



STUDIO MM

*IL BUSINESS MODEL CANVAS PER  
IDEARE, RAPPRESENTARE E ANALIZZARE  
IL PROPRIO MODELLO DI BUSINESS*



### Business Plan o Business Model: cosa viene prima?

- Il Business Plan indica Che Cosa, Quanto Tempo e Quanti Soldi servono per **mettere in pratica il Business Model**.
- Per questo è un documento complesso, arricchito da molte pagine di analisi e previsioni. È un documento utilissimo da presentare agli **stakeholders**(ovvero i soggetti che hanno un'influenza nei confronti di un'iniziativa economica), agli investitori e per ottenere finanziamenti. Proprio per la sua complessità e la sua natura (sostanzialmente è un piccolo libro fatto di capitoli e paragrafi) poco si presta alla sua funzione di pianificazione strategica.

- A differenza del Business Model Canvas, rivedere la strategia aziendale attraverso il Business Plan risulta molto più complicato.
- Per questo è meglio predisporlo **solo dopo aver validato il proprio modello di business.**
- **Quindi, prima si progetta il Business Model, e solo dopo si compila il Business Plan.**

Il Business Model describe il modo in cui un'organizzazione **crea, diffonde e raccoglie valore**

...È un **linguaggio visuale** con associazione di testo ed immagini

- Il **Business Model Canvas** è un FRAMEWORK VISUALE che descrive il modello di business, ovvero la logica secondo la quale un'azienda CREA, DISTRIBUISCE e CATTURA VALORE
- E' uno strumento di gestione strategica ed imprenditoriale creato da Alexander Osterwalder grazie al quale è possibile disegnare, descrivere, inventare e trasformare il proprio business model in maniera semplice e sistematica
- <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

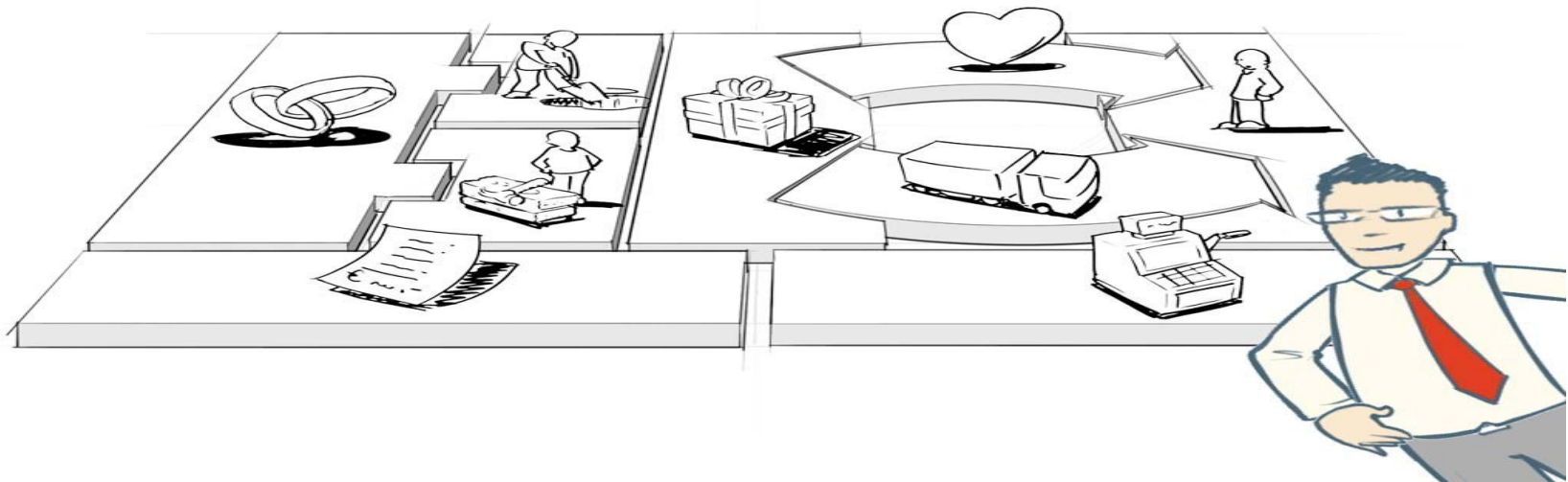
A cosa serve?

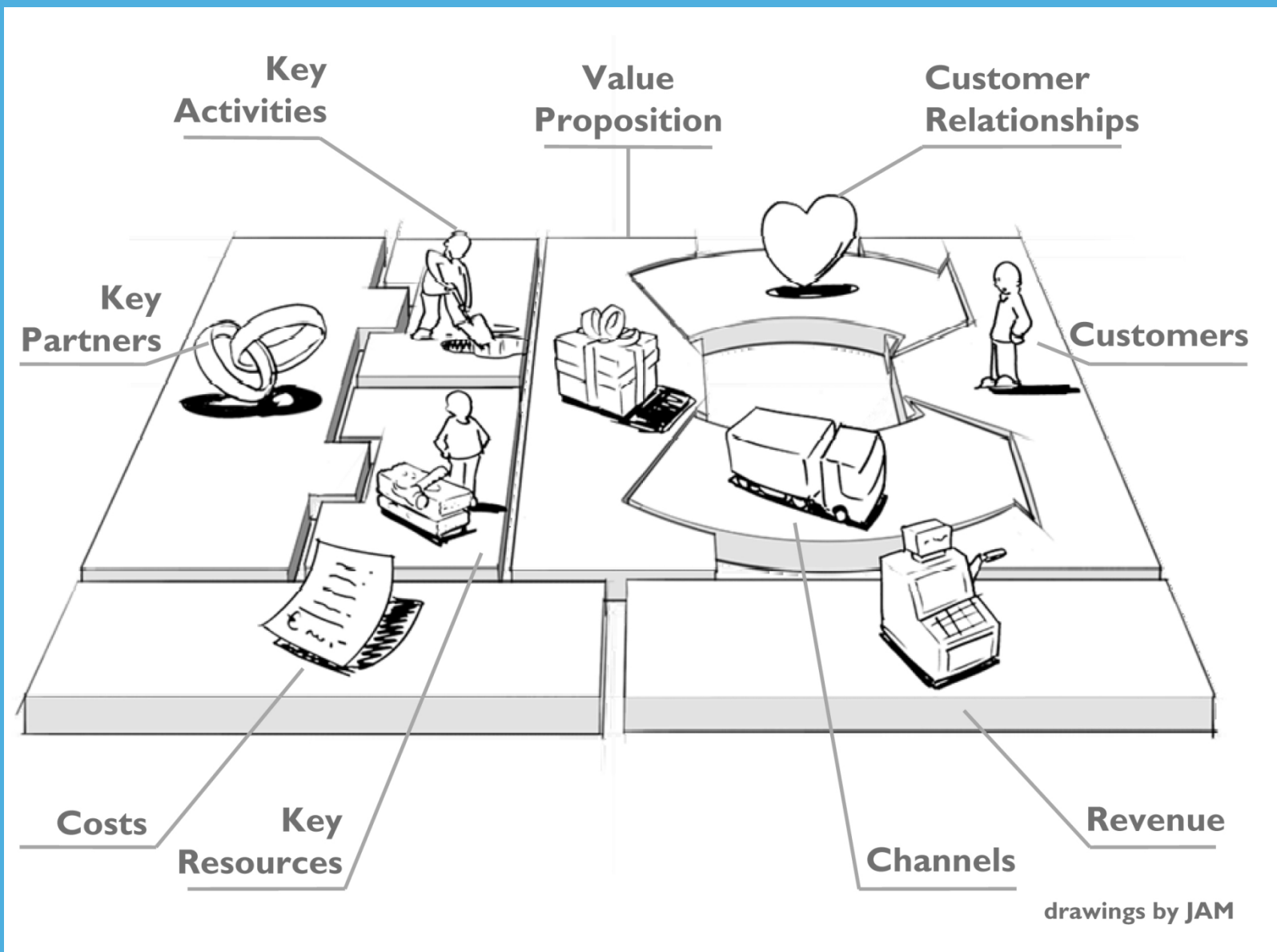
- creare Startup innovative
- migliorare modelli di business esistenti
- creare i presupposti chiave per la stesura del Business Plan
- Condividere concetti complessi in maniera semplice
- Integrare e potenziare le funzioni all'interno delle aziende

**Il modello di business prevede una rappresentazione – modello del sistema di business - della logica utilizzata da un'azienda per creare una proposta di valore per il cliente, realizzarla e catturare una parte del valore economico generato**

Un modello del sistema di business può essere articolati in **blocchi concettuali** che permettono di esplicitare i fenomeni rilevanti per il management dell'azienda.

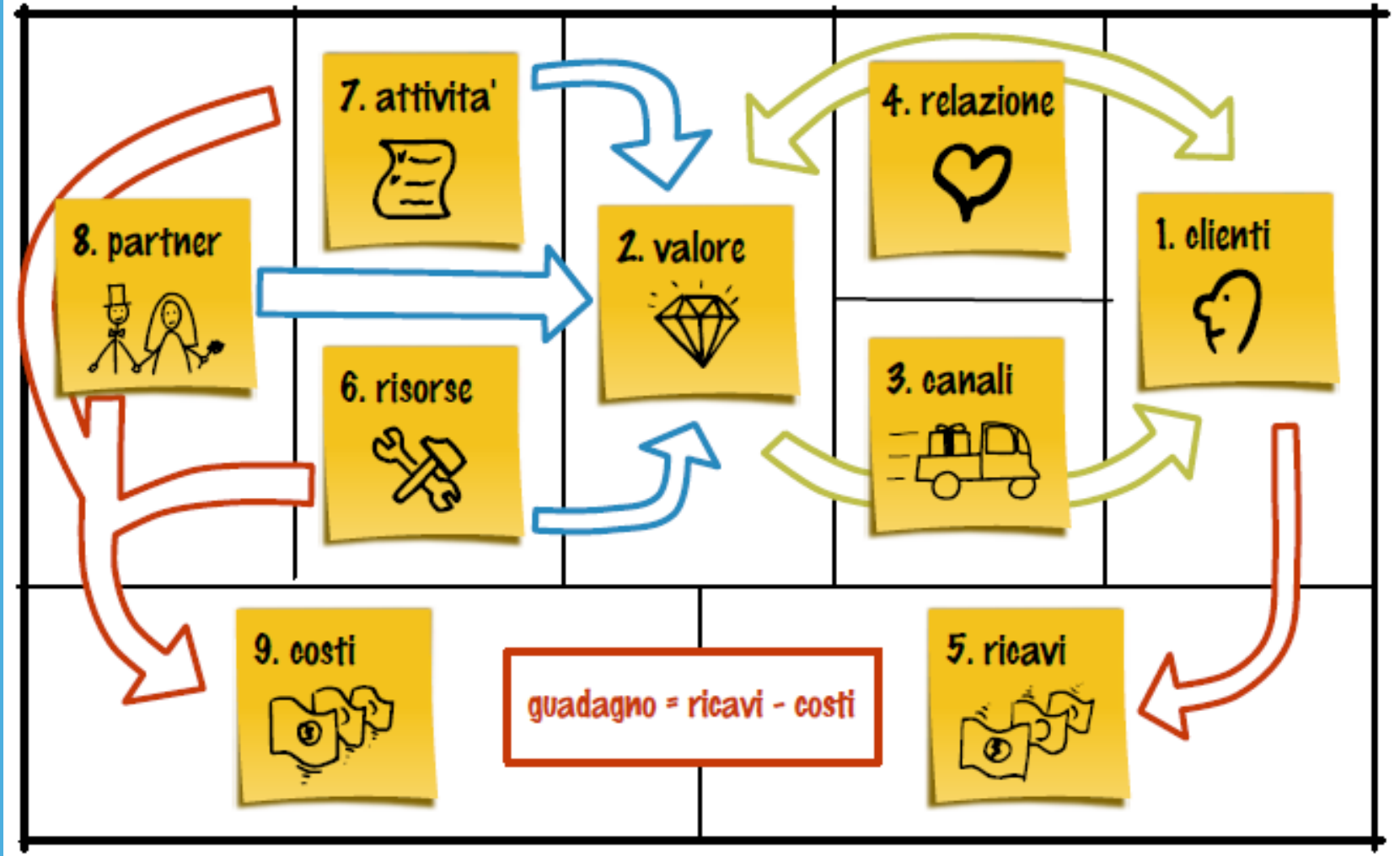
La formalizzazione proposta da Osterwalder-Pigneur prevede **9 blocchi costitutivi** elementari inseriti in questa immagine







# Business Model Canvas



## **Come è strutturato il Modello di Canvas? (1/2)**

**Nel Business Model Canvas** rappresentati sotto forma di blocchi i **9 elementi costitutivi** di un'azienda:

1. **Customer Segments (CS)**: i **segmenti di clientela** ai quali l'azienda si rivolge
2. **Value Proposition (VP)**: la **proposta di valore** contenente i prodotti / servizi che l'azienda vuole offrire
3. **Channels (Ch)**: i **canali** di distribuzione e contatto con i clienti
4. **Customer Relationships (CR)**: il tipo di **relazioni** che si instaurano con i clienti
5. **Revenue Streams (R\$)**: il **flusso di ricavi** generato dalla vendita di prodotti/servizi

## **Come è strutturato il Modello di Canvas? (2/2)**

6. **Key Resources (KR)**: le **risorse chiave** necessarie perché l'azienda funzioni
7. **Key Activities (KA)**: le **attività chiave** che servono per rendere funzionante il modello di business aziendale
8. **Key Partners (KP)** : i **partner chiave** con cui l'impresa può stringere alleanze
9. **Cost Structure (C\$)**: la **struttura dei costi** che l'azienda dovrà sostenere

Seguendo un particolare processo di lavoro orientato da una serie di **domande chiave**, si possono:

- **CREARE** idee innovative;
- **ANALIZZARE** le realtà aziendali esistenti;
- **MIGLIORARE** i processi interni;
- **PIANIFICARE** nuove strategie di business.

