2. Bibliografia

[1] C. Zott, R. Amit, and L. Massa, “The Business Model: Recent Developments and Future Research,” *J. Manag.*, vol. 37, no. 4, pp. 1019–1042, May 2011.

[2] A. Osterwalder and Y. Pigneur, “An eBusiness Model Ontology for Modeling eBusiness,” p. 18.

[3] A. Osterwalder and Y. Pigneur, “An eBusiness model ontology for modeling eBusiness,” *BLED 2002 Proc.*, p. 2, 2002.

[4] A. Osterwalder and Y. Pigneur, “Business models and their elements,” in *Position paper for the international workshop on business models, Lausanne, Switzerland*, 2002.