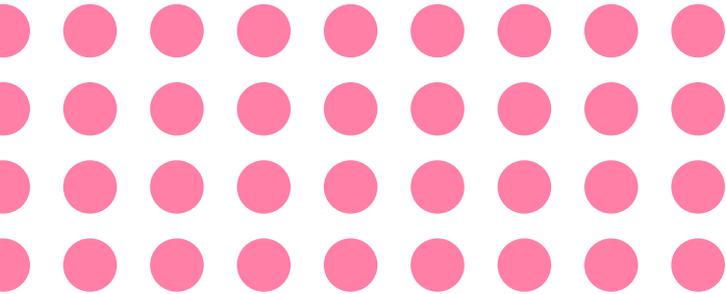


Modelli di business B2B e B2C: la validazione in ambito Corporate

I QUADERNI DELLA CORPORATE INNOVATION

#2





INDICE

1. Introduzione
2. Somiglianze e differenze fra B2B e B2C
 - a. Somiglianze
 - b. Differenze
 - I. Chi sono i clienti?
 - II. Quali sono i bisogni?
 - III. Proposta di valore
 - IV. Caratteristiche della soluzione
 - V. Relazioni con i clienti
 - VI. Competenze chiave
 - c. Il punto di vista dei manager dell'innovazione
3. La validazione dei modelli di business nelle grandi aziende Italiane
 - a. Processo di innovazione
 - b. Riduzione del rischio
 - c. Quantità di Modelli
 - d. Competenze
4. Conclusioni
5. Lista degli autori

Introduzione

La validazione di nuovi modelli di business è una disciplina relativamente giovane. Soprattutto se la si intende come una opportunità per applicare il metodo scientifico allo sviluppo di nuovi prodotti. Come sempre succede quando si ha a che fare con discipline giovani, **il dibattito sul tema è continuo**, ed il confronto sui concetti chiave all'ordine del giorno.

In questo scenario, ci è sembrato utile mettere a confronto l'esperienza di diversi attori dell'ecosistema dell'innovazione. Nel mese di settembre 2020 quindi, **abbiamo creato un gruppo di lavoro formato da una dozzina di manager dell'innovazione di grandi aziende italiane.**

Il tema di discussione è stato la validazione di nuovi modelli di business.

Il dialogo è iniziato con la condivisione di alcuni insight sulle differenze fra B2B e B2C, ed è proseguito prima con un workshop a distanza e poi con la raccolta delle esperienze personali di tutti i partecipanti.

Questo documento sintetizza il punto di vista del gruppo di lavoro e vuole essere un contributo al dibattito pubblico sulle tematiche delle Corporate Innovation.



Somiglianze e differenze fra B2B e B2C

LE SOMIGLIANZE B2B / B2C

Iniziamo con una veloce definizione.
Spesso si tende a dividere il mercato - inteso come l'insieme delle transazioni economiche - in B2B e B2C.

Business-to-business (B2B) è il termine usato per descrivere una relazione d'affari tra (almeno) due società. Può trattarsi di piccole imprese, medie imprese o grandi aziende. Un esempio di transazione in un mercato B2B potrebbe essere un produttore di generatori elettrici che vende i suoi prodotti ad una azienda che produce autovetture.

Business-to-consumer (B2C) è il termine utilizzato per descrivere una relazione commerciale tra un'azienda e un singolo consumatore.

Un esempio di transazione in un mercato B2C potrebbe essere un'agenzia di viaggi che vende voli a singoli consumatori.

Ognuno rappresenta un modello diverso, sia dal punto di vista strategico, che produttivo, che gestionale. E molte differenze restano, anche quando si parla di validazione di modelli di business. Ma questo lo vedremo dopo.

Che cos'è, invece, che resta invariato nei due casi? Ecco un breve elenco.



Dietro entrambe le categorie ci sono persone reali

In fin dei conti stiamo sempre dialogando con delle persone, anche nel caso di prodotti o servizi rivolti alle aziende. Anche se quelle persone rappresentano l'azienda, restano persone. C'è infatti chi parla di H2H: Human 2 Human.

Entrambe richiedono un processo incentrato sul cliente

In tutti e due i casi il modello di business viene creato prendendo in considerazione i bisogni del cliente. Questa caratteristica rimane tale anche durante la fase di validazione.

Entrambe richiedono una sufficiente dose di credibilità

In tutti e due i casi si tratta di ottenere dei feedback da parte dei clienti. Questo può avvenire solo se si è in una fase di dialogo, e a sua volta un dialogo non può avvenire se i clienti non reputano l'azienda credibile e degna di fiducia.

I clienti in entrambi i mercati sono più informati che mai

L'accesso alle informazioni è molto più semplice. Sempre più spesso le persone sviluppano in maniera autonoma una propria idea sulle qualità di un prodotto o di un servizio, e riescono a confrontarlo autonomamente con le alternative presenti sul mercato.