E' possibile in questo modo coinvolgere team di lavoro **eterogenei** e creare un tappeto comune sul quale fare **innovazione**

## I clienti da servire ...



Per **chi** stiamo (vogliamo) creare valore? Quali sono i **segmenti** rilevanti? Quali **aspetti** li caratterizzano (bisogni specifici, canali differenti, tipi di relazioni, differente redditività)

**Quali segmenti emergono più frequentemente?**

- Mass-market
- Mercato di nicchia
- Segmentati
- Diversificati
- Multi-sided markets

**Il blocco dei Customer Segments (segmenti di clientela) descrive i differenti gruppi di persone e/o organizzazioni ai quali l'azienda si rivolge.**

Questo blocco è fondamentale: permette di costruire il pacchetto di prodotti e servizi attorno alle precise esigenze di ogni specifico segmento di clienti.

Ma **come si individuano** i Segmenti di Clientela giusti?

Un modo semplice è quello di creare dei gruppi di clienti in relazione a comportamenti, esigenze e bisogni che le persone hanno in comune.

Si possono individuare e creare cioè **Segmenti di Clientela differenti** ogni volta che:

- differenti esigenze giustificano differenti **Proposte di Valore**
- si utilizzano **Canali** diversi per raggiungere diversi Clienti (es: negozio, sito...)
- si utilizzano modalità di interazione differenti (clienti business e privati)
- differenti Clienti pagano per differenti aspetti della Proposta di Valore determinano redditività diverse



Questo identifica anche il **tipo di mercato** all'interno del quale si posizionerà l'azienda, ovvero:

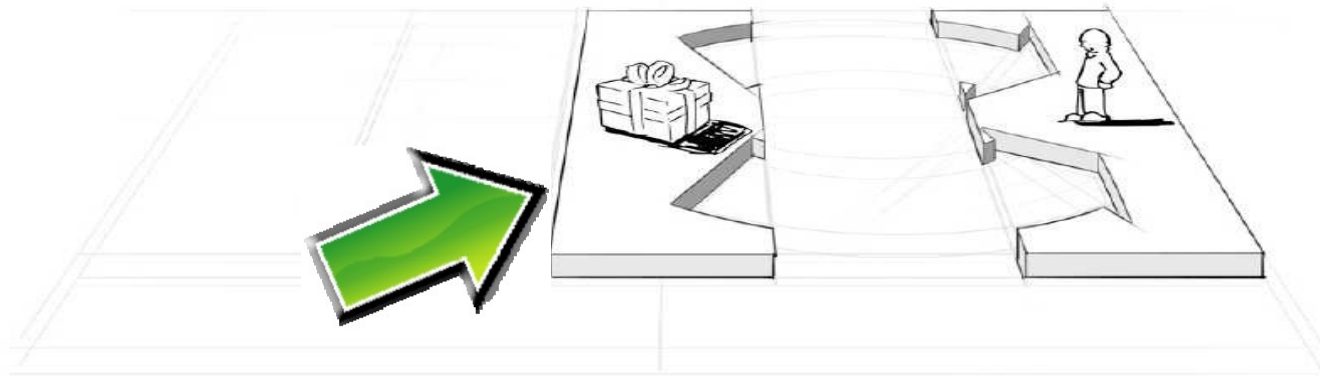
- mercato di massa
- mercato di nicchia
- mercato segmentato
- mercati diversificati
- mercati multi-sided

Per costruire modelli di business **basati sulla clientela** esistono differenti modi e strumenti, che rendono il **Business Model Canvas** ancora più potente.

La prima cosa da fare però è sempre **cambiare prospettiva** ed entrare in quella dei clienti.

**Bisogna conoscere quello che desiderano le persone e i gruppi che compongono il mercato.**

## La proposta di valore ...



La proposta di valore è l'insieme di **prodotti** e **servizi** che creano valore (benefici) per il segmento di clientela

Quali **problemi** risolviamo? Quali **bisogni** soddisfiamo?

- Nuovi bisogni
- Prestazioni più performanti
- Personalizzazione
- Soluzioni critiche affidabili
- Design
- Brand/status
- Prezzo
- Riduzione di costi e rischi
- Accessibilità
- Utilizzabilità

## La proposta di valore ...

### Cosa significa "creare valore"?

Un'azienda crea valore per i propri clienti quando li aiuta a:

- **SVOLGERE UN "COMPITO" IMPORTANTE**
- **SODDISFARE UN DESIDERIO**
- **RISOLVERE UN PROBLEMA**

Il successo o l'insuccesso di qualunque business dipende dalla capacità dell'azienda di creare questo **valore** per i propri clienti.

Per avviare una startup ad alto valore, è quella di creare il proprio **modello di business**.

E' necessario stabilire :

- *cosa* bisogna fare,
- *come* bisogna farlo,
- *per quali precisi clienti* l'azienda vuole creare valore.

L'**errore più comune** risulta quello di predisporre, come primo documento, il BUSINESS PLAN aziendale.

La proposta di valore ...

- Il **Business Model** è il modo in cui l'azienda organizza se stessa e la sua offerta per creare il **massimo valore possibile** per i suoi clienti!
- Il Business Model si fonda sul **valore offerto**, ma soprattutto sul valore percepito dal cliente

**VALORE PERCEPITO: differenza tra BENEFICI ricevuti e COSTI sostenuti.**

La proposta di valore ...

**Il blocco delle Value Propositions (Proposte di Valore) indica il pacchetto di prodotti e servizi che rappresenta un valore per uno specifico Segmento di Clienti.**

La domanda da farsi è:

“Perché i clienti dovrebbero scegliere il mio prodotto/servizio?”.

**Ma come si generano delle buone proposte di valore?**

## 1) Esistono differenti modi per crearle, ovvero:

- **Apportando un'innovazione:** creando cioè un nuovo valore e dando ai clienti qualcosa che prima non c'era
- **Rendendo accessibile un prodotto/servizio:** permettendo cioè a Segmenti di Clientela che prima non potevano usufruire di un prodotto/servizio, di accedervi
- **Migliorando un servizio**
- **Diminuendo il prezzo** relativo ad un prodotto/servizio
- **Risolvendo un problema specifico**

- **Utilizzando la marca/status** per trasmettere un'identità
  - **Migliorando il design** di un prodotto
  - **Migliorando la performance** di un prodotto
  - **Rendendo i prodotti più convenienti/più facili** da utilizzare
  - **Riducendo i rischi** relativi ad un prodotto/servizio
- Queste modalità permettono all'azienda di **trasferire** non solo il **valore intrinseco** del prodotto/servizio offerto ma, soprattutto, i **valori intangibili** che si portano dietro.

**2) conoscere le attività, i bisogni e i desideri che caratterizzano i clienti a cui tali proposte si rivolgono.**

Una buona proposta di valore si focalizza su bisogni e desideri davvero importanti per i clienti e tiene conto sia di aspetti funzionali, sia su aspetti emotivi e sociali.

Il Business Model Canvas offre un percorso quasi obbligato, spingendo chiunque voglia creare il proprio modello di business a partire proprio dalla riflessione sul blocco relativo al segmento di clienti.

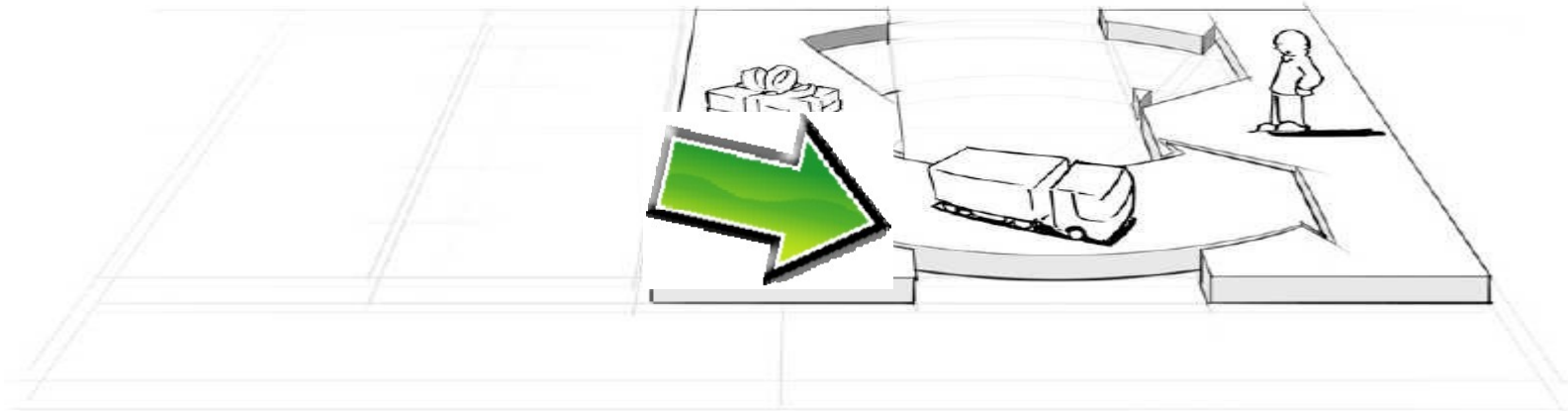
Attraverso il **Value Proposition Canvas**, è possibile approfondire proprio questi aspetti rispondendo a domande specifiche per ognuno dei punti menzionati.



Come spiega Alexander Osterwalder nel libro ***Value proposition Design. How to create products and services customers want***, nessuna proposta di valore può risolvere tutti i bisogni, realizzare tutti i desideri e aiutare il cliente in ogni sua attività.

Una **buona** proposta di valore però deve necessariamente occuparsi dei bisogni, dei desideri e delle attività che gli stanno gli stanno più a cuore.

## I canali di distribuzione, le risorse commerciali e il delivery del valore ...



I **canali** descrivono come l'azienda comunica con il segmento di clientela e come lo **serve** per rendere disponibile la proposta di valore.

Quali sono i **canali preferiti** dai clienti, quali i disponibili, quali usiamo, come sono integrati, quali **funzionano** meglio, quali sono più **convenienti**?

Tipi di canale		Funzione del canale				
Proprio	Forza vendita	1. <b>Consapevolezza</b> Come creiamo la consapevolezza della validità della proposta di valore?	2. <b>Valutazione</b> Come aiutiamo il cliente a valutare la proposta?	3. <b>Acquisto</b> Come permettiamo al cliente di acquistare il nostro prodotto/servizio	4. <b>Delivery</b> Come rendiamo disponibile il prodotto/servizio al cliente	5. <b>Post-vendita</b> Come supportiamo il cliente dopo la vendita
	Online					
	Punti vendita					
Partner	Punti vendita					
	Distributori					

Il **blocco dei Channels (Canali)** descrive come l'azienda raggiunge un determinato **Segmento di Clientela** per presentargli e fornirgli la sua **Proposta di Valore**.

I Canali sono i punti di contatto tra l'azienda e i suoi clienti. Ricoprono **5 fasi fondamentali**:

- 1. Creare consapevolezza** nel cliente sul prodotto/servizio e sull'azienda stessa
  1. Aiutarlo a **valutare le Proposte di Valore** fatte dall'azienda
- 2. Offrire** il prodotto/servizio
3. Permettergli di **acquistare** il prodotto/servizio
4. Seguirlo nel **post-vendita**

I Canali possono essere di proprietà dell'azienda e quindi **diretti** (come nel caso dei propri punti vendita, della forza vendita e della vendita sul web) oppure di proprietà di suoi partner e quindi **indiretti** (come i negozi dei partner, i grossisti e i canali web di proprietà dei partner).

