

CREARE E SVILUPPARE MODELLI DI BUSINESS INNOVATIVI: IL BUSINESS MODEL CANVAS

di Michela CINTI ed Elisabetta STECCA

Materie: ECONOMIA AZIENDALE (classe 5^a IT). Secondo la definizione data dal suo ideatore, Alexander Osterwalder, il *Business Model Canvas* è uno strumento che serve a descrivere come un'organizzazione aziendale crei, fornisca e catturi valore. Dopo averne illustrato le caratteristiche, nell'articolo si presenta un'applicazione pratica del modello.

LA STRUTTURA E I CONTENUTI DEL *BUSINESS MODEL CANVAS*

La capacità di **creare valore** rappresenta, attualmente, una delle maggiori sfide per le aziende.

Infatti, se da un lato lo sviluppo tecnologico ha reso più agevole il reperimento di risorse sul mercato, dall'altro si assiste a una progressiva *dematerializzazione* del processo di creazione di valore.

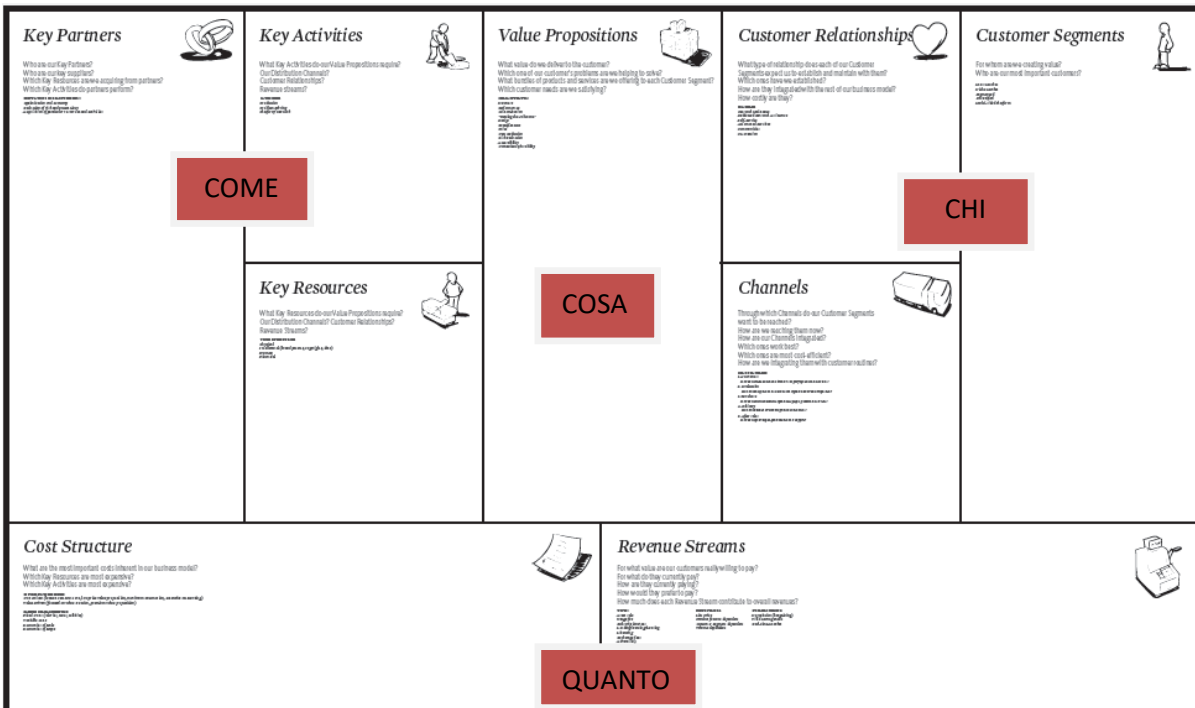
Il valore non si misura più solamente sulla base di fattori oggettivi ed economicamente valutabili ma sulla capacità del prodotto di inserirsi nell'ambito di un segmento di mercato.