Entrambe le categorie sono raggiungibili con gli stessi canali

Ormai non si può più fare differenza fra canali online o offline. Se ho bisogno di raggiungere un'azienda posso contattare il suo Amministratore Delegato su Facebook. Se voglio ottenere l'attenzione di un cliente privato posso contattarlo tramite canali nati per le aziende, come ad esempio i servizi di corriere espresso.



LE DIFFERENZE B2B / B2C

Quello che segue è un modello - e in quanto tale si tratta di una semplificazione - che ha lo scopo di facilitare la comprensione dei concetti fondamentali e non di rappresentare in maniera esaustiva la complessità dei temi trattati.

1. Chi sono i clienti?

Il segmento di mercato a cui si rivolge l'azienda e le caratteristiche che lo contraddistinguono

BUYER E USER

B2B - Diversi

L'acquirente e l'utente sono raramente la stessa persona, quindi è necessario creare soluzioni che forniscano valore strategico all'acquirente e che abbiano un valore tattico per l'utente.

B2C - Uguale

L'acquirente e l'utente sono generalmente la stessa persona, quindi l'obiettivo è creare ottimi prodotti per gli utenti.

TARGET MARKET

B2B - Focalizzato

In genere, il mercato di riferimento è più piccolo. Si hanno meno potenziali clienti rispetto al B2C.

B2C - Ampio

In genere, il mercato di riferimento è più ampio. Si hanno più potenziali clienti rispetto al B2B.

NUMERO DECISION MAKERS

B2B - Alto

Molti stakeholder coinvolti nel processo di acquisto: Sales, Customer Support, Marketing, Legal, IT/Engineering e top management.

B2C - Basso

L'utente finale è colui che valuta, acquista ed utilizza il prodotto o il servizio.



NUMERO DI FEEDBACK NECESSARI

B2B - Basso

Un feedback di un cliente importante è considerato di alto valore, ma potrebbe non essere rappresentativo delle necessità diffuse del mercato.

B2C - Alto

Il feedback del singolo cliente ha un valore limitato. Si cercano di raccogliere i feedback di un volume importante di clienti.

2. Quali sono i bisogni?

Il bisogno che il cliente intende soddisfare e il problema che incontra nel suo soddisfacimento.

BISOGNI E PROBLEMI

B2B - Ricorrenti

In particolare sono identificabili due situazioni ricorrenti.

1. Migliorare i processi e l'efficienza del business: spesso viene richiesto di ridurre i costi o aumentare l'efficienza del business. Interviste e osservazioni dei processi aziendali possono aiutare a scoprire quali sono gli spazi di opportunità e innovazione. È inoltre importante riprogettare l'interfaccia tra la tua attività e l'attività del cliente. Come diceva Michael Hammer "Make yourself ETDBW - Easy To Do Business With".

2. Fornire un miglior prodotto/servizio ai propri clienti: in questo caso, per comprendere quali servizi o prodotti offrire, l'ideale sarebbe osservare il tuo cliente interagire con il suo cliente. Non fermarti quindi al tuo cliente, ma pensa al cliente del tuo cliente.

B2C - Numerosi e Variabili

Ciò di cui i consumatori hanno veramente bisogno è difficile da definire ed implica numerosi aspetti psico-sociologici.

È sempre presente, inoltre, un aspetto emotivo oltre che uno funzionale.

Una persona acquista un prodotto o un servizio anche - ma non solo - per come la fa sentire.



3. Proposta di valore

I benefici che un prodotto o servizio genera per i Clienti/Utenti

APPROCCIO NELLA VISIONE DEL VALORE

B2B - Razionale

Gli acquirenti B2B vogliono un ROI chiaro e uno sforzo di integrazione minimo. Questo implica che, generalmente, l'attenzione è riposta nelle feature del prodotto e come queste possono aiutare l'azienda a risolvere determinati problemi. Passano quindi in secondo piano aspetti come estetica e usabilità.

Con il passare del tempo, queste differenze nella visione del valore si stanno sempre più assottigliando. Tuttavia riteniamo che nella maggior parte dei contesti B2B siano ancora presenti.

“
*Nobody Gets
Fired For Buying
IBM*

- unknown

B2C - Emotivo

Nei contesti B2C, gli acquirenti preferiscono concentrarsi su aspetti di cui è molto complesso calcolare il ROI, come il pricing e la performance. Spesso accade, inoltre, che ad un giudizio razionale sul valore del prodotto, si affianchino degli aspetti più emotivi. Citiamo ad esempio: estetica, usabilità, intuitività, e personalizzazione.

“
*Il 95% delle
nostre decisioni di
acquisto, avviene
inconsciamente.*

- Gerald Zaltman



4. Caratteristiche della soluzione

Gli attributi del prodotto o servizio che l'azienda utilizzerà per trasferire valore al mercato.

