

IL BUSINESS MODEL¹

Il valore economico di un'idea o di una tecnologia rimane latente fino a quando non viene commercializzata. Per tale ragione occorre definire la strategia migliore attraverso la quale l'impresa prevede di creare valore. Tale attività rappresenta un momento di importante *brainstorming* per il *team* che dovranno poi essere approfonditi nel *business plan*. Esistono diversi *tool online* che facilitano la definizione del proprio modello di *business* a seconda delle specificità della propria attività di impresa.

In questa sede si presenterà brevemente il **Business Model Canvas**.

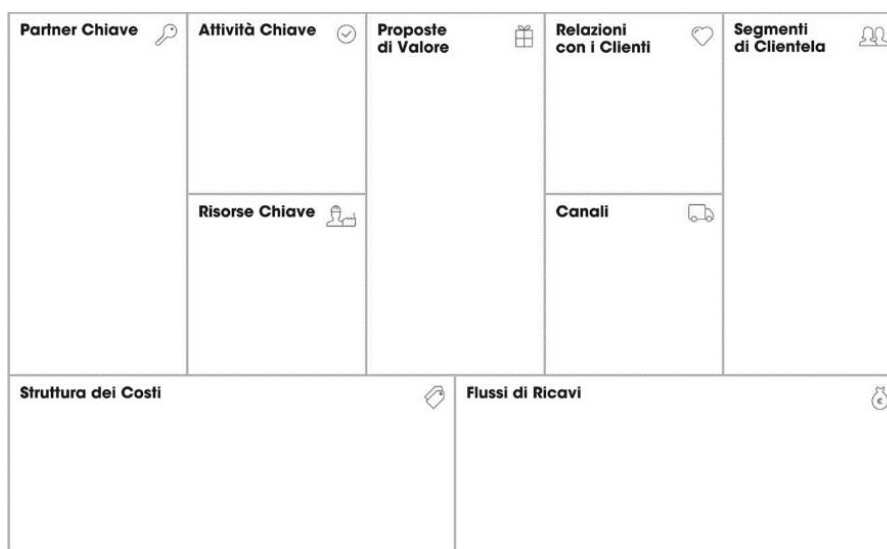


Figura 1- Il Business Model Canvas (<https://www.beople.it/business-model-canvas>)

Il *Business Model Canvas* utilizza un linguaggio grafico per creare e sviluppare un modello di *business* ed è costituito da 9 blocchi che ne rappresentano gli elementi strategici.

1. Partner chiave. Esistono attori esterni strategici che forniscono un contributo significativo nella realizzazione di un modello di *business* di successo. Tra questi si individuano, ad esempio, i fornitori, i distributori e altri *partner* che rispondo a specifici bisogni, tra i quali:

¹ Si precisa che tale scheda rappresenta una sintesi massima del tema. Per approfondimenti si vedano i seguenti testi:

- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*. Edizioni LSWR. 2020

- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda, Alan Smith. *Value Proposition Design. Come creare prodotti e servizi che i clienti desiderano*. Edizioni LSWR. 2015. Edizioni LSWR

- Gijs Van Wulven. *The innovation Maze: 4 routes to a successfully new business case*. BIS. 2016.

- a. Ottimizzare le risorse e le attività;
- b. Sviluppare economie di scala;
- c. Ridurre i rischi della concorrenza;
- d. Competere in un mercato più vasto;
- e. Acquisire particolari risorse ed attività;
- f. Diffondere il brand in maniera più capillare;
- g. Usufruire di una rete commerciale e di distribuzione solida ed economica.