Nell'eventualità in cui si utilizzassero **canali propri**, i costi sostenuti dall'azienda saranno chiaramente più elevati, ma in questo caso si avranno anche margini più alti dovuti a una maggiore efficacia del canale stesso. I **canali di proprietà dei partner**, al contrario, permettono all'azienda di sostenere costi minori e di avere una diffusione capillare e più veloce del brand.

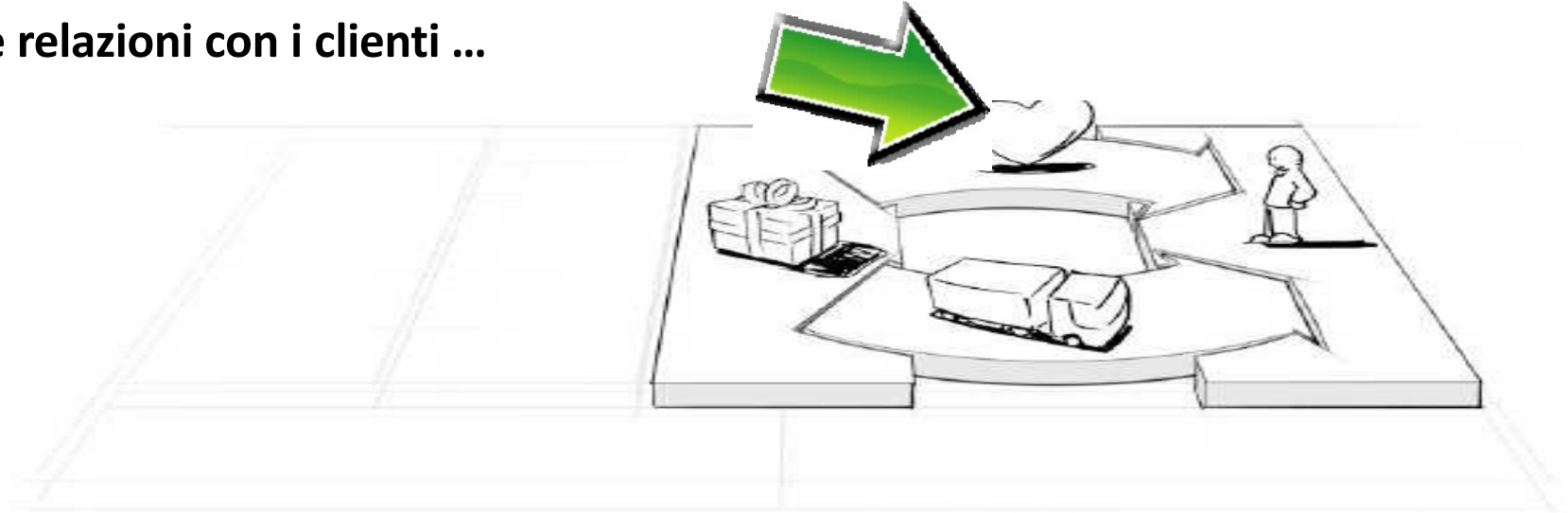
**Ogni canale va gestito in relazione agli altri tenendo sempre in considerazione i clienti a cui si rivolge.**

In questo modo uno stesso canale:

- copre la fase della creazione di **consapevolezza** dei prodotti
- aiuta il cliente a **valutarli**
- permette di **acquistarli**
- diventa soprattutto uno dei modi attraverso i quali il brand costruisce la **relazione** con i clienti stessi

Ad esempio, gli store della Nespresso sembrano boutique e gli Apple Store diventano anche un luogo di aggregazione nel quale passare il tempo e aggiornarsi sulle novità esistenti, senza la necessità di comprare; infine, Starbucks puntò talmente tanto sulla strategia dello store da utilizzare come slogan "The third place": dopo casa e ufficio, c'è Starbucks.

## Le relazioni con i clienti ...



Quali tipi di **relazioni** si aspetta il cliente? Quali sono state stabilite? Quanto costano? Come sono **integrate** con le altre componenti del modello di business?

### ***Alcune forme di relazione:***

Assistenza diretta

Assistenza dedicata

Self-service

Assistenza automatizzata

Comunità

Co-creazione

**Il blocco delle Customer Relationships (Relazioni con i Clienti) descrive il tipo di relazione che l'azienda stabilisce con i diversi segmenti di clienti.**

Questa sezione indica le modalità attraverso le quali l'impresa:

- **Acquisisce** clienti
- **Fidelizza** i clienti già acquisiti
- **Aumenta** le vendite

I diversi tipi di relazione che l'azienda decide di avere con i diversi Segmenti di Clientela supportano e strutturano ancora meglio **l'esperienza del cliente.**

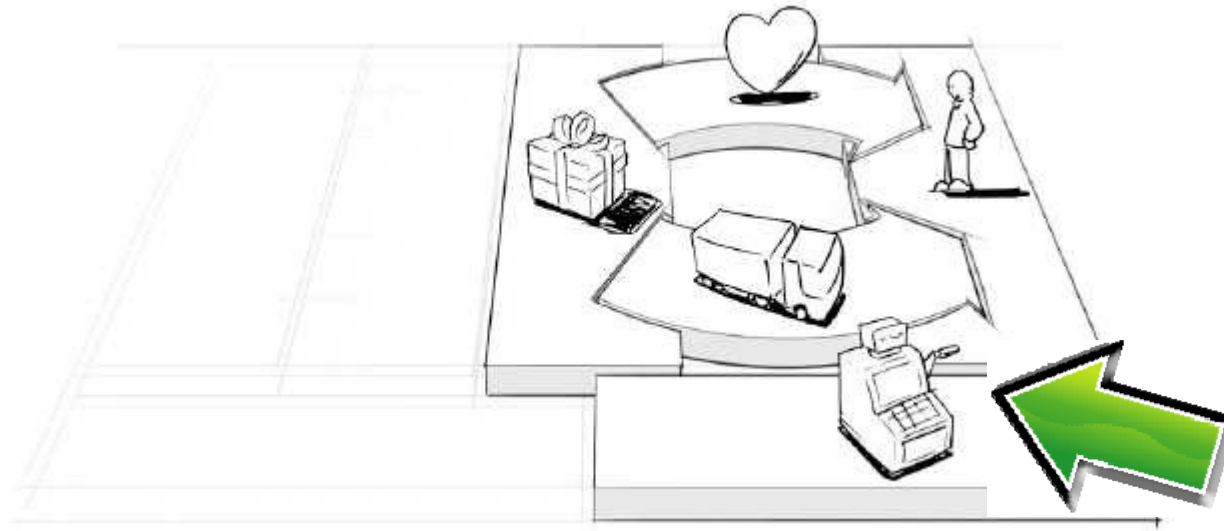
In base al proprio modello di business, possono essere attuate diverse forme di relazione attraverso le quali interagire con i propri clienti:

1. **Assistenza personale:** la relazione si basa sulla presenza di un addetto ai rapporti con i clienti che diventa il loro supporto nel momento in cui vi sia una richiesta di aiuto (si pensi agli addetti personali dedicati ai clienti business delle varie compagnie telefoniche)
2. **Assistenza personale dedicata:** la relazione viene costruita e mantenuta assegnando ai clienti un addetto specifico; è una relazione molto stretta che stimola la fiducia e la serenità del cliente
3. **Self service:** il rapporto con il cliente è garantito tramite una relazione indiretta e una struttura che gli consente di avere tutto ciò di cui ha bisogno per fare da solo
4. **Servizi automatici:** è una forma evoluta di self-service diffusa in molti settori
5. **Community:** la relazione è diretta e permette un maggiore coinvolgimento dell'azienda con i clienti
6. **Co-creazione:** la relazione si basa sulla condivisione del processo di creazione del valore: il cliente partecipa attivamente apportando delle scelte che vanno a modificare la proposta di valore dell'azienda



A livello operativo, diventa quindi 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 un determinato Segmento di Clientela.

La gestione dei ricavi di vendita ...



Cosa sono **disponibili a pagare** i clienti? Cosa **stanno pagando**? Come **vorrebbero pagare**? Qual è il peso dei differenti flussi di ricavo?

**Le forme dei ricavi**

- Cessione di beni
- Uso di servizi
- Canoni
- Affitti e leasing
- Licenze
- Compensi di mediazione
- Compensi per pubblicità

<b>Meccanismi di pricing</b>	
<b>Prezzi fissati in base a variabili pre- definite</b>	<b>Prezzi determinati dinamicamente</b>
<b>Listino</b>	<b>Negoziazione</b>
<b>Caratteristiche del prodotto</b>	<b>Tempi di transazione</b>
<b>Segmento di appartenenza</b>	<b>Quotazione</b>
<b>Volume</b>	<b>Aste</b>

**Il blocco dei Revenue Streams (Flussi di Ricavi) descrive i flussi di ricavi che l'azienda ottiene dalla vendita dei prodotti/servizi a un determinato Segmento di Clientela**

Le variabili da tenere in considerazione nella composizione di questo blocco sono il **prezzo** e la **modalità** di pagamento, fondamentali entrambi per regolare i flussi finanziari e rendere il modello di business funzionante e l'attività sostenibile.

**I prezzi** hanno meccanismi di definizione che variano a seconda che si decida di mantenerli fissi o dinamici.

Nel caso di **prezzi fissi** questi potranno essere stabiliti in base a:

- listino prezzi
- caratteristiche del prodotto
- segmento di clienti
- volume di affari

Nel caso di **prezzi dinamici**, invece, il potranno essere determinati in funzione di:

- trattative e contrattazioni tra partner
- gestione della redditività
- andamento del mercato in tempo reale
- aste

La **variabile prezzo** è un elemento rilevante nella costruzione di un modello di business ma, come accennato in precedenza, non è certamente l'unica a renderlo modello sostenibile e funzionante.

La **modalità di pagamento**, infatti, completa il processo di progettazione e dona al blocco dei Revenue Streams la capacità di fornirci alcune informazioni importanti. Naturalmente potrà capitare di avere, in un primo momento, il blocco dei Revenue Streams scevro da valori economici reali: questo andrà ad assumere maggiore corpo in seguito alla raccolta di dati provenienti anche da eventuali analisi di mercato in corso.

Esistono **due grandi differenti modalità di pagamento** che generano **flussi di ricavi diversi**, ovvero:

- a. il pagamento in un'**UNICA SOLUZIONE** (come nel caso della vendita di prodotti per l'abbigliamento)
- b. i pagamenti **RICORRENTI** (come nel caso della vendita di una macchina che può essere acquistata a rate)

Da dove derivano perciò i flussi di ricavi del nostro modello di business?

- **Vendita di un bene:** questa è la fonte di ricavo più conosciuta e anche quella che si associa meglio a un certo tipo di prodotti come le auto, i libri, l'abbigliamento ecc...
- **Canone d'uso:** deriva dall'uso di un particolare servizio; le compagnie telefoniche generano questo tipo di flusso di ricavi nel momento in cui permettono ai clienti di pagare in base ai minuti effettivi di conversazione
- **Quota di iscrizione:** comune nel caso in cui si venda un servizio in maniera continuativa, per esempio nelle palestre, dove i frequentatori pagano un'iscrizione e una quota mensile per usufruire di macchinari e corsi