CARATTERISTICHE SOLUZIONE

B2B - Customizzate

I clienti B2B di solito prendono decisioni in base a quante e quali funzionalità sono disponibili, invece che in base alla semplicità di utilizzo e all'estetica. Ogni cliente di solito ha requisiti diversi. Questo significa che nel B2B la parola d'ordine è customizzazione.

B2C - Standard

La dimensione del segmento di mercato è molto più grande quindi richiede un prodotto standardizzato per un maggior volume di clienti.



DESCRIZIONE SOLUZIONE

B2B - Dettagliata

Durante la fase di validazione del modello di business, spesso è necessario creare testi lunghi e dettagliati che descrivano la soluzione.

B2C - Generale

Generalmente è sufficiente una descrizione più breve e meno dettagliata.

RILASCIO AGGIORNAMENTI

B2B - Poco frequenti

I clienti B2B non desiderano aggiornamenti del prodotto frequenti, poiché questi potrebbero ricadere a cascata su diversi processi aziendali. Tuttavia, dopo la vendita potrebbero esserci opportunità di cross-sell / up-sell, tramite un lavoro di trasferimento di conoscenze tra il team che segue il cliente e il team di vendita.

B2C - Molto frequenti

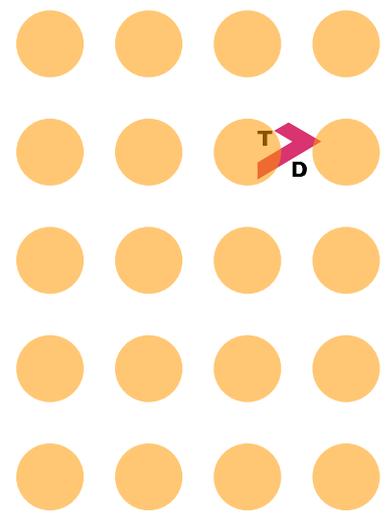
I consumatori sono abituati a miglioramenti e aggiornamenti continui del prodotto. Sono più inclini al cambiamento di un cliente B2B.



INTERFACCIA-UTENTE DELLA SOLUZIONE

B2B - Focus sulle features

B2C - Focus sul design



5. Relazioni con i Clienti

Le caratteristiche del legame che ogni azienda instaura con i clienti.

ACQUISIZIONE CLIENTI

B2B - Personale vendita

Normalmente l'acquisizione di nuovi clienti passa attraverso la vendita diretta.

B2C - Marketing

Il reparto vendite potrebbe anche non esserci. Spesso l'acquisizione clienti avviene tramite le attività di marketing.

DURATA RELAZIONI CON I CLIENTI

B2B - Lunga durata

Il ciclo di vendita è lungo e macchinoso e i rapporti con i clienti possono durare anni. Le possibilità di business continuativo sono molte.

B2C - Breve durata

I clienti B2C sono meno fedeli e percepiscono meno il costo di switch da una soluzione all'altra. Le relazioni sono quindi più veloci e brevi.

COSTI ACQUISIZIONE CLIENTI

B2B - Alti

A causa dei lunghi cicli di vendita, spesso i costi di acquisizione clienti sono elevati.

B2C - Incerti

Possono anche essere bassi (ma non è detto che lo siano)



6. Competenze chiave

Le capacità richieste e le attività dei team in fase di validazione dei modelli di business

CONOSCENZA DELL'INDUSTRIA

B2B - Alta

La conoscenza del settore dev'essere approfondita.

I product manager B2B devono essere degli esperti del linguaggio e delle dinamiche del settore di riferimento.

B2C - Variabile

La conoscenza del settore di riferimento può anche essere bassa. È un nice-to-have e non un pre-requisito.

COMPETENZE TRASVERSALI

B2B - Basse

Non è indispensabile che siano particolarmente sviluppate.

B2C - Alte

Le capacità di diagnosi e di relazione e le competenze di indagine comportamentale devono essere molto sviluppate.

RELAZIONE PRODUCT MANAGER - SALES TEAM

B2B - Forte

Un team di vendita B2B trascorre tutto il giorno a contatto con i clienti e dovrebbe conoscerne a fondo i punti di vista.

A guidare lo sviluppo prodotto spesso non è il product manager ma il team di vendita, grazie agli insight raccolti dai clienti.

B2C - Debole

Potrebbe addirittura essere inesistente, nel caso in cui il team di vendita non sia presente nell'azienda.

CAPACITÀ DI ANALISI DELLE SOLUZIONI COMPETITOR

B2B - Avanzata

L'analisi può essere impegnativa. I prezzi dei competitor sono spesso nascosti, le interfacce utente e i flussi di lavoro possono essere di difficile accesso a causa di accordi contrattuali ad-hoc.

B2C - Poco avanzata

È più facile intercettare, anche con ricerche desk, le caratteristiche delle soluzioni offerte dalle altre aziende.