2. Attività chiave. Sono le attività principali che l'azienda deve svolgere per il raggiungimento dell'obiettivo. In una *start-up* le attività possono essere di due tipologie:

- a. **Produttive.** Sono tipiche delle aziende manifatturiere nelle quali è indispensabile creare, produrre e distribuire i propri prodotti;
- b. **Di *problem solving*.** Sono tipiche di quei modelli di *business* che erogano servizi (es. consulenza) oppure soluzioni intangibili (es. App e *software*);

3. Risorse chiave. Sono le risorse di cui l'azienda necessita per svolgere le proprie attività e si distinguono in:

- a. **Fisiche:** beni materiali quali reti di punti vendita, impianti, tecnologie, macchinari e tutto quello che fisicamente bisogna avere per realizzare o vendere un determinato prodotto/servizio;
- b. **Intelletuali:** *know-how*, brevetti, marchi, *copyright*, progetti sviluppati, partnership, *database* clienti, etc.
- c. **Umane:** personale operativo e qualificato.
- d. **Finanziarie:** capitale sociale, finanziamenti, linee di credito, gestione della cassa, ecc.

4. Proposta di valore (o *value proposition*)². Indica il vantaggio che il cliente otterrebbe nell'acquisto di una determinata soluzione da parte dell'azienda e che garantisce una *customer satisfaction* tale da stimolare un ulteriore comportamento di acquisto da parte del cliente. In sintesi, la *value proposition* risponde alla domanda:

Perché i clienti dovrebbero acquistare il prodotto/servizio?

Questa sezione contraddistingue in maniera univoca la propria azienda, determinando il successo o l'insuccesso del proprio modello di *business*.

Nel blocco della *value proposition*, gli elementi da inserire non sono solo i prodotti e i servizi (ovviamente suddivisi per linee e tipologie), ma è fondamentale tenere in considerazione anche altri elementi di valore che vengono proposti al cliente, come esperienza d'uso particolare, innovazione, economicità, accessibilità, ecc.

² Si precisa che il proprio prodotto/ servizio dovrà sempre soddisfare un bisogno espresso o latente. Per approfondimenti si veda "La fattibilità di mercato" (§ 3, pag. 62).

Esistono diversi modi per creare buone proposte di valore, come per esempio:

- a. **Apportare un'innovazione ed introduzione di nuove soluzioni a soddisfacimenti di un bisogno.**
- b. **Rendere accessibile un prodotto/servizio.** Si permette a segmenti di clientela, che prima non potevano usufruire di un prodotto/servizio, di accedervi (si pensi, per esempio ai voli *low-cost* di *Ryanair*);
- c. **Rendere i prodotti più convenienti/più facili da utilizzare rispetto a quelli della concorrenza;**
- d. **Ridurre i rischi relativi a un prodotto/servizio** (es: l'assicurazione sul furto diminuisce i rischi nel comprare un'auto).

Queste modalità permettono all'azienda di trasferire non solo il valore intrinseco del prodotto/servizio offerto ma, soprattutto, i valori intangibili che a esso si auspica siano associati.

5. Relazioni con la clientela.

Descrive il tipo di relazione che l'azienda stabilisce con i diversi segmenti di clienti.

In base al modello di *business*, si possono pianificare diverse forme di relazione con i clienti:

- a. **Assistenza personale:** la relazione si basa sulla presenza di un addetto *back office* dedicato che supporta i clienti nel *post-vendita*;
- b. **Assistenza personale dedicata:** la relazione viene costruita e mantenuta assegnando ai clienti un addetto di fiducia, come nel caso dei consulenti finanziari. Si tratta di una relazione molto stretta che stimola la fiducia e la serenità del cliente;
- c. **Self service:** il cliente può acquistare in maniera autonoma il prodotto/servizio tramite delle strutture *ad hoc*. In questo caso il rapporto con il cliente è di tipo indiretto;
- d. **Servizi online:** è una forma evoluta di *self-service* diffusa in molti settori come, ad esempio, le banche *online* o un qualsiasi servizio personale *online* tramite il quale il cliente può compiere diverse operazioni che, in passato, dovevano essere eseguite presso le sedi;
- e. **Community:** Si crea non solo una relazione diretta con il consumatore, ma si favorisce una relazione tra consumatori (si pensi ad esempio ai gruppi sui *social network* in cui i clienti possono relazionarsi direttamente con l'azienda e con gli altri consumatori);

6. Canali.

Rappresenta lo strumento per raggiungere un determinato segmento di clientela per promuovere e offrire la soluzione proposta. I canali possono essere:

- a. **Diretti** e di proprietà dell'azienda, come punti vendita fisici o piattaforme *online* (*e-commerce*).
- b. **Indiretti**, di proprietà di terzi (es. *partner* dell'azienda). Si tratta di punti vendita intermediari, quali grossisti e dettaglianti, piattaforme web (es. *Amazon*).