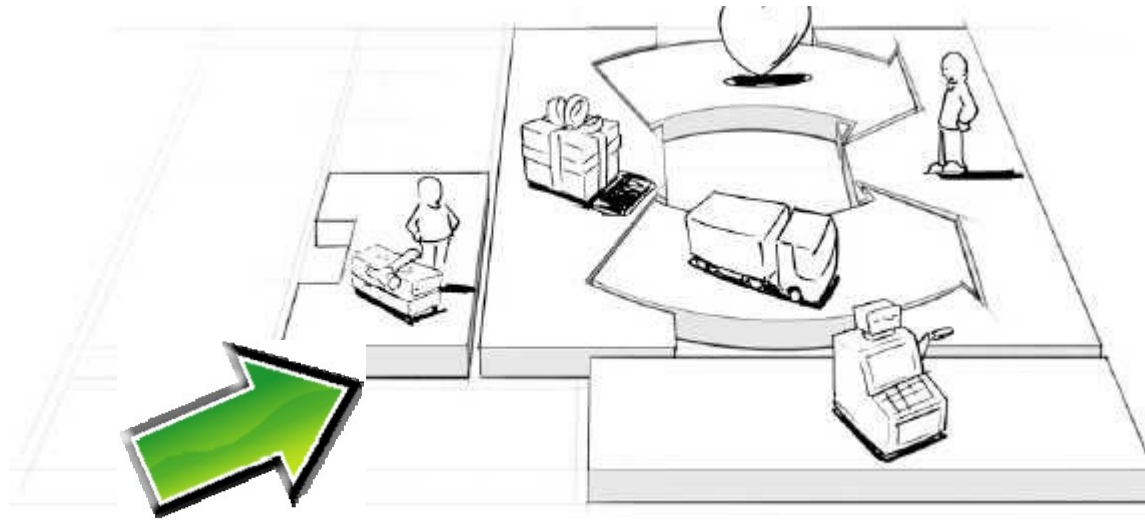
- **Prestito/noleggio/leasing/affitto:** questo flusso di ricavi è generato nel momento in cui si fornisce a un cliente la possibilità di utilizzare un bene per un tempo determinato; è il caso degli affitti dei locali commerciali, delle automobili in leasing ecc.
- **Licenze:** come nei casi in cui un'azienda può decidere di far utilizzare una proprietà intellettuale o un brevetto pur mantenendone la proprietà
- **Commissioni di intermediazione:** è il caso di VISA, il cui modello di business prevede flussi di incasso derivati proprio dalle commissioni che incassa nel momento in cui permette di effettuare transazioni tra venditore ed acquirente
- **Pubblicità:** il flusso di ricavi è generato dalla spesa relativa alla pubblicità di un prodotto/servizio

Nel processo di progettazione di una startup, nel miglioramento del modello di business di un'azienda, o nell'analisi dei punti di debolezza di un modello di business esistente, è importante riflettere su ognuna di queste componenti:

1. Per **cosa** devono pagare i clienti?
2. In quale **modalità** devono farlo?
3. **Quanto** devono pagare?

Se un'idea buona e nuova è la base da cui partire per ottenere successo, la composizione dei Revenue Streams (e l'analisi della Struttura dei Costi) permette di mantenere il successo ottenuto rendendo il modello di business sostenibile.

## Le risorse fondamentali ...



Quali sono **le risorse richieste** dalla proposta di valore e dai processi richiesti per alimentarla, produrre valore e catturarne una parte significativa?

### *Le risorse*

*Fisico-tecniche*

*Umane*

*Finanziarie*

*Relazionali*



**Il blocco delle Key Resources (Risorse Chiave) racchiude gli assets strategici di cui un'azienda deve disporre per dare vita e sostenere il proprio modello di business.** In altre parole indica **cosa bisogna avere** perché un modello di business funzioni.

*Ogni attività è caratterizzata da risorse chiavi differenti che possono essere:*

**FISICHE:** comprendono beni materiali quali reti di punti vendita, impianti, tecnologie, macchinari e tutto quello che fisicamente bisogna avere per produrre o vendere un determinato prodotto/servizio. Nel modello di business aziendale di Giovanni Rana gli impianti produttivi, i macchinari e i capannoni sono risorse fondamentali da possedere per produrre i suoi famosi tortellini.

**INTELLETTUALI:** comprendono il know-how di un'azienda, i brevetti, i marchi, il copyright, i progetti sviluppati, le partnership e il database clienti. Se si pensa a grandi marchi come Coca-Cola allora si intuisce l'importanza di queste risorse; lo stesso vale per il mondo discografico e per quello editoriale.

**UMANE:** le risorse umane sono importanti in ogni modello di business, soprattutto se siamo nel campo dei servizi. Quando lavoriamo su questo blocco del Business Model Canvas bisogna tener conto innanzitutto delle risorse strategiche.

**FINANZIARIE:** comprendono particolari disponibilità finanziarie come linee di credito, contanti o un insieme di stock option che permettano all'azienda ad esempio di assumere dipendenti importanti o garantirsi approvvigionamenti, i quali gli concedano un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

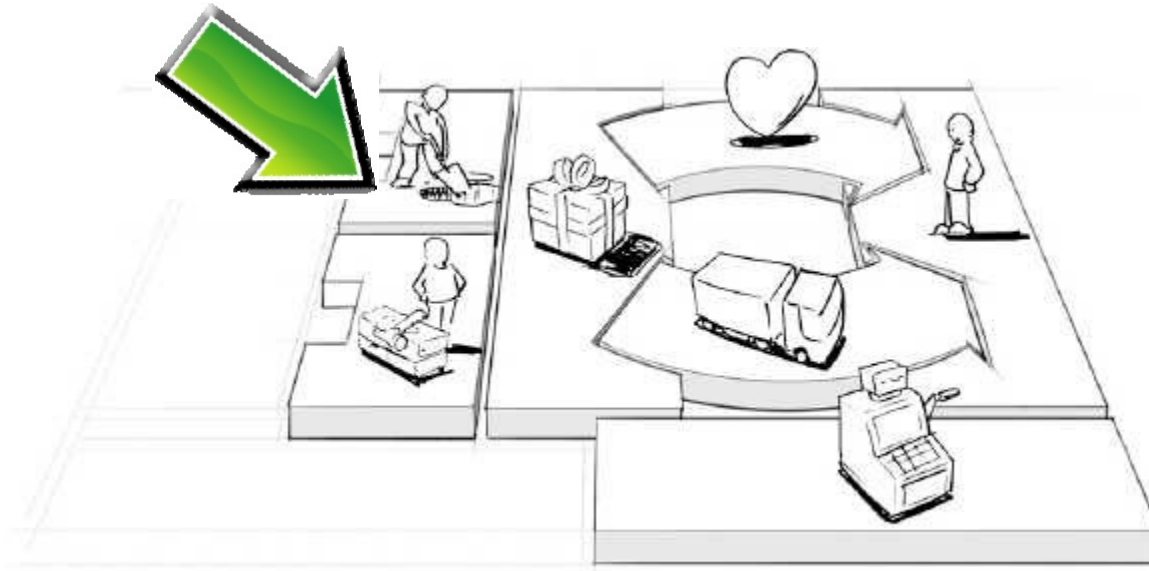
Nella fase di progettazione attraverso il Business Model Canvas si può incorrere nell'errore di inserire all'interno di questo blocco tutto quello che serve all'azienda per erogare le sue proposte di valore.

**La riflessione da fare è:** quale risorsa è veramente strategica per creare quella specifica Proposta di Valore per quello specifico Segmento di Clienti?

Ad esempio, se pensassimo a un sistema di erogazione di **cibo self-service** come quelli che si trovano nelle grandi stazioni, sarebbero determinati le stesse macchine erogatrici (risorse chiave fisiche) senza le quali non sarebbe possibile mettere in piedi il business.

Nel caso di un'**azienda di moda**, gli stilisti rappresenterebbero un'altra risorsa chiave. Ma, più nel dettaglio, potrebbero esserlo anche risorse meno evidenti ma comunque vitali, come un team di **programmatori**, gli **addetti alla comunicazione**, ecc: addirittura un **sito web** come questo è una risorsa chiave essenziale!

## I processi fondamentali di creazione del valore ...



Quali **processi** sono fondamentali per alimentare la proposta di valore?

Processi di trasformazione fisico-tecnica, temporale-spaziale, rischio ed ed informativi

Processi di ricerca di soluzioni

Processi di gestione di piattaforme e di reti

**Il blocco delle Key Activities (Attività Chiave) descrive le attività strategiche che *devono* essere compiute per creare le Value Propositions, raggiungere i Clienti, mantenere le Relazioni con loro e generare Ricavi.**

In altre parole questo blocco stabilisce **quali sono i PROCESSI più importanti** che l'azienda deve compiere per far funzionare il proprio modello di business.

Come per le Risorse Chiave, anche queste variano in base al tipo di modello di business. Un'azienda come **Ikea**, ad esempio, avrà tra le Attività Chiave l'organizzazione degli spazi del proprio store, mentre per **Facebook** sarà fondamentale la continua programmazione in vista di miglioramenti, aggiornamenti e correzioni di bug. Oppure, più in generale, per un'**azienda di consulenza** alcune Attività Chiave fondamentali consisteranno nella risoluzione di problematiche e nella semplificazione di processi, mentre per un'**azienda di prodotti alimentari** possono essere identificate con il processo produttivo che consente di offrire sul mercato i propri prodotti.

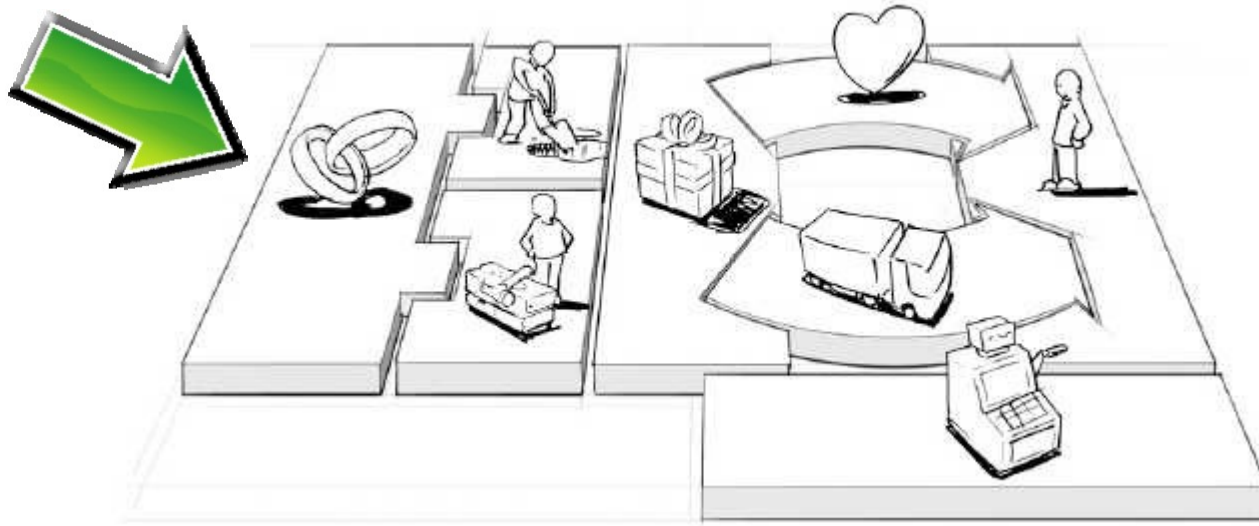
Le attività chiave possono essere di **3 tipi**:

1. **PRODUTTIVE.** Sono tipiche delle aziende manifatturiere nelle quali è indispensabile continuare a creare, produrre e distribuire il proprio prodotto.
2. **di PROBLEM SOLVING.** Sono tipiche di quei modelli di business che hanno come Value Propositions la proposta di servizi: le aziende di consulenza si collocano all'interno di questo caso.
3. **di MANTENIMENTO e/o SVILUPPO DI PIATTAFORME/RETI.** È il caso di aziende informatiche, all'interno delle quali è fondamentale poter sviluppare la piattaforma affinché tutto funzioni.

Le Attività Chiave nel Business Model Canvas, come le Risorse Chiave, sono le attività **più importanti** (quelle che determinano il vantaggio competitivo per esempio), non *tutte* le attività che fanno parte del ciclo aziendale. Insieme al blocco delle Risorse Chiave e dei Partner Chiave, questo blocco andrà a determinare quali saranno le Strutture dei Costi che l'azienda dovrà sostenere.

Come spiegato in Creare modelli di business, per rendere agevole il lavoro con il modello occorre evitare di sovraccaricare di post-it questo blocco inserendo attività non strategiche e ridondanti. È bene mantenere sempre una **visione d'insieme chiara e sintetica** del proprio modello di business: questo aiuterà la traduzione del Business Model Canvas nei successivi documenti di pianificazione strategica.

## Le partnership fondamentali ...



Chi sono i nostri partner? Chi sono i fornitori fondamentali? Quali risorse ci forniscono ? Quali attività svolgono?

Fornitori di risorse per ottimizzare l'attività

Fornitori di coperture di rischio

Fornitori di risorse critiche

**Il blocco dei Key Partners (Partner Chiave) definisce la rete di fornitori e partners necessari al funzionamento del modello di business aziendale.**

Concependo l'azienda come un sistema che agisce all'interno di un ecosistema più grande, non è possibile pensare ad essa come a qualcosa di "autosufficiente". Esistono infatti **attori esterni strategici** che permettono all'azienda di realizzare pienamente il modello di business e di aumentare le possibilità di successo nel mercato. Le partnership possono essere di tipo differente:

- 1. Alleanze strategiche fra aziende non-concorrenti:** è il caso dei fornitori o delle aziende che si collocano all'interno di un'unica catena produttiva.
- 2. Alleanze strategiche fra concorrenti:** è il caso di 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.

Come si può intuire, la creazione delle 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.

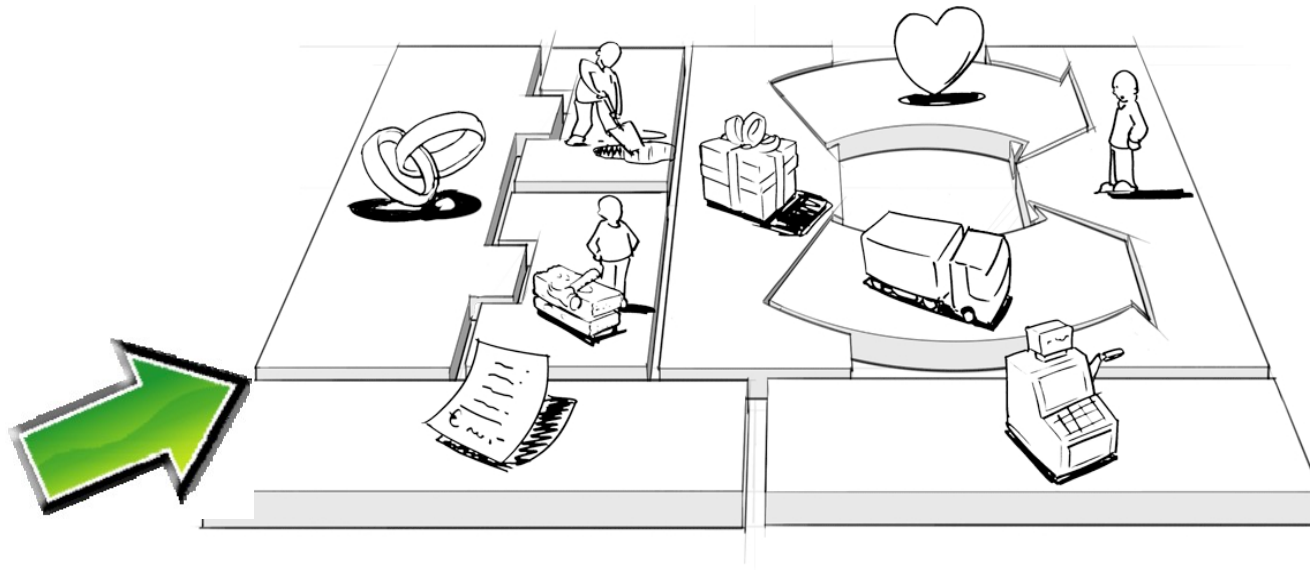


Le **motivazioni** che stanno alla base di tutto questo possono ritrovarsi nella necessità di:

- ✓ **ottimizzare** le risorse e le attività;
- ✓ **sviluppare** economie di scala;
- ✓ **ridurre i rischi** della concorrenza;
- ✓ **competere** in un mercato più vasto;
- ✓ **acquisire** particolari risorse ed attività;
- ✓ **diffondere** il brand in maniera più capillare;
- ✓ **scoprire** nuovi clienti.

Nella **creazione dei nuovi modelli di business** è importante tenere in grande considerazione questo blocco.

## La struttura dei costi



Quali sono le maggiori **aree di costo** nel modello di business? Quali sono le **risorse fondamentali** più costose? Quali sono i **processi** più costosi?

**Il blocco della Costs Structure (Struttura dei Costi) definisce i costi che l'azienda dovrà sostenere per rendere funzionante il proprio modello di business.**

Nel processo di design del Business Model Canvas la Struttura dei Costi viene definita al termine perché deriva quasi direttamente dalla struttura dei blocchi relativi alle Attività Chiave, ai Partner Chiave e alle Risorse Chiave.

Per questi motivi i modelli di business vengono descritti in base al fatto che siano **guidati dai costi** o **guidati dal valore**.

*Ad esempio:*

**MODELLI DI BUSINESS GUIDATI DAI COSTI:** Il modello di business prevede costi molto bassi e grazie al fatto che comporta poche Risorse Chiave e poche Attività Chiave diventa sostenibile per l'imprenditore.

**MODELLI DI BUSINESS GUIDATI DAL VALORE** - ovviamente per *tutti* i modelli di business è importante ottimizzare, evitare sprechi e porre attenzione ai costi, ma per alcune aziende l'elemento più importante potrebbe essere utilizzare materie prime pregiate e costose che abbiano una lavorazione esclusiva, oppure veicolare un valore percepito dal cliente molto alto.

Analizzando la struttura dei costi, il modello di business può avere:

**COSTI FISSI** - in questo modello di business i costi rimangono invariati al variare del volume dei beni o dei servizi prodotti (affitti, stipendi, impianti di produzione)

**COSTI VARIABILI** - i costi variano a seconda dei volumi di beni e servizi prodotti

**ECONOMIE DI SCALA** - i costi si abbassano nel momento in cui un'azienda si espande

**ECONOMIE DI SCOPO** - i costi diminuiscono aumentando il raggio d'azione di un'operazione

Come esposto in Creare modelli di business, quando si delinea il blocco della struttura dei costi è importante fare attenzione alle Risorse Chiave, ai Partner Chiave e alle Attività Chiave per chiedersi **quale di queste costerà di più**, se esistono alternative o se, per ottenere un determinato risultato, si debba invece sostenere *necessariamente* tutti quei costi.

Se l'analisi è svolta correttamente, in presenza di costi elevati bisogna allora fare un confronto con i Flussi di Ricavi: ovviamente il modello di business diventa sostenibile solo se questi ultimi sono più elevati dei costi.

Diversamente è possibile che ci siano errori nell'attribuzione del prezzo per il prodotto/servizio proposto, nella modalità di pagamento o che non si siano ottimizzate le risorse.

## Il Value Proposition Canvas

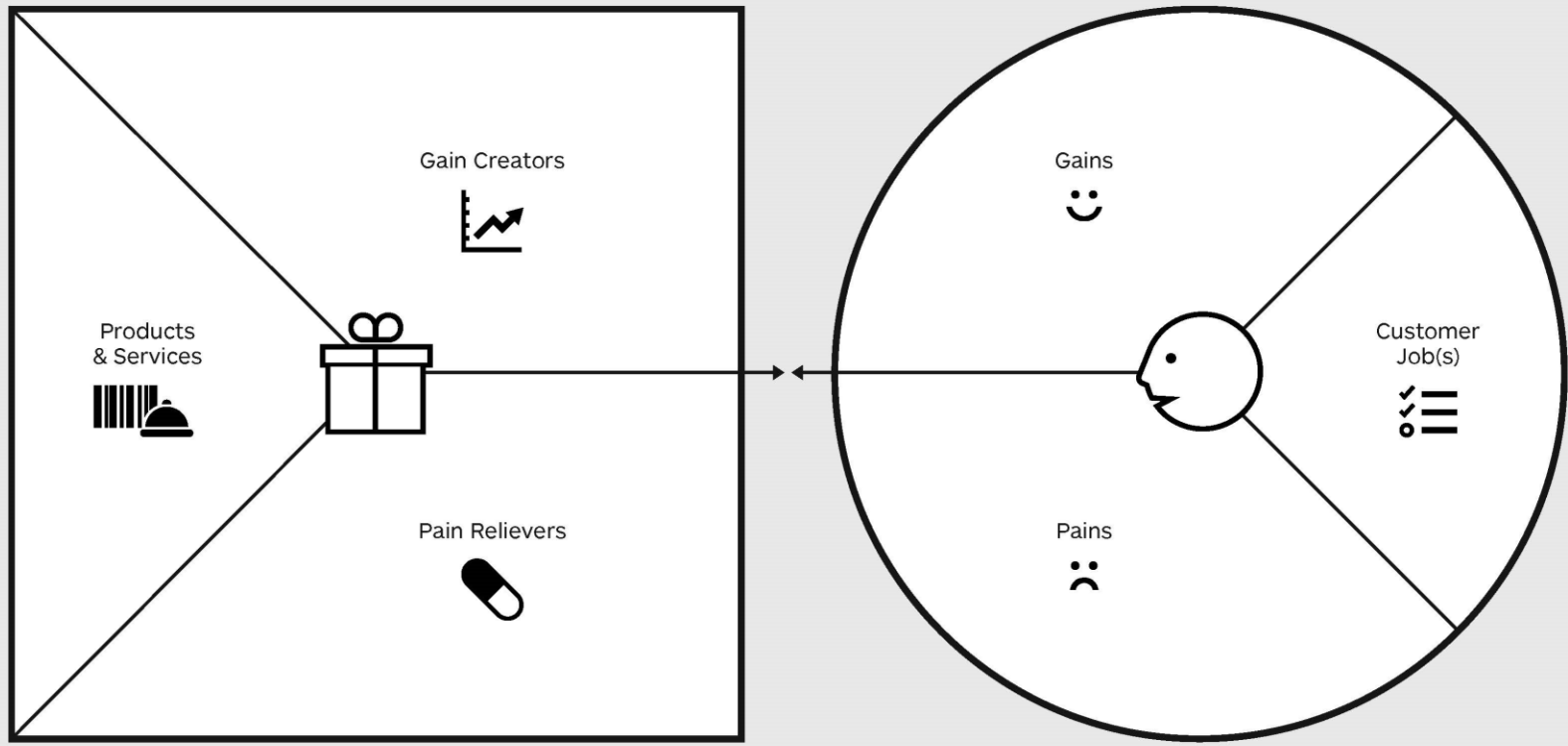
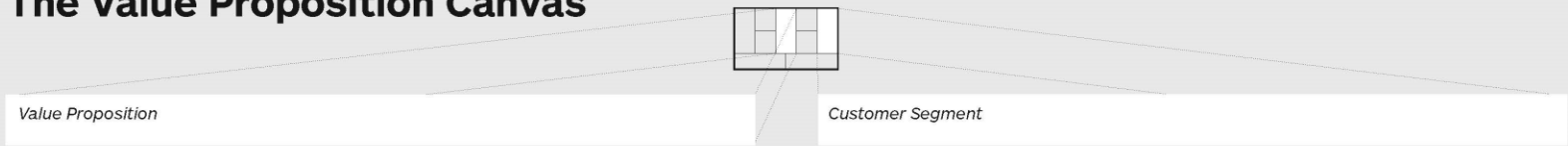
Il **Value Proposition Canvas** è uno strumento per la definizione della value proposition (prodotti e servizi e loro caratteristiche) adatto ad un determinato segmento di clientela.

Il metodo è descritto da Alex Osterwalder nel libro Value Proposition Design, che rappresenta il seguito di Creare Modelli di Business.

Il **Value Proposition Canvas**, sfruttando ancora una volta la forza del pensiero visuale (*visual thinking*) e le tecniche proprie del *brainstorming*, permette di liberare le migliori energie creative e incanalarle in un percorso analitico strutturato per progettare/creare i prodotti ed i servizi di cui i clienti hanno bisogno.

E' uno strumento specializzato per la corretta definizione dei blocchi 1 (*Customer Segments*) e 2 (*Value Proposition*) del **Business Model Canvas**.

## The Value Proposition Canvas



COPYRIGHT: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer



## 1° Fase: compilare il Value Proposition Canvas

Per compilare al meglio il Value Proposition Canvas è necessario rispettare l'**ordine di compilazione**:

- ❖ **prima** si compila la parte destra, il cerchio, ovvero il blocco dedicato ai segmenti di clienti;
- ❖ **dopo** si passa alla parte sinistra, il quadrato, ovvero ai prodotti e servizi che si intende offrire

### Il Cerchio, ovvero il Profilo dei Clienti

Qui bisogna analizzare il cliente cercando di scoprire:

- ✓ che tipo di **Job to be Done**, ovvero di attività, sta cercando di svolgere o quali obiettivi sta cercando di ottenere;
- ✓ che tipo di **Pains**, ovvero di difficoltà riscontra prima, durante e dopo lo svolgimento di tale attività;
- ✓ quali **Gains**, ovvero vantaggi e quali desideri vorrebbe ottenere/realizzare

Ognuno di questi blocchi divide le domande in "funzionali, emozionali, sociali", proprio per **creare un profilo di cliente il più vicino a quello reale** e analizzarlo da tutti i punti di vista per creare una proposta di valore che sia realmente utile per lui.

Una volta fatto questo, bisogna **dare delle priorità**: non tutte le attività, le difficoltà e i desideri hanno la stessa importanza nella testa del cliente. Per questo è importante classificarle secondo l'ordine giusto.

Si tratta di ipotesi che vanno poi verificate.

### Compilare il Quadrato ovvero la Mappa del Valore

Qui bisogna ipotizzare prodotti e servizi che **rispondano specificamente alle esigenze del segmento di clientela** analizzato. In particolare:

- creare una lista di **Prodotti/Servizi** che vogliamo offrire
- valutare in che modo possono risolvere le difficoltà del cliente (**Pain Relievers**)
- valutare come possono generare vantaggi per lui (**Gain creators**)

Anche per la Mappa del Valore, una volta terminata la fase di "produzione", bisogna stabilire le priorità.

## 2° fase: testa le tue ipotesi

Chiedere al maggior numero di clienti possibili se loro sono veramente impegnati nelle attività che noi abbiamo immaginato, se le difficoltà che abbiamo individuato **sono realmente esistenti e quanto sono gravi** e se i vantaggi che abbiamo immaginato sono per loro **dei veri vantaggi** e sono così importanti.

**Tutto ciò serve tutto per la terza fase.**

**3° fase: aggiusta le tue ipotesi in base alle risposte ricevute**

Elimina tutte le ipotesi inadeguate e ridisegna il Value Proposition Canvas perchè l'obiettivo è quello di "*creare prodotti e servizi che i clienti vogliono*".

### Profilo del Cliente

La mappa che descrive il Profilo del Cliente serve a **osservare, ipotizzare e testare** una serie di caratteristiche che contraddistinguono il segmento di clientela a cui hai deciso di rivolgerti.

In altre parole **serve a metterti nei panni del cliente**, per descrivere nella maniera più precisa e dettagliata possibile i suoi desiderata, in termini di obiettivi che vuole raggiungere, di problemi che sta cercando di risolvere o di attività che sta cercando di svolgere (ovvero di job-to-be-done), di difficoltà che sperimenta e di desideri o vantaggi che vuole realizzare.

L'**obiettivo** di questa mappa è quello di rappresentare in un'unica pagina e in modo semplice il profilo del segmento di clienti, in modo da trasformarlo immediatamente in un'**informazione operativa**: tutto quello che viene mappato viene poi testato sul mercato per arrivare alla fine alla creazione di prodotti e servizi su misura del cliente.

## Quali sono i passaggi da seguire?

Una volta selezionato il profilo di clienti sul quale vuoi lavorare, puoi passare alla fase di brainstorming con lo scopo di:

- identificare i “**jobs**” del tuo potenziale cliente, ovvero i compiti che sta cercando di svolgere e gli obiettivi che sta cercando di raggiungere;
- identificare i “**pains**”, ovvero le sue difficoltà;
- identificare i “**gains**” , ovvero quello che desidera e i vantaggi che vorrebbe ottenere;
- **stabilire le priorità** rispetto ai jobs, ai pains e ai gains identificati che sono davvero importanti per quel segmento di clientela.

## Quali sono gli errori più comuni?

Alexander Osterwalder, all'interno del manuale Value Proposition Design, li indica chiaramente:

- **mischiare più segmenti di clienti all'interno dello stesso profilo.** Comporta l'incapacità di identificare chiaramente job, pains e gains di uno specifico segmento. Ogni profilo di clienti ha bisogno di una proposta di valore adattata su di lui: questo non significa solo creare prodotti e servizi differenti ma potrebbe voler dire semplicemente cambiare il packaging, creare una comunicazione ad hoc, o pensare a dei prodotti o servizi periferici personalizzati;
- **focalizzarsi solo su bisogni funzionali** e non considerare la dimensione sociale ed emozionale che invece "completa" le persone;
- **confondere i jobs con i gains;**
- **considerare pochi jobs, pains and gains;**
- **fare una lista di job, pains and gains pensando alla proposta di valore che si ha in mente:** bisogna mettersi nei panni dei clienti evitando di confermare l'idea di prodotti/servizi che hai già in mente;
- **descrivere in maniera vaga jobs, pains e gains**

**La mappa del Customer Profile da sola non basta: è strettamente legata alla Mappa del Valore e in qualche modo la guida: per questo è necessario compilarla in maniera approfondita per arrivare al giusto “fit”, ovvero a creare prodotti e servizi che le persone vogliono davvero.**



### Mappa del valore

Con la Mappa del Valore **illustri il valore prodotto e i benefici collegati ad esso**, creati per il segmento di clientela approfondito tramite il Profilo dei Clienti. L'obiettivo è di **descrivere** in maniera particolareggiata **in che modo i tuoi prodotti e servizi creano valore per i tuoi potenziali clienti**.

### Come funziona?

Segui questi facili passaggi:

1. inizia con la lista dei tuoi prodotti e servizi all'interno del blocco dedicato;
2. descrivi come questi eliminano o diminuiscono le difficoltà dei tuoi clienti (quelle che hai individuato all'interno dei Pains);
3. descrivi come generano o aumentano i desideri e i vantaggi che i tuoi clienti stanno cercando di ottenere;
4. stabilisci le priorità in base alla potenza delle soluzioni: quanto sono essenziali le tue soluzioni per i clienti?

## Quali sono gli errori più comuni?

Come per il Profilo dei Clienti, anche la Mappa del Valore può essere compilata commettendo alcuni errori:

- Descrivere **tutti i prodotti e servizi possibili**, esistenti o da creare, anche se non associati specificamente a quel segmento di clientela;
- Inserire prodotti e servizi all'interno del blocco dei **pain relievers**;
- Creare **pain relievers e gain creators** che non c'entrano nulla con i pains e i gains individuati nel Profilo dei Clienti;
- Cercare di **risolvere tutte le difficoltà** e di realizzare **ogni desiderio** dei clienti.

## Come è strutturato il VALUE PROPOSITION Canvas?

E' uno strumento specializzato per la corretta definizione dei blocchi 1 (*Customer Segments*) e 2 (*Value Proposition*) del **Business Model Canvas**:

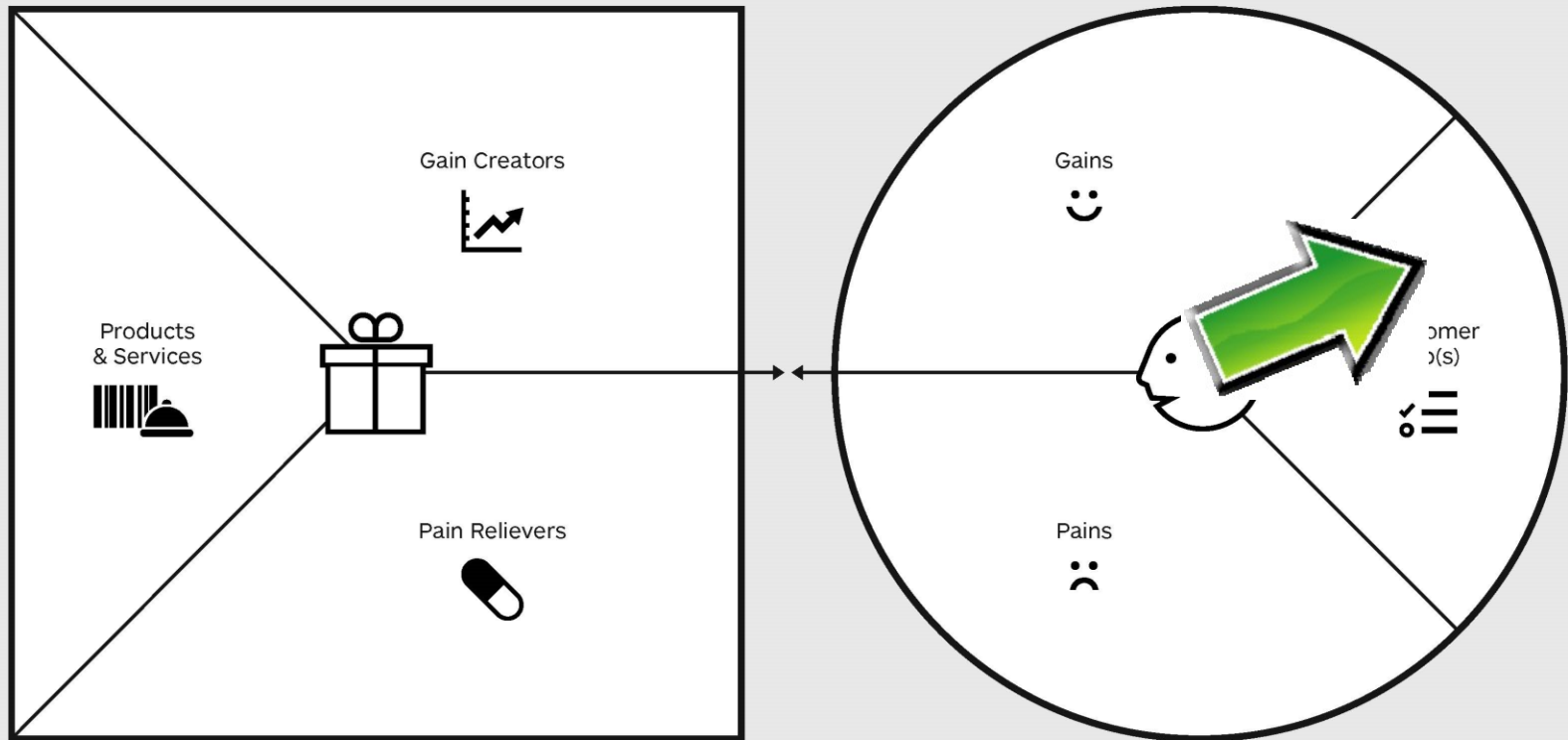
- 1. Customer Jobs:** Sono le attività dei clienti, ovvero le cose che cercano di fare, i problemi che cercano di risolvere, i bisogni che cercano di soddisfare.
- 2. Customer Pains:** Sono le difficoltà dei clienti, ovvero i problemi e le cose non, gli ostacoli, i rischi.
- 3. Customer Gains:** Sono i vantaggi per il cliente, sia i risultati ed i benefici che i clienti si desiderano, si aspettano o anche non si aspettano.

- 1. Value Proposition:** E' l'elenco dei prodotti e servizi su cui si basa la proposta di valore che portiamo ai clienti.
- 2. Pain Relievers:** Sono i riduttori di difficoltà, ovvero il modo in cui la value proposition allevia e riduce i problemi dei clienti.
- 3. Gain Creators:** Sono i generatori di vantaggi, ovvero il modo in cui la value proposition produce benefici ai clienti.

## The Value Proposition Canvas

Value Proposition

Customer Segment



In Value Proposition Design i **jobs-to-be-done** sono descritti come “tutte le cose che le persone stanno cercando di fare nella loro vita in termini di compiti che tentano di svolgere o completare, di problemi che cercano di risolvere o di bisogni che provano a soddisfare.

Il Value Proposition Canvas propone delle domande strutturate che ti permettono di esaminare non solo **job funzionali**, ovvero strettamente legati a compiti da svolgere e obiettivi da raggiungere, ma anche **job sociali** (come il cliente vuole apparire agli occhi della società, che tipo di status vuole ottenere, ecc.), **job emozionali** (come si vuole sentire, che emozioni vuole provare...), **job di supporto** (quando i clienti si trovano nel ruolo di acquirente, e per esempio devono comparare diverse offerte, oppure di co-creatore, come quando devono partecipare alla progettazione di un prodotto, o di distributore, come quando devono rivendere).

Quando si compila questo blocco si commette l'**errore** di **seguire troppo la propria idea**, non verificando se si tratta di intuizioni in linea con ciò di cui ha bisogno il cliente.

**Come ridurre questo rischio?** Acquisendo conoscenza sul cliente.

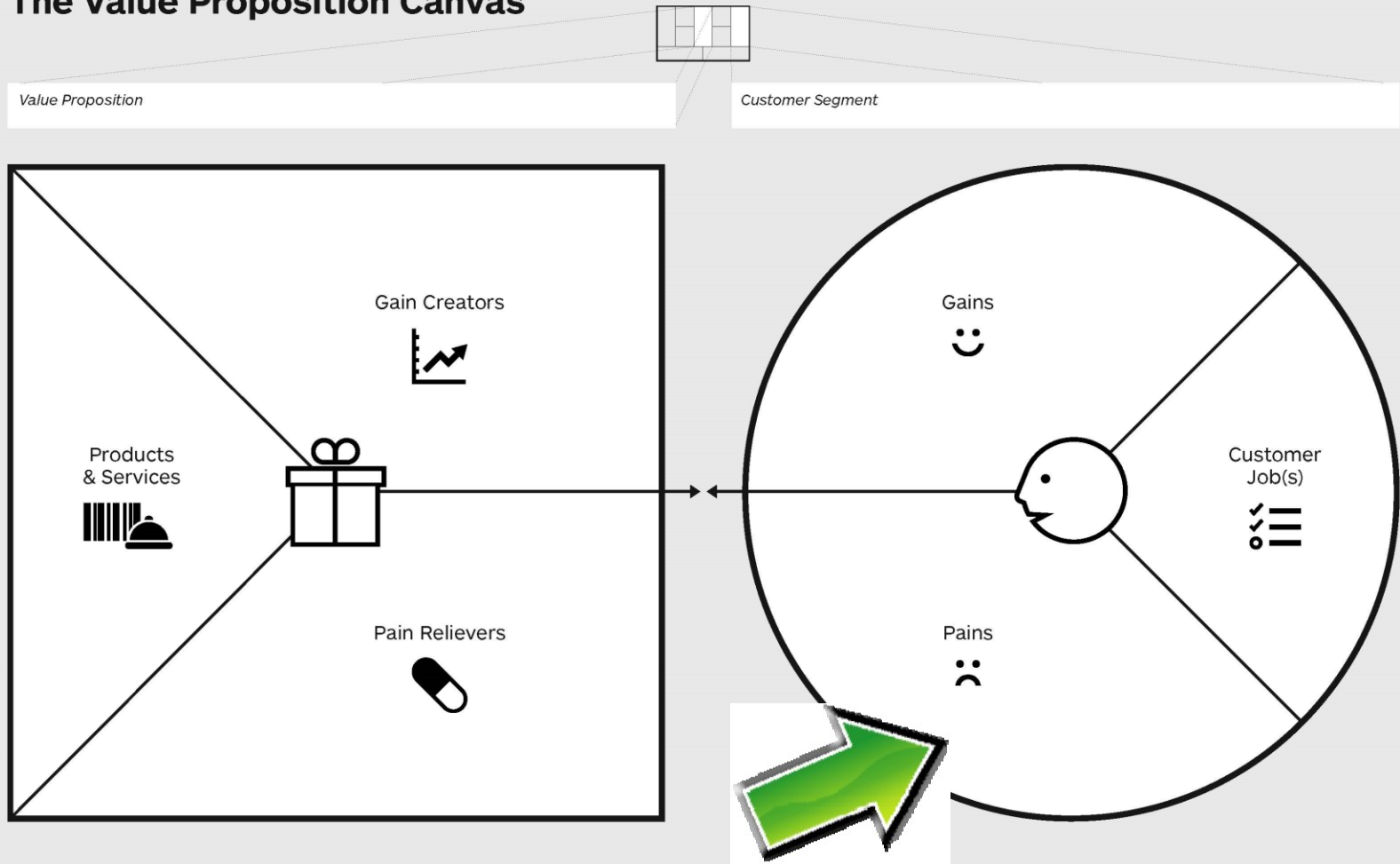
## **6 tecniche per mettersi nei panni dei propri clienti:**

- cercare e analizzare i dati esistenti sul cliente tipo;
- intervistare il potenziale cliente per avere dati sulla tua idea;
- osservare il potenziale cliente nella vita reale e nei contesti in cui si muove;
- vivere come il cliente, usare i prodotti e i servizi di cui si serve e imparare dall'esperienza diretta;
- integrare direttamente il cliente nel processo di creazione del prodotto o servizio a cui stai pensando;
- coinvolgere i clienti nei tuoi esperimenti e ricerche;

**I job** hanno una diversa priorità per i clienti, dobbiamo individuarli



## The Value Proposition Canvas



COPYRIGHT: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

**Strategyzer**  
strategyzer.com

Il blocco dei **Pains (difficoltà/sofferenze)** descrive tutto ciò che infastidisce o che non permette al cliente di svolgere il suo job-to-be-done:

- situazioni,
- emozioni,
- rischi

che prima, durante o dopo un job-to-be-done insorgono, rendendo spiacevole o impossibile portare a termine il compito o raggiungere un determinato obiettivo.

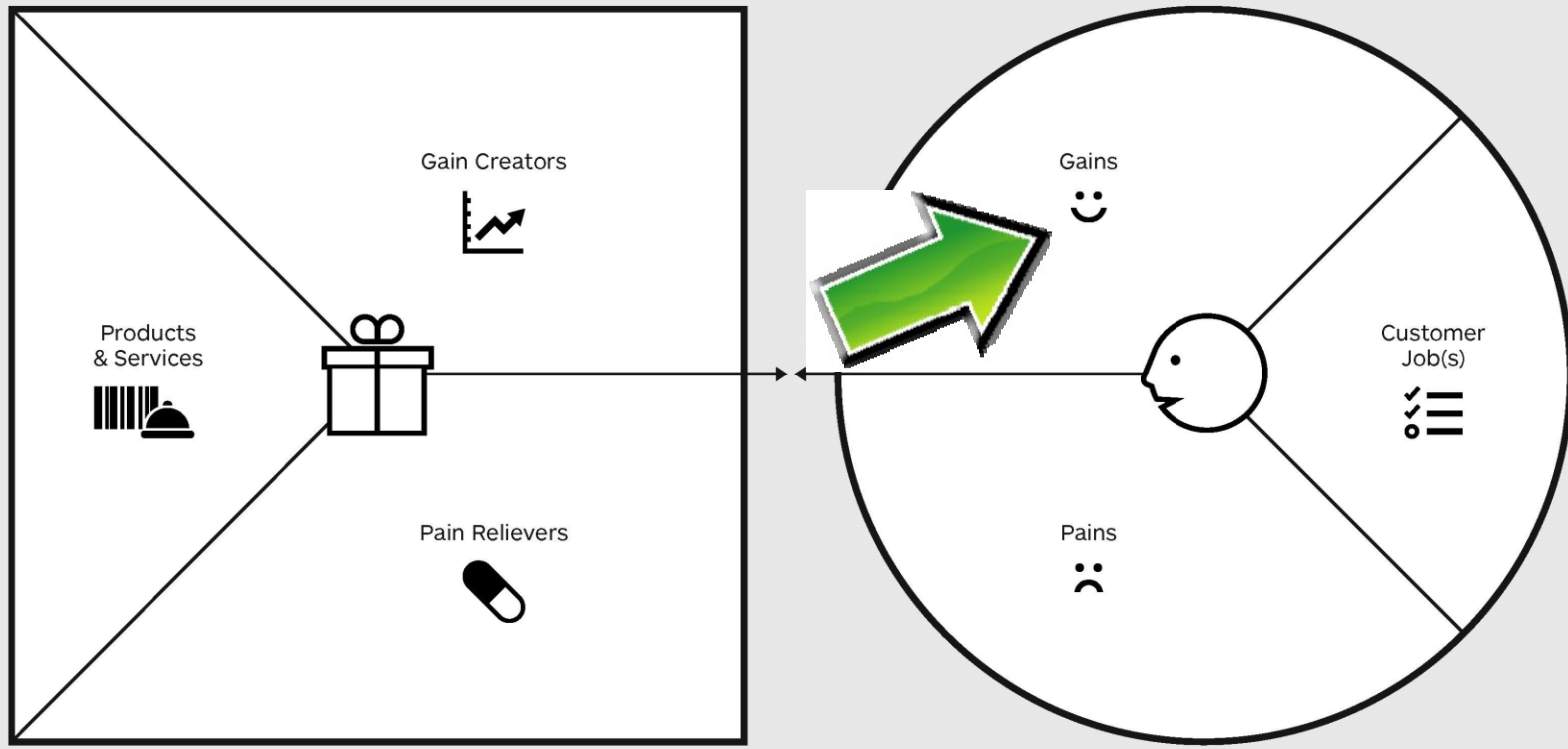
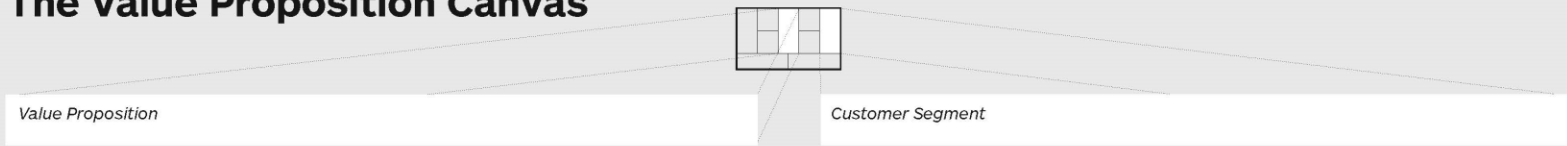
Ad esempio

- risultati indesiderati
- Problemi
- situazioni indesiderate
- Ostacoli
- Rischi

Per rispondere al meglio alle domande poste in questo blocco è necessario **rendere i Pains altamente specifici**

Capirlo potrebbe farti venire in mente un pain relievers adeguato. Non tutte le difficoltà hanno la stessa intensità per il cliente: come per i jobs anche in questo blocco l'attività finale consiste nel mettere in ordine di intensità le difficoltà del cliente.

## The Value Proposition Canvas



COPYRIGHT: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

**Strategyzer**  
strategyzer.com

Il blocco dei **Gains** (Vantaggi del cliente) del Value Proposition Canvas analizza **cosa vuole ottenere il cliente in termini di risultati, desideri soddisfatti o benefici.**

Aspetti dal punto di vista **funzionale, sociale, emozionale**

Inoltre i Gains possono essere valutati anche in base a caratteristiche che riguardano le aspettative del cliente, ovvero possiamo avere vantaggi o desideri:

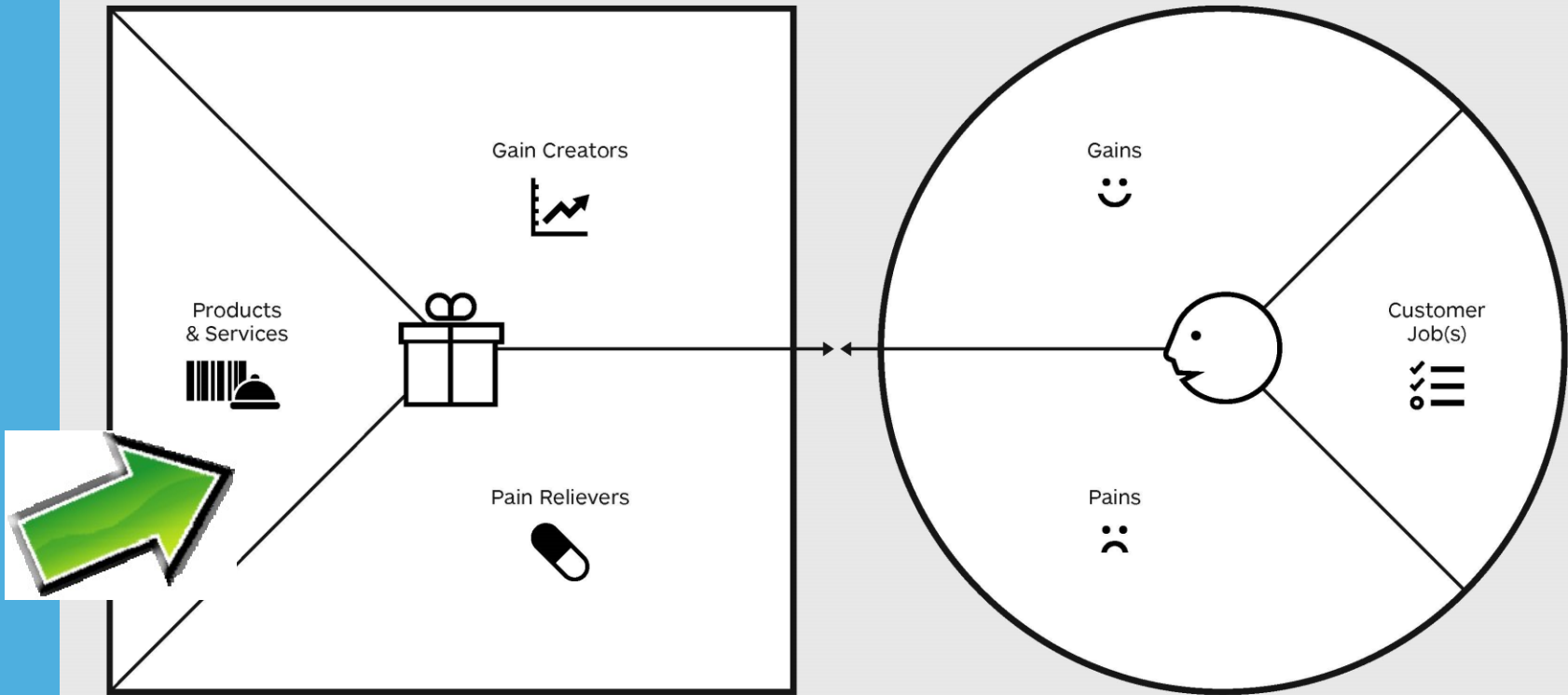
- **richiesti:** sono tutte quelle caratteristiche senza le quali il mio prodotto/servizio non crea vero valore per il cliente
- **attesi:** sono tutti quei vantaggi di base che un cliente si aspetta
- **desiderati:** sono quei vantaggi che vanno oltre quello che il cliente si aspetta ma che gli piacerebbe tanto avere
- **inaspettati:** sono delle vere e proprie sorprese per il cliente (avere la RCA compresa nel prezzo della macchina è un vero e proprio vantaggio inaspettato!)

Anche per il blocco dei **Gains** è **necessario essere precisi e specifici**: più si è in grado di capire “quanto” quella cosa sarebbe importante per il cliente e “oltre quale soglia” per lui diventa un vero e proprio vantaggio, più la nostra proposta di valore crea i presupposti per soddisfare i suoi desideri.

## The Value Proposition Canvas

Value Proposition

Customer Segment



COPYRIGHT: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

**Strategyzer**  
strategyzer.com

All'interno di questo blocco è necessario fare la lista di prodotti e servizi che si intende offrire.

Sembra un'operazione semplice ma è **necessario considerare che:**

- **Prodotti e servizi non creano valore da soli** ma solo quando associati a job funzionali, sociali o emozionali del cliente;
- **Si crea valore per il cliente** quando si è in grado di aiutarlo a svolgere un job importante, a soddisfare un suo bisogno o desiderio, o quando lo si supporta nelle operazioni di vendita, co-creazione o trasferimento di valore.

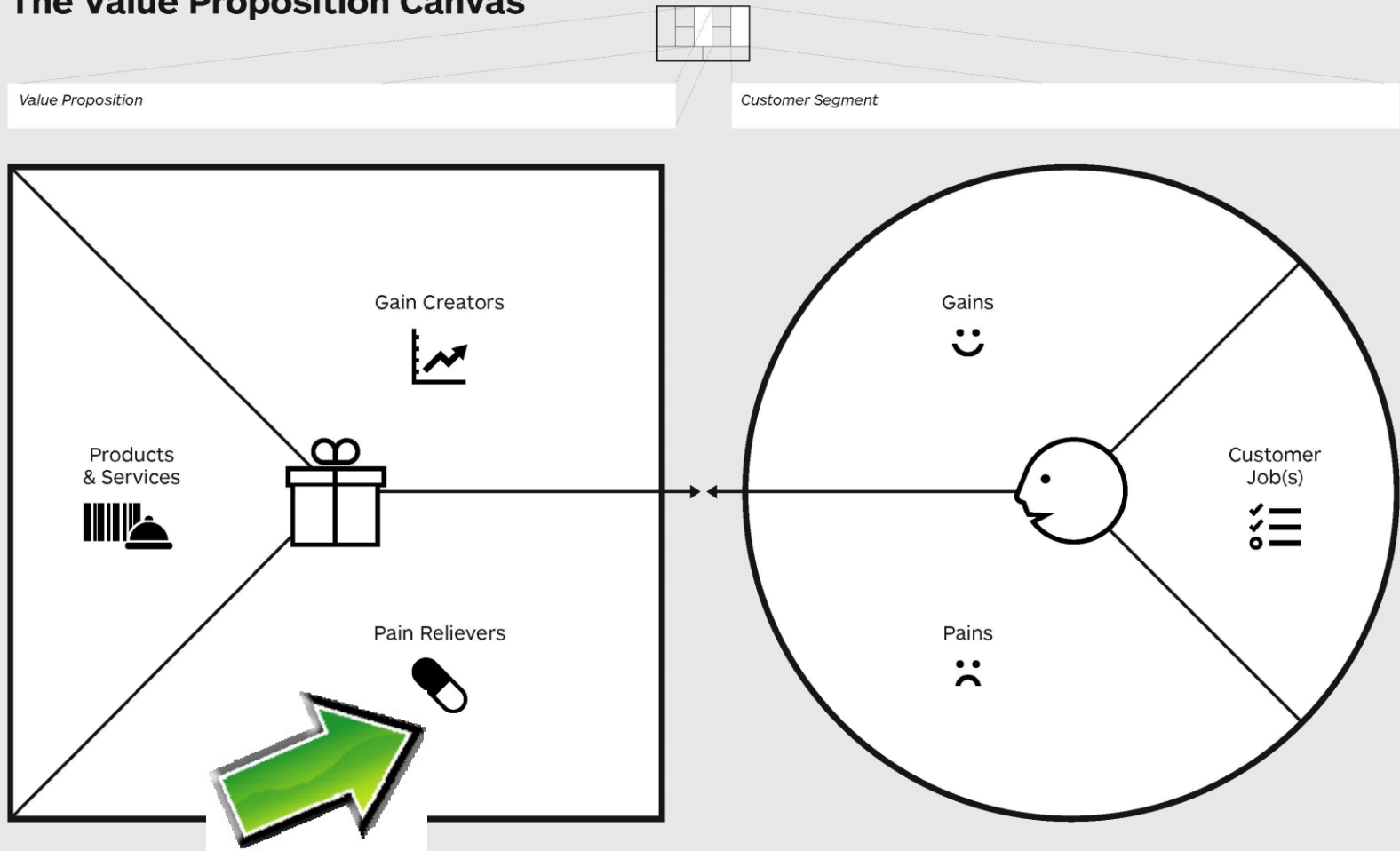


Possono essere inseriti **prodotti e servizi fisici e tangibili** (come macchine, prodotti alimentari, device ecc.), intangibili (come consulenze, attività di problem solving, assistenza clienti...), **digitalizzati** (come produzione di polizze privacy online), **finanziari** (assicurazioni, fondi di investimento...).

Infine, vanno **ordinati per importanza**.

Questo ti permette di capire quali dei tuoi prodotti o servizi sono essenziali per il cliente e quali semplicemente gli piacerebbe avere.

## The Value Proposition Canvas



Il blocco dei **Riduttori di Difficoltà** (Pain Relievers) ti permette di descrivere in che modo i tuoi prodotti e servizi diminuiscono le difficoltà che il tuo cliente incontra prima, durante e dopo lo svolgimento di un determinato job.

La domanda principale a cui devi rispondere è: “Come intendo precisamente ridurre o eliminare le difficoltà del mio cliente?”

Ci sono alcune **difficoltà** che il cliente percepisce come **estreme**: focalizzati su quelle, senza pretendere di trovare una soluzione per tutte le altre. Una buona proposta di valore fa esattamente questo: sarebbe impossibile risolvere ogni problematica!

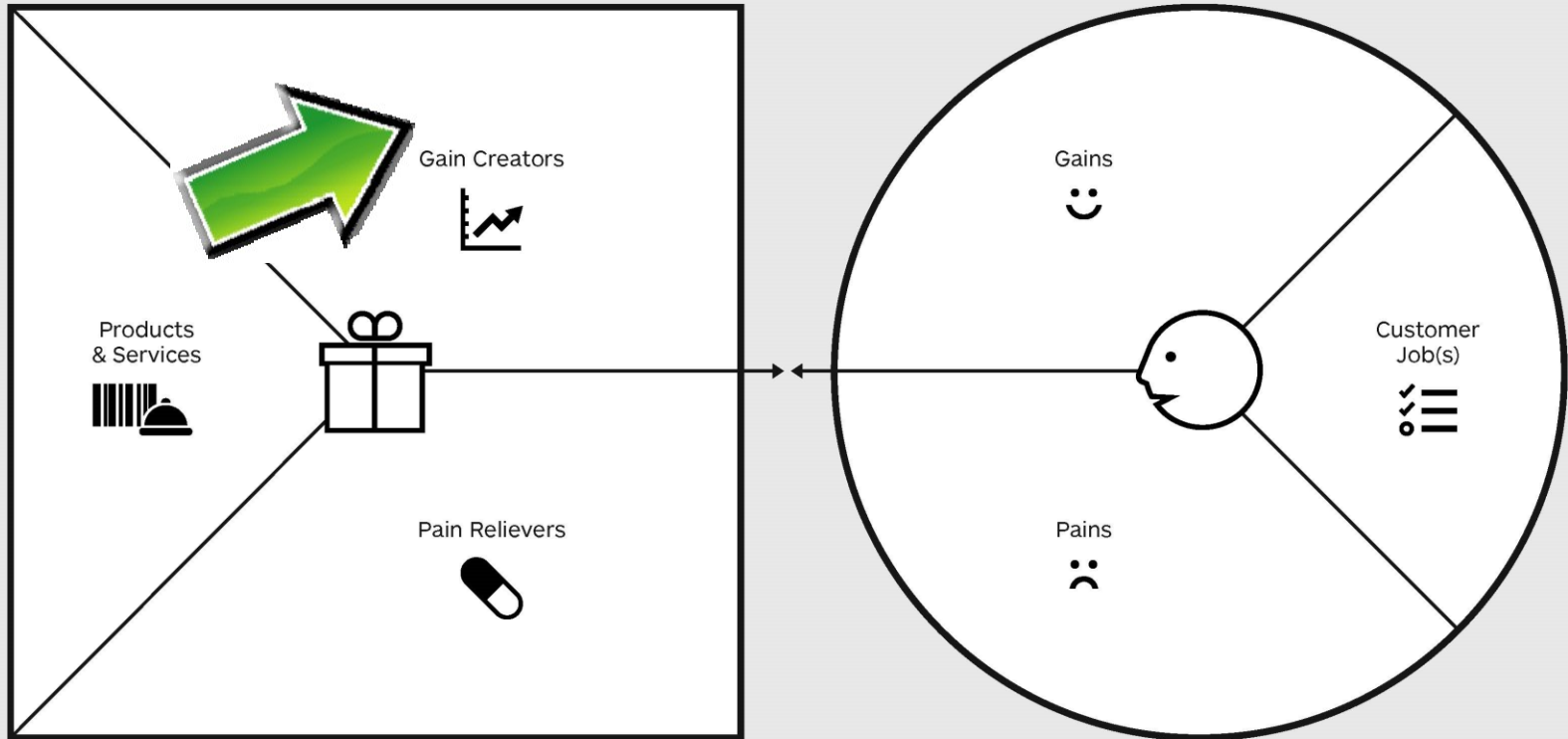
Quindi focalizzati sulle difficoltà più importanti, ma assicurati di risolverle al meglio delle tue possibilità: così avrai creato una proposta di valore di successo.

Anche in questo caso puoi aiutarti **valutando i tuoi riduttori di difficoltà** per gradi, dai più “**essenziali**” a quelli che “**sarebbe bello avere**”.

## The Value Proposition Canvas

Value Proposition

Customer Segment



COPYRIGHT: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

**Strategyzer**  
strategyzer.com

Il blocco relativo ai **Generatori di Vantaggi** (Gain Creators) descrive in che modo i tuoi prodotti e servizi creano vantaggi per i clienti.

Come per il blocco dei Riduttori di Difficoltà (Pain Relievers), anche qui è necessario sottolineare in maniera precisa in che modo intendi produrre vantaggi che il cliente desidera o si aspetta.

Una buona proposta di valore genera i vantaggi che per il cliente hanno veramente importanza: d'altronde è molto difficile crearne una che realizzi tutti i suoi desideri e aspettative. Diventa perciò indispensabile identificare e realizzare quelli prioritari.

Da qui, una volta stilata la lista di generatori di vantaggi è necessario ordinarli secondo la loro importanza: quali sono quelli **“essenziali”** per il cliente che stiamo analizzando? E quelli che **“sarebbe bello avere”**?

Alla fine ci concentreremo sui principali, per creare proposte di valore di forte impatto.










## The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On:

Iteration:

<h3>Key Partners</h3>  <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><i>Key Partners can be competitors, suppliers or other intermediaries. Partners can be individuals, organizations, or institutions.</i></p>	<h3>Key Activities</h3>  <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <p><i>Key Activities are the most important actions a company must take to make its business model work.</i></p>	<h3>Value Propositions</h3>  <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><i>Value Propositions describe the benefits and value that a company offers to its different Customer Segments.</i></p>	<h3>Customer Relationships</h3>  <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><i>Customer Relationships describe the types of interactions a company has with each Customer Segment.</i></p>	<h3>Customer Segments</h3>  <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p><i>Customer Segments are the different groups of people or organizations that a company aims to reach and serve.</i></p>
<h3>Key Resources</h3>  <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p><i>Key Resources are the most important assets a company needs to make its business model work.</i></p>			<h3>Channels</h3>  <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><i>Channels are the ways a company communicates with its Customer Segments and distributes its Value Propositions.</i></p>	
<h3>Cost Structure</h3>  <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><i>Cost Structure describes all costs incurred to operate a business model. It can be fixed or variable, dependent on the business model.</i></p>		<h3>Revenue Streams</h3>  <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> <p><i>Revenue Streams describe the sources of revenue and how a company generates income.</i></p>		

GRAZIE PER L'ATTENZIONE



STUDIO MM