B2B / B2C: il punto di vista dei manager dell'innovazione

I manager coinvolti nella ricerca hanno avuto modo di esprimersi sul tema. In particolare hanno risposto alla domanda: “Nella vostra azienda che cosa cambia in caso di passaggio da modelli B2B a B2C (o viceversa)?”

Così facendo ci hanno segnalato qual è il modello prevalente per la loro azienda, se c'è stata la possibilità o la volontà di lavorare con ambedue i modelli di business e, nel caso, quali sono state le differenze.

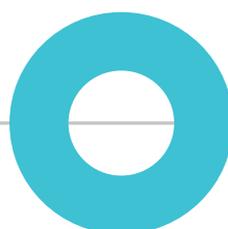
La quasi totalità dei manager coinvolti ha dichiarato che la propria azienda ha un solo modello di riferimento. Molti di loro hanno addirittura utilizzato uno dei due modelli per definire la propria azienda - ad esempio: “Siamo un'azienda B2B” oppure “Non ho mai lavorato in aziende B2C”.

C'è però chi lavora in aziende che hanno provato a proporre dei modelli di business diversi.

C'è chi racconta esperienze passate, ad esempio: “La quasi totalità dei progetti è B2B. Vi è stata solo un'esperienza B2C, che ad oggi risulta non soddisfacente”.

C'è chi ci sta provando in questo momento: “La nostra azienda è una B2B tradizionale con storici legami con il buyer. Ci stiamo orientando verso il B2C per la prima volta attraverso un e-commerce proprietario.”

Chi invece è riuscito in un'opera di cambio di modello dice: “La nostra azienda si divide circa al 50% tra B2B e B2C per quanto riguarda il fatturato. La parità è arrivata dopo anni in cui si è investito fortemente sul B2C. Tendenzialmente sono due mondi contrapposti. Il B2B è fatto da grandi gruppi con dinamiche estremamente rallentate. Il B2C invece è un mondo estremamente dinamico.”



Per alcune aziende gestire ambedue le possibilità è ormai naturale, tanto da aver strutturato l'azienda ad-hoc: *"B2C e B2B sono presidiati da due divisioni specializzate sui rispettivi prodotti/canali/mercati. Hanno un approccio radicalmente diverso fra loro, ma spesso possono esserci sinergie."*

Alcune aziende hanno l'esperienza sufficiente per guardare indietro e capire che cosa poteva funzionare meglio, durante il passaggio al nuovo modello: *"Non avevamo focalizzato la necessità di incorporare competenze specialistiche nei team B2B e questo ci ha portato ad avere alcune difficoltà con un paio di team."*

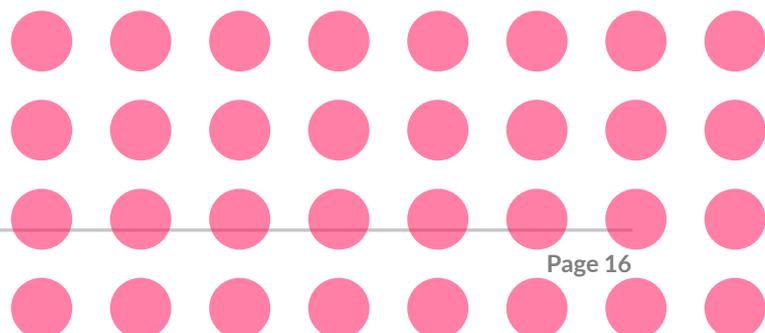
Particolare la posizione di chi opera in un mercato regolamentato, come ad esempio quello farmaceutico. In questi casi: *"Il cliente finale è il paziente, ma noi non possiamo interagire con lui direttamente su tematiche inerenti il farmaco o la terapia. Di conseguenza siamo focalizzati nello sviluppare nuovi servizi e strumenti per il personale sanitario che aumentino il benessere del paziente e che impattino positivamente sull'ecosistema sanitario, facendo leva su canali digitali."*

Chi ha avuto modo di lavorare con ambedue i modelli afferma: *"Fra B2C e B2B cambia principalmente l'utente finale, la sua capacità di spesa, la sua capacità di scelta, le tecnologie che potenzialmente possono essere interessanti"*.

Altri spunti importanti che definiscono l'ambito B2B: *"Nei modelli B2B il focus è sui costi e sui benefici, per cui diventano centrali attività quali ottimizzazione, ricerca dell'efficienza ecc."*

Inoltre: *"Forte attenzione viene posta sulla competenza di una rete vendita di esperienza"*.

Al contrario viene citato spesso, in ambito B2C, la centralità del ruolo del marketing: *"Nel nostro B2C abbiamo un forte peso della componente marketing"*.