L'implementazione di un canale diretto richiede un investimento iniziale, spesso molto elevato, che può non essere sostenibile per una *start-up*; tuttavia, garantisce un maggior controllo sulla filiera di distribuzione.

L'uso di un canale indiretto, invece, permette di ridurre l'investimento iniziale da dedicare e garantire sin da subito una diffusione capillare e più veloce della propria soluzione a scapito, però, del controllo sulla filiera di distribuzione.

- 7. Segmenti di clientela:** Rappresentano la clientela (consumatori, utenti, aziende, organizzazioni, ecc.) ai quali l'azienda si rivolge. Individuare il segmento di clientela è fondamentale per la costruzione di un'offerta adeguata al soddisfacimento del bisogno dello specifico *cluster* di clienti. Si ricorda che ogni segmento è rappresentato da un gruppo omogeneo di clienti caratterizzati da comportamenti, esigenze e bisogni comuni. Si possono individuare e creare cioè segmenti di clientela differenti ogni volta che:
- Esistono esigenze diverse, che giustificano pacchetti di offerta differenti;
 - Si utilizzano differenti canali per raggiungere diversi clienti (es: negozio, sito, ecc.);
 - Si utilizzano modalità di interazione differenti (es: *call center*, *chat bot*, *customer care* dedicata a seconda della tipologia dei clienti- B2B o B2C).

- 8. Struttura dei costi.** In questa parte si definisce un primo elenco dei costi (da approfondire poi nel *Business Plan* secondo quanto evidenziato nel *Focus- Costi*) che l'azienda dovrà sostenere per rendere operativo il proprio modello di *business*.

Nel processo di mappatura del *Business Model Canvas*, la struttura dei costi è espressione delle assunzioni definite nei blocchi precedenti (es. Attività Chiave, *Partner* Chiave e alle Risorse Chiave, ecc.).

È importante che nella prima fase di vita di una *start-up* si prevedano assunzioni che consentano di contenere il più possibile i costi, soprattutto quelli di natura fissa, per poter ipotizzare politiche di *pricing* competitivi e per avere una maggiore flessibilità.

Si ricorda che i costi si dividono in due grandi tipologie³:

- Costi fissi:** che comprendono quei costi che rimangono invariati al variare del volume dei beni/ servizi realizzati (es. affitti, stipendi, licenze, canoni, ecc.);
- Costi variabili:** che comprendono quei costi che variano a seconda dei volumi di beni/ servizi prodotti.

- 9. Flussi di ricavi**⁴. In questa parte si descrivono i flussi di ricavi che l'azienda pensa di ottenere dal proprio *business* generati dalla

³ Per approfondimenti si veda il *FOCUS- Costi*.

⁴ Per approfondimenti si veda “La fattibilità sul piano interno” (§ 4, pag. 91) e “La fattibilità sul piano patrimoniale ed economico finanziario” (§ 5, pagg. 106-109).

vendita/noleggio/licenza dei prodotti/servizi offerti. Gli elementi da considerare in questo blocco sono alla base della definizione della strategia di prezzo da adottare e delle politiche commerciali che si prevede di offrire ai propri clienti, tutto naturalmente in piena conoscenza delle pratiche commerciali consolidate nel settore. Un'adeguata gestione dei costi e dei ricavi è basilare già in questa fase per pianificare un modello di *business* sostenibile e profittevole.