Questo scenario ha reso sempre più complesso il processo di creazione del modello di business capace di trasformare un'idea in un progetto di successo. Per far fronte a queste esigenze le aziende ricorrono sempre più spesso all'elaborazione di un *Business Model Canvas*, uno strumento che, secondo la definizione fornita dall'ideatore, Alexander Osterwalder, descrive come l'organizzazione crei, fornisca e catturi valore.

Il *Business Model Canvas* rappresenta *l'insieme degli strumenti strategici che attraverso il linguaggio visuale consente di creare e sviluppare modelli di business innovativi finalizzati a ottenere un vantaggio competitivo.*

L'utilizzo di questa tavola permette di avere una visione chiara e precisa dello stato del business, di organizzare le idee in modo schematico e guidare l'organizzazione attraverso una strategia comune, creando un linguaggio condiviso e un livello diffuso di informazione.

L'esempio individua la struttura del *Business Model Canvas*.



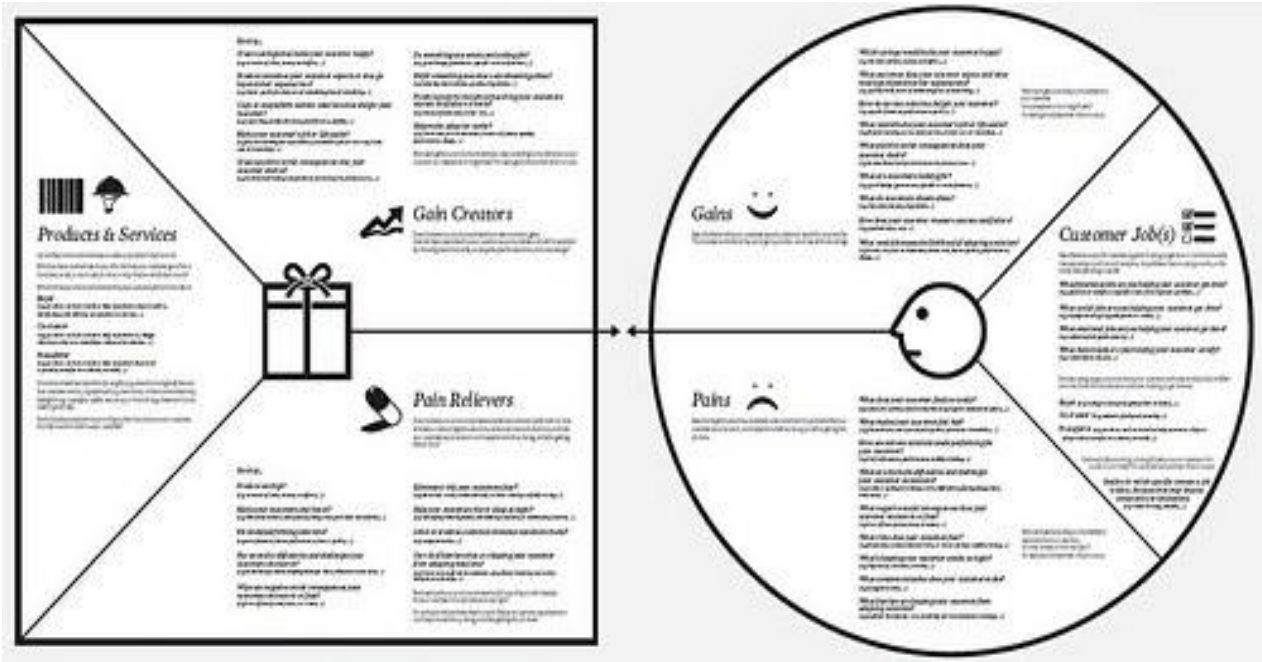
Consiste in un *framework* all'interno del quale sono rappresentati sotto forma di blocchi i 9 elementi costitutivi di un'azienda:

1. *Customer segment* (CS): i segmenti di clientela alla quale l'azienda si rivolge.
2. *Value Proposition* (VP): la proposta di valore contenente prodotti o servizi che l'azienda vuole offrire.
3. *Channels* (CH): i canali di distribuzione.
4. *Customer Relationship* (CR): il tipo di relazioni che l'azienda instaura con i clienti.
5. *Revenue Streams* (RS): il flusso di ricavi generati dalla vendita di prodotti o servizi.
6. *Key Resources* (KR): le risorse chiave.
7. *Key Activities* (KA): le attività chiave.
8. *Key Partner* (KP): i partner strategici con i quali stringere alleanze.
9. *Cost Structure* (CS): la struttura dei costi.

Il primo step consiste nella predisposizione di un *Value Proposition Canvas* utile per descrivere in dettaglio il processo di creazione di valore.

Tale processo si differenzia a seconda del segmento di clientela che l'azienda vuole raggiungere attraverso una proposta di valore specifica.

Per individuare il segmento di clientela è necessario specificare i prodotti e i servizi da offrire attraverso una *proposta di valore che sia in grado di soddisfare i bisogni di ogni segmento*. Il *Value proposition Canvas*, dunque, costituisce un *plug in* per il *Business Model Canvas* nel senso che, mentre quest'ultimo rappresenta con i suoi nove blocchi una *big picture*, il *Value proposition Canvas* focalizza l'attenzione sulla *Value Proposition* e sul *Customer Segment*.



Il valore offerto è l'elemento in grado di contribuire alla creazione di un vantaggio competitivo rappresentando il motivo per cui i clienti scelgono una determinata azienda.

La proposta di valore deve essere veicolata attraverso appositi canali di comunicazione, distribuzione e vendita.

La comunicazione è un fattore chiave perché consente ai clienti di acquisire consapevolezza sui prodotti e servizi offerti e di valutarne il valore durante la fase di acquisto e nella fase post vendita.

Per creare flussi di ricavi che, in sostanza, rappresentano la misura per stimare il successo della proposta l'azienda deve individuare le attività *core*, dotarsi di risorse chiave ovvero di *asset* di cui l'azienda non può privarsi e individuare i *partner* che forniscono risorse e attività strategiche dall'esterno.

Infine il *Business Model Canvas* deve fornire una valutazione della struttura dei costi sostenuti per l'acquisizione di risorse, attività e partner chiave.

Nella compilazione è importante seguire l'ordine suggerito dallo stesso ideatore Osterwalder. Si passa prima all'individuazione dei segmenti di clientela e successivamente ai prodotti e ai servizi che l'azienda intende offrire.

La valutazione del profilo del cliente si ottiene attraverso l'individuazione del **Job To Be Done** ovvero dell'attività che il cliente conduce e delle **Pains**, ovvero delle criticità che il cliente ha riscontrato nello svolgimento delle attività, in ultimo, dei **Gains** ovvero dei vantaggi che vorrebbe ottenere.

Si procede poi creando la mappa del valore ovvero ipotizzando prodotti o servizi che rispondano alle esigenze del segmento di clientela analizzato, valutando al tempo stesso le modalità di risoluzione delle difficoltà riscontrate dal cliente (**Pain Relievers**) e le modalità di generazione di vantaggi (**Gain Creators**).

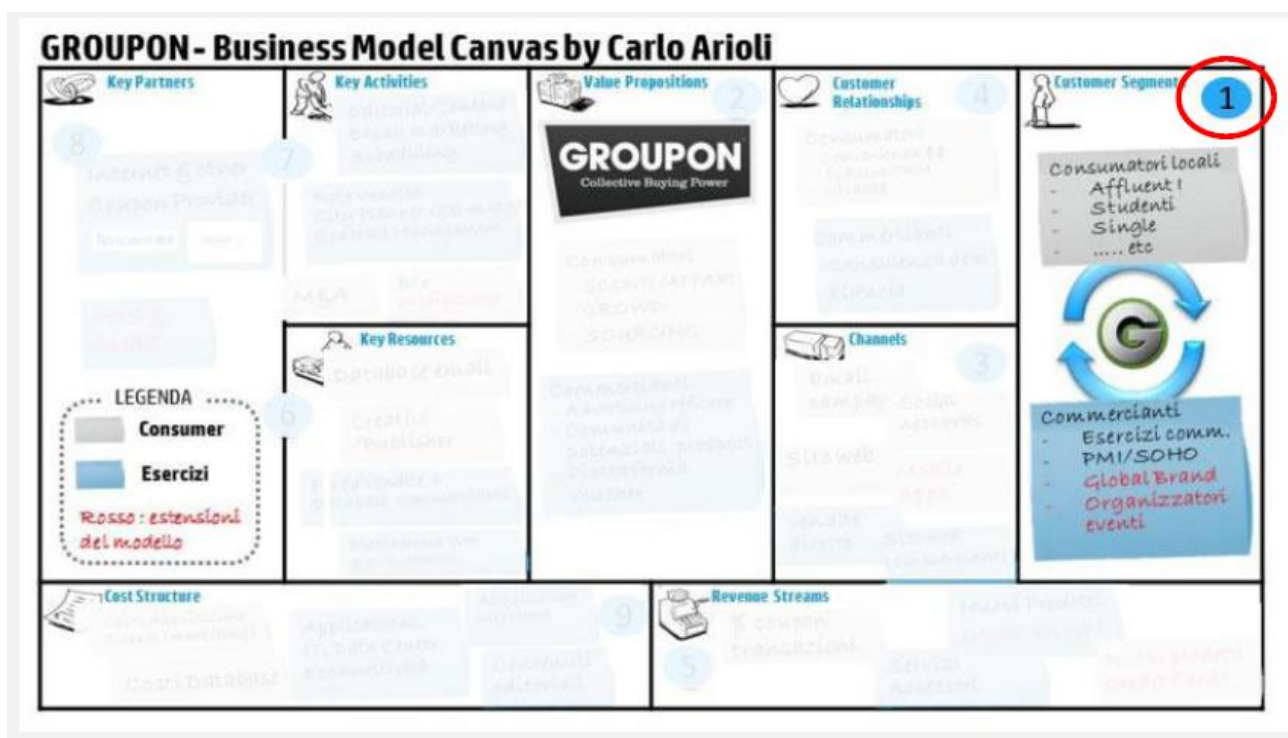
Tutte le ipotesi delineate in fase di progettazione devono poi essere testate sul mercato verificando se le attività ipotizzate sono praticabili, quali sono i vantaggi e quali gli svantaggi. L'esecuzione comporta dunque una valutazione e un monitoraggio costante del modello di business per individuare i punti di forza e i rischi cui è esposta l'organizzazione nonché i possibili sviluppi connessi.

Ciò è finalizzato a eliminare le ipotesi inadeguate e a riadattare il modello di *Value Proposition Canvas* tenendo conto delle specifiche esigenze del cluster analizzato.

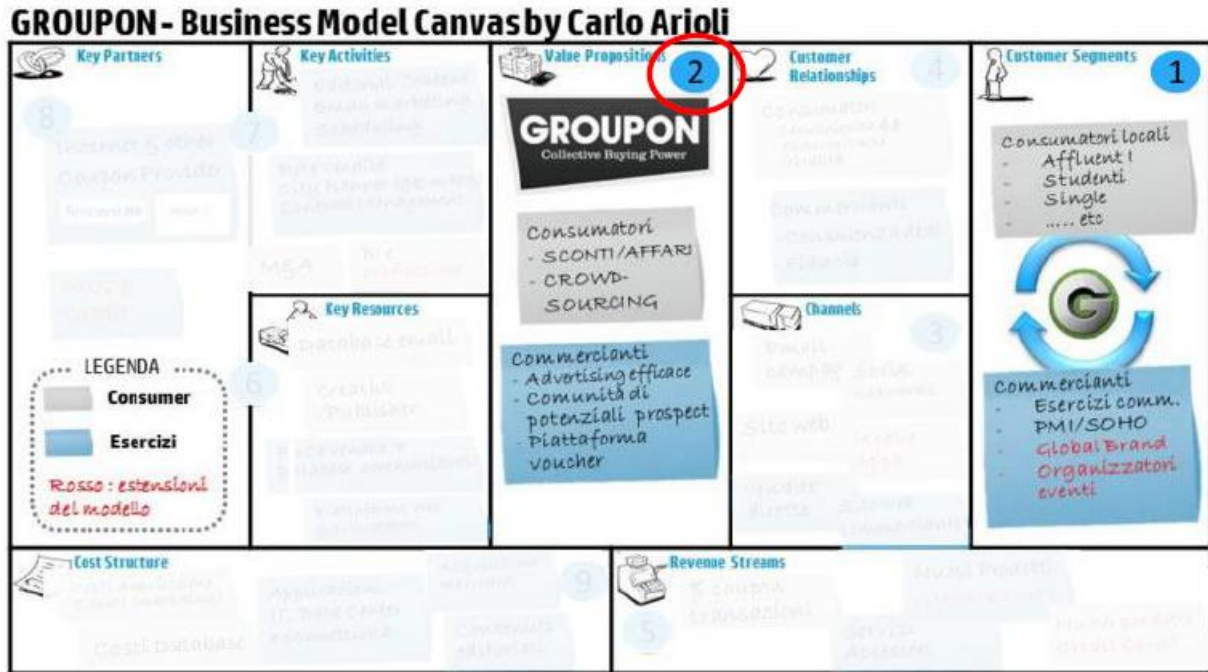
GROUPON – UN CASO PRATICO

Groupon, leader mondiale nel settore dei gruppi di acquisto, ha rivoluzionato le dinamiche di vendita tradizionali, sfruttando i benefici della comunicazione e del marketing. I servizi vengono offerti attraverso una pagina web all'interno della quale gli utenti possono consultare le offerte giornaliere suddivise per settore merceologico e per luogo di interesse e procedere con l'ordine. Tale modello permette di offrire un risultato immediato sia ai clienti che ai partners. Il cliente infatti può ottenere un servizio a un prezzo minore rispetto a quello di mercato e conoscere ogni giorno nuove offerte suddivise per genere e luogo. I vantaggi, dal lato dei partners, consistono in primis nell'immediata visibilità offerta dal canale, nella promozione del business ovvero nella capacità del canale di distribuzione di ingaggiare nuovi clienti generando un flusso di ricavi extra rispetto a quello derivante dai tradizionali canali di vendita. Il target di clientela attivo e dinamico viene fidelizzato attraverso un'offerta costante e sempre aggiornata di servizi. L'offerta si intende confermata solo se viene raggiunto il volume di acquirenti richiesto nella deadline prestabilita, altrimenti viene ritirata.

Nella prima slide è possibile realizzare come Groupon individua il segmento di clientela (1), il segmento è bidirezionale ovvero si riferisce sia al cliente finale B2C sia al merchants

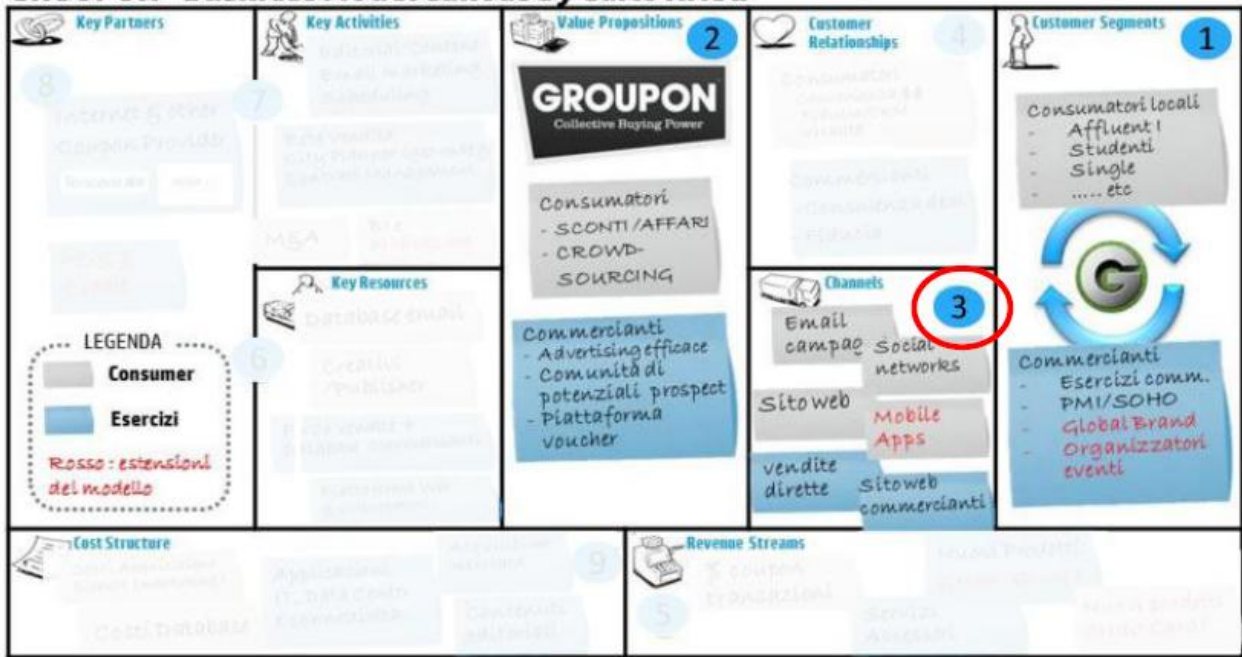


Nella successiva (2) viene individuato il **valore offerto**. La prospettiva è duplice: per il consumatore finale l'offerta di valore proposta consiste nella possibilità di usufruire di sconti o di finalizzare affari mentre per i commercianti o merchants consiste nella maggiore visibilità e di conseguenza nello sviluppo di nuove opportunità di vendita.



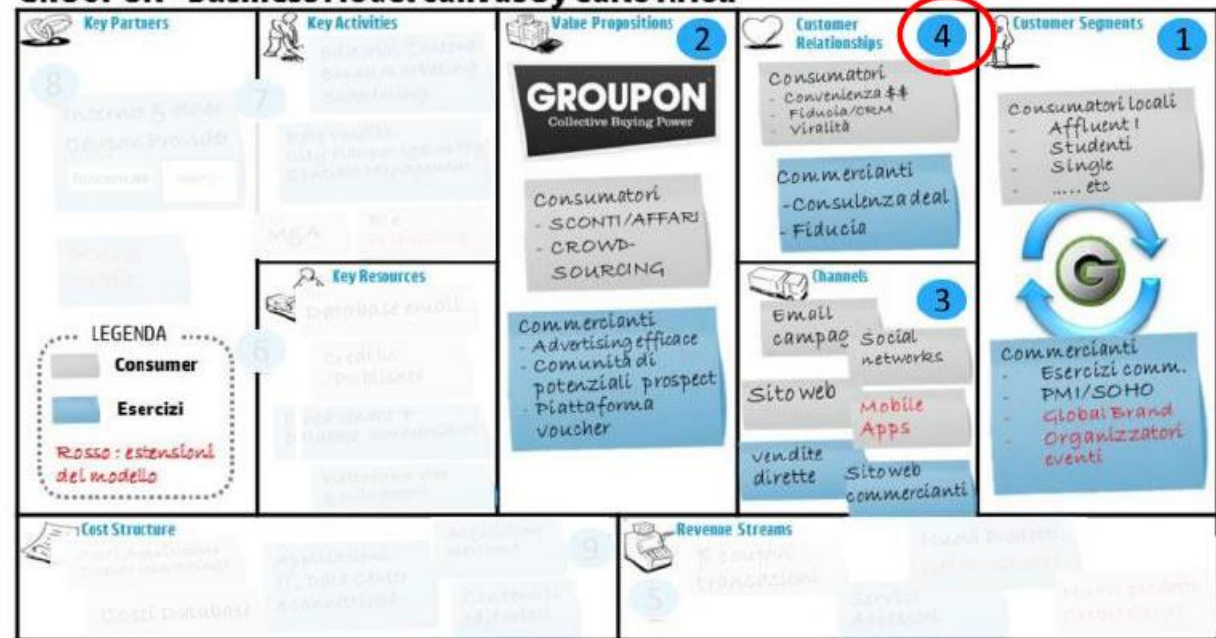
I **canali di comunicazione** (3) sono tra i più vari: social network, email, siti web, apps su mobile, canali di vendita diretta.

GROUPON - Business Model Canvas by Carlo Arioli



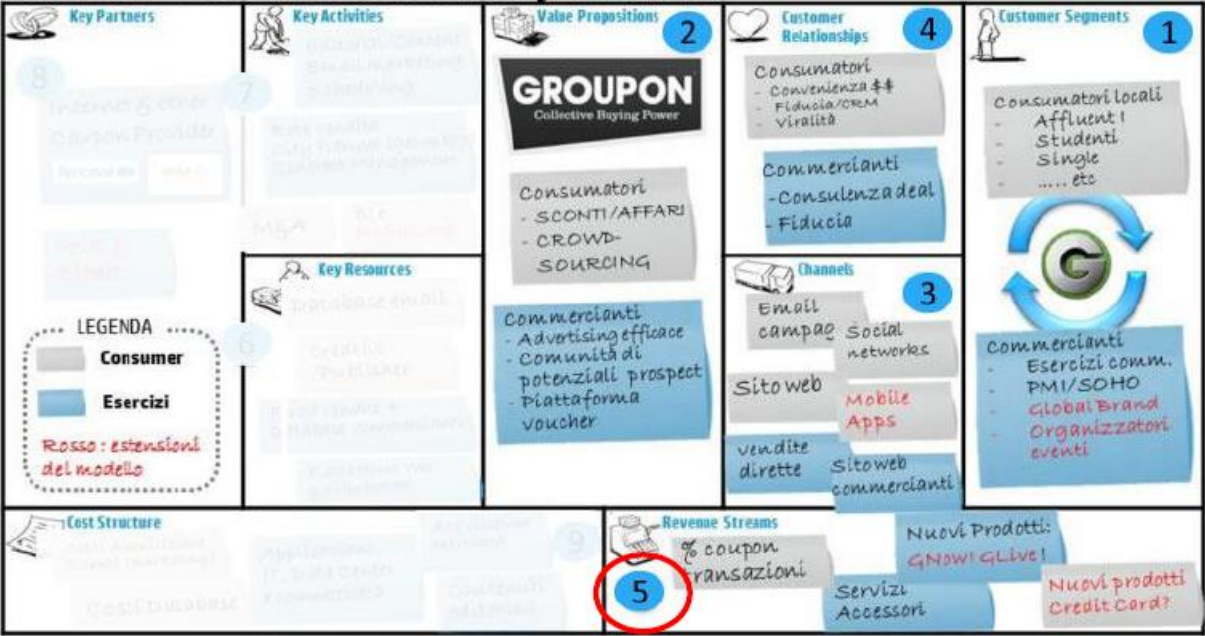
Le **relazioni con i clienti** (4) vengono consolidate, lato consumatori, sulla base della convenienza dei prodotti offerti, lato commercianti, sulla base della fiducia.

GROUPON - Business Model Canvas by Carlo Arioli