La validazione dei modelli di business nelle grandi aziende Italiane

I responsabili dell'innovazione di 12 grandi aziende italiane rispondono alle domande sulla validazione dei modelli di business

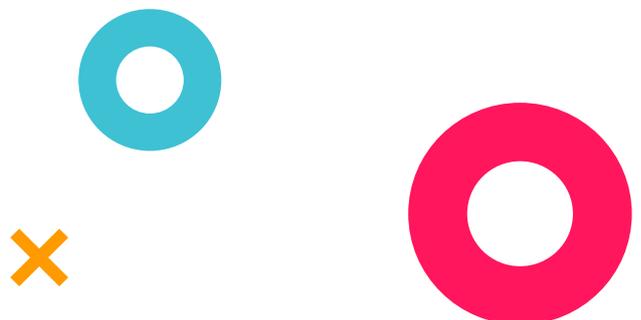
Avete un processo strutturato di innovazione?

In questo caso è stato possibile raggruppare le risposte in 3 gruppi, diversi per grado di sofisticazione del processo di innovazione.

Processo di innovazione non definito

- Non abbiamo un processo strutturato.
- Non del tutto strutturato. L'innovazione viene spesso "delegata" alle linee di business.

- Essendo un'azienda multinazionale non abbiamo una vera ricerca e sviluppo di prodotti nell'affiliata locale. L'innovazione viene applicata a processi ed attività nel mercato locale, per poi valutarne l'eventuale scalabilità.



Processo in fase di definizione / strutturazione



- Dopo 18 mesi di lavoro stiamo cercando di passare da un insieme di iniziative di innovazione a un processo strutturato e integrato con il marketing strategico. Ad oggi lo sviluppo di nuovi prodotti è di responsabilità del marketing che raramente incontra i clienti con un modello scientifico.
- Non è ancora un processo definito, è in fase di impostazione
- Non ancora. L'idea del processo NTI (New Technology Introduction) è formalmente nata a metà luglio ed in corso di definizione.
- Il processo di innovazione si sta strutturando in modo più esplicito rispetto al passato, con l'uso di strumenti digitali customizzati internamente. L'obiettivo è quello di sviluppare uno strumento sia per la creazione

che per la gestione del portafoglio di innovazione.

Processo definito

- Si abbiamo un processo ben identificato per lo sviluppo di progetti di innovazione che si compone di 5 fasi distinte (idea/concept/prototype/industrial /go to market).
- Il processo di innovazione si occupa dell'intero ciclo di realizzazione, compresi la messa a terra, il mantenimento e l'evoluzione dei servizi.
- La Direzione Centrale Innovazione ha un processo strutturato per testare e proporre componenti di innovazione, all'interno del ciclo di sviluppo dei prodotti dell'azienda.
- Abbiamo una task-force innovazione che svolge attività di scouting, confronto e prioritizzazione di soluzioni.





Che cosa distingue il processo di innovazione da quello di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti?

In questo caso non è stato possibile individuare dei pattern significativi all'interno delle diverse risposte, che elenchiamo qui sotto.

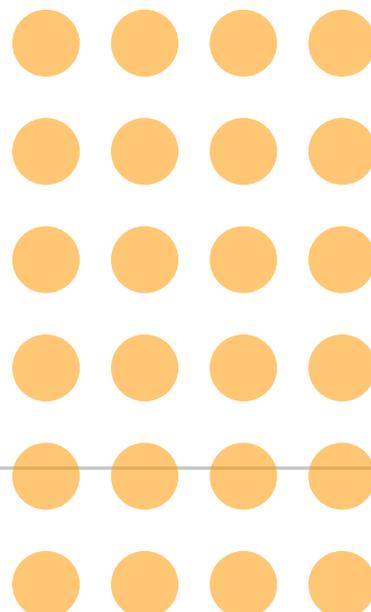
- Le principali differenze le fanno gli attori in gioco (abbiamo un team dedicato all'interno di R&S che si confronta in maniera continuativa con il marketing).
- Il team. Abbiamo un team interfunzionale di 7 persone, staccato dalla R&S.
- L'obiettivo. Quello del processo R&D è "mettere a scaffale una tecnologia".
- L'orizzonte temporale è molto più ampio.
- Il processo di R&S è in generale più rigido e consolidato anche perché nel nostro settore ci sono standard richiesti sia dagli enti certificatori che dai clienti.
- La differenza principale risiede nella percentuale del budget prestabilito e nella gestione del rischio.
- Differiscono per determinate peculiarità, che si evidenziano in particolare durante i rapporti con le startup o con il loro ecosistema.

Quali attività svolgete per ridurre il rischio, durante la creazione di nuovi prodotti?

In questo caso è stato possibile raggruppare le risposte in 5 gruppi, diversi per l'approccio e per la tipologia di attività svolte.

Incontro con i clienti (CSI, lean startup, customer development, ...)

- Appliciamo il più possibile una metodologia scientifica, la Customer Scientific Investigation. Questa ci permette di comprendere, in tempi mediamente brevi, quanto le ipotesi di mercato che abbiamo identificato siano veritiere.
- Anticipiamo la fase di testing dei concept interagendo con i clienti in fase preventiva. Inoltre abbiamo creato un team di evangelisti dell'innovazione prelevando i propri membri da tutti dipartimenti aziendali per poter far leva su diverse competenze.
- Dopo la sperimentazione di alcune metodologie siamo atterrati sul modello di invalidazione (problema, soluzione e offerta).
- Il processo di innovazione è basato su un approccio di lean startup, andando a creare prima POC e poi MVP fino a che non si trova un market fit. Il processo di innovazione inoltre si basa su una condivisione ed engagement dei possibili clienti già dalle fasi di concept, in modo da avere feedback utili per poi andare a definire la soluzione finale ottimale.



Stage&gate, agile

- Applichiamo lo stage and gate come gestione del progetto e il design control per la sicurezza/efficacia del prodotto.
- Occorre intanto definire la natura dei rischi. Per noi, quando si tratta di nuovi prodotti, sono: tecnico, proprietà intellettuale, mercato, cliente.
Esiste un processo creato con un mix di stage-gate e agile, che mira ad investigare molto rapidamente ciascuna voce di rischio, con l'obiettivo di eliminare le iniziative non robuste o non premianti rispetto al valore atteso.



Desk e Field Research

- Non avendo ancora un processo strutturato, i principali strumenti sono la stima dei costi e le analisi del mercato di riferimento.
- Abbiamo una task-force con diverse competenze tecniche, commerciali, di marketing e di market access che dedica del tempo a identificare l'output contrattuale prima di presentarlo al team di prodotto.

Project Management

- Nella nostra linea di business, usiamo metodologia interna di PM, che non ha come obiettivo specifico quello di ridurre i rischi di creazione nuovi prodotti.

Prototipazione



- Prove ed esperimenti su scala ridotta. Validazione processi tramite prove industriali.
Ottimizzazione delle quantità e dei costi.

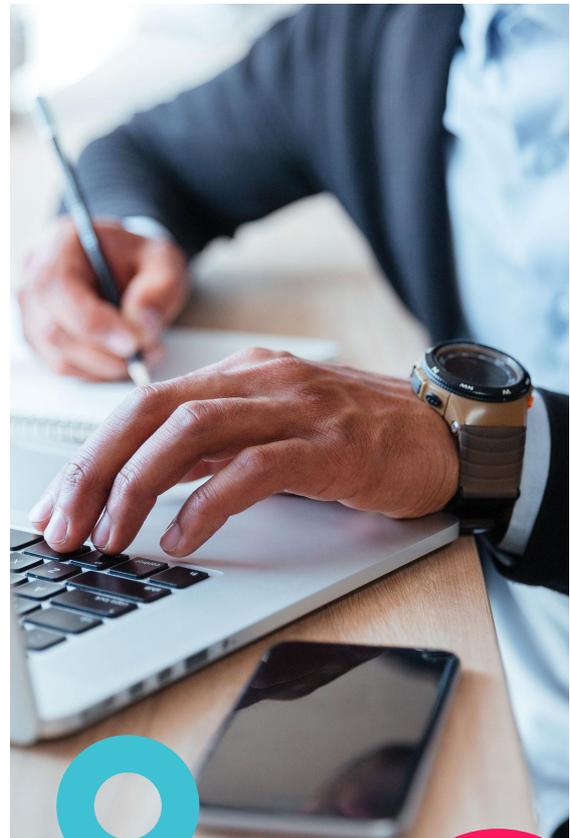


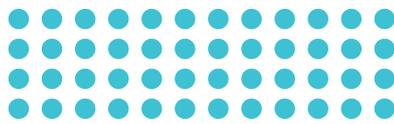
Quali sono le principali competenze che ritenete necessarie per validare un nuovo modello di business?

In questo caso non è stato possibile individuare dei pattern significativi all'interno delle diverse risposte, che elenchiamo qui sotto.

- **Mente analitica, oggettività, conoscenza dei modelli comportamentali** che potrebbero portare a errate interpretazioni (BIAS), conoscenza di una metodologia scientifica.
- **Competenze di raccolta, lettura e gestione di small data e di interpretazione degli insight.**
- **Team ricerche di mercato per generare insights e identificare il percorso del cliente.**
- **Comprensione dell'economia di mercato e capacità di customer care.**
- **Team di prodotto per generare soluzioni innovative** che siano una vera risposta ai bisogni emersi.
- **Una Innovation unit attiva e connessa al resto dell'azienda.**
- **Soft-skills: orientamento al cliente, ascolto attivo, agilità di apprendimento, flessibilità.**
- **Hard-skills: competenze di mestiere/prodotto (B2B), analisi modelli di business, strumenti e modelli di intervista, strumenti e modelli di invalidazione.**
- **Le competenze che riteniamo utili per questo genere di attività vengono raffigurate nella figura del Designer, sia di prodotto che di servizio.**

- Competenze di base nella proposizione ed analisi dei Business case e competenze specialistiche sul prodotto/servizio in oggetto. Capacità di interagire con le Direzioni centrali preposte alla valutazione di specifici aspetti (rischio, Customer Journey, realizzabilità, etc.).
- Competenze di strategia sistemico organizzativa, competenze di business, competenze di Project Management. Inoltre un set di soft skill varie per rendere tutto più efficace.
- Per l'ambito in cui opero a mio parere le competenze fondamentali sono diverse. Innanzitutto la funzione sales, che avendo una conoscenza intima dei clienti deve saper riportare informazioni attendibili e non ancora di dominio pubblico. Poi la capacità di individuare il target price reale e sostenibile, e di prevedere il peso di quel prodotto all'interno del portafoglio prodotti futuro del cliente.
- Inoltre è necessaria un'attività di Business analysis/supply chain management per garantire la sostenibilità strategica a lungo termine.
- Conoscenza del mercato. Consapevolezza dei valori aziendali. Visione a lungo periodo (5 anni). Volontà di condivisione.





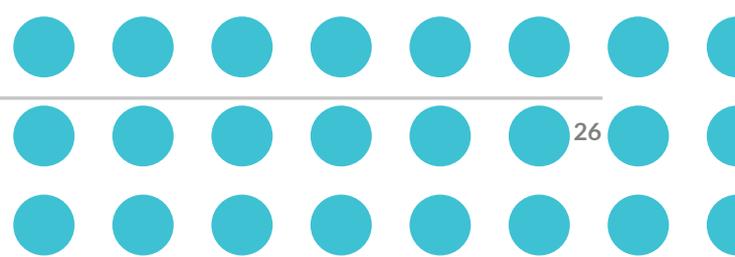
Qual è stata la tua esperienza? Quali sono le tue riflessioni sul tema e sul percorso fatto?

- Dobbiamo ascoltare il mercato ed orientare le aziende in tal senso. La velocità di cambiamento è fondamentale, normalmente le aziende hanno difficoltà ad anticipare i tempi e ad ascoltare i segnali del mercato.
- La mia è un'esperienza breve. Mi sono affacciato all'universo dello sviluppo prodotti da meno di un anno dopo essermi occupato di digital marketing per circa 6. Il desiderio era quello di allargare la veduta, non dedicarmi solo più allo studio di UX, UI e conversion rate attesi dall'azienda. Volevo poter lavorare ad ampio spettro nella realizzazione di servizi concreti, di reale aiuto alla persona che fossero profittevoli per l'azienda. Finora, sono molto soddisfatto del percorso intrapreso.
- A motivarmi è la concreta possibilità di scardinare processi interni all'azienda che risultano poco oggettivi. La possibilità di migliorare la qualità dei nuovi servizi e di aiutare la crescita di BA.
- La validazione di nuovi modelli di business in una struttura grande è un'attività complessa. Si compone di una serie di contributi specialistici, che debbono trovare coerenza e consistenza in tempi ragionevolmente brevi. Occorre imparare dalle Startup e anche dai grandi operatori BigTech, snellendo i processi interni e assumendosi anche un minimo di rischio di fallimento. Occorre anche, allo stesso tempo, garantire tutte le tutele previste dalla legge per il cliente finale ed il rispetto della Regolamentazione Europea e Nazionale.

- Per riassumere la mia opinione, questa volta come attore in questo contesto, sottolineo alcuni punti cardine.
Il primo è che non ci sia un business model nettamente vincente in senso assoluto, ma che il contesto ne determini in modo preponderante l'efficacia.
Secondo: nessun business model in quanto astrazione sia mai completo ma vada sempre integrato ed adattato; la maggior utilità per me è di stimolare le domande più importanti che poi possono essere indagate in vario modo.
In un contesto di alto livello di tecnologia e investimenti, con ciclo di sviluppo medio di 3 anni trovo che ci siano tre fattori chiave: i rischi, il valore, il tempo.
Il business model che meglio li metta in evidenza, li leghi e ne permetta facilmente l'invalidazione, è per me vincente.
Il tempo richiesto per l'invalidazione del business model diventa un'importante variabile, a mio parere quasi quanto il business model stesso.
- Dopo alcune sperimentazioni, abbiamo raggiunto un importante risultato di impatto: il marketing sta incorporando nei suoi processi il metodo di invalidazione
- Nel corso della mia esperienza, a livello accademico e professionale, ho incontrato diversi modelli di business dal BMC ad altri e vari approcci alla validazione. Trovo in generale, anche come mero osservatore in realtà diverse, un certo distacco tra la teoria (framework, processo sistematico...) e la pratica molto più implicita che formalizzata o completa.
- È necessario creare un ambiente protetto dove sperimentare (stile sandbox) e allo stesso tempo creare una cultura orientata all'innovazione, che permetta la collaborazione agile e lo scarico a terra dei progetti di innovazione tra : team open innovation, risorse della BU deputate alla verticalizzazione e board dei direttori.



- La mia azienda opera in un mercato che non raggiunge il customer finale. Ho trovato comunque i contenuti inviati interessanti e di ispirazione. In particolare il tema della invalidazione, e della ricerca dell'altrove che poggia sull'estremo valore dell' insight.
- Sono responsabile di una linea di business globale - costruita in start-up - quindi ho lavorato moltissimo sui temi business modeling (tramite metodologia Canvas) per far partire l'azienda. Meno frequente è l'evoluzione del modello o la costruzione di numerosi modelli di business ogni anno. Il tema è, a mio avviso, di priorità altissima.
- La nostra industria è fortemente influenzata da hype più che mega trend. Questi hype sono complessi da leggere e sono quasi mai riconducibili a trend della società, piuttosto a prodotti-fenomeno che per creatività e originalità riescono a generare buzz.
- La validazione del modello di business è un'attività cruciale per il go to market di nuove soluzioni. L'errore che si potrebbe fare è quello di occuparsene solo a valle del processo creativo, mentre a nostro parere è già un elemento fondamentale da valutare già nelle fasi preliminari.
- Il tema è sicuramente affascinante. Credo che solo avendo consapevolezza degli strumenti e delle dinamiche e delle sfumature che sono dietro la validazione dei modelli di business si possa applicarli con successo. La mia poca esperienza e la limitata visione aziendali mi impedisce di apprezzare le differenze tra il mondo B2C e B2B, ma posso sicuramente confermare che, nel mondo B2C c'è estremo bisogno di imparare un metodo e c'è poca attitudine all'adoperarsi in maniera sistematica nell'applicazione di un processo. Ogni volta che ci si trova di fronte ad un nuovo modello di business ci si trova all'inerzia psicologica e allo scetticismo.



Conclusioni

Esiste un approccio unico alla validazione dei modelli di business? Le aziende si muovono diversamente a seconda del loro mercato di riferimento? Ci sono capacità che vengono particolarmente apprezzate?

A chiusura dei lavori ci sembra di poter affermare una cosa: **all'interno delle grandi aziende italiane, quando si parla di validazione di nuovi modelli di business, esistono approcci e processi diversi.**

Questo rappresenta di per sè un valore, perchè vuol dire che le aziende sono alla ricerca attiva di nuovi modi - più efficienti ed efficaci - di fare innovazione.

In molti casi, questa attività di ricerca si spinge tanto in là da mettere in discussione il mercato di riferimento delle aziende B2C, che stanno iniziando a validare nuovi modelli in ambito B2B, e viceversa.

La volontà di innovare è quindi molto forte. Tuttavia, l'ampia varietà di approcci e processi utilizzati ci dice che non esiste ancora un modello di riferimento univoco nello sviluppo di prodotti e servizi innovativi.

Al contrario invece, è possibile riconoscere un pattern che si ripete nella maggior parte dei casi.

Si tratta del **nuovo crescente interesse verso una nuova capacità: quella di saper valutare le possibilità di successo di un nuovo prodotto o servizio PRIMA che lo stesso venga realizzato.**

Sembra quindi che ai manager dell'innovazione interessi non tanto un team in grado di generare nuove idee, ma un team in grado di generare nuove ipotesi e di validarle.

Questo sembra **vero indipendentemente dal fatto che l'azienda operi prevalentemente nel settore B2B o B2C.**



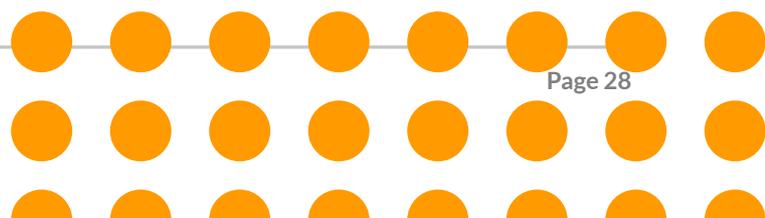
Il gruppo di lavoro

Elenco delle persone che hanno partecipato alla stesura di questo quaderno.



Davide Dall'osso - Cefla
 Francesco Chiavarini - Elica
 Giancarlo Pozzoli - Gi Group
 Giovanni Bursi - BPER Banca
 Giuseppe Argirò - Intesa San Paolo
 Leonardo Raineri - Miroglio
 Luca Zai - Eldor
 Marco Gorini - Astra Zeneca

Marco Moretti - Conduent
 Matteo Mingardi - Pelliconi
 Michele Carretta - Parmalat
 Riccardo Scarponi - Clementoni
 Ygriko Solovey - Blue Assistance
 The Doers





Per accedere ad altri contenuti sulla
Corporate Innovation:

www.corporateinnovation.it

Per entrare in contatto con noi:

www.thedoers.co/fissa-una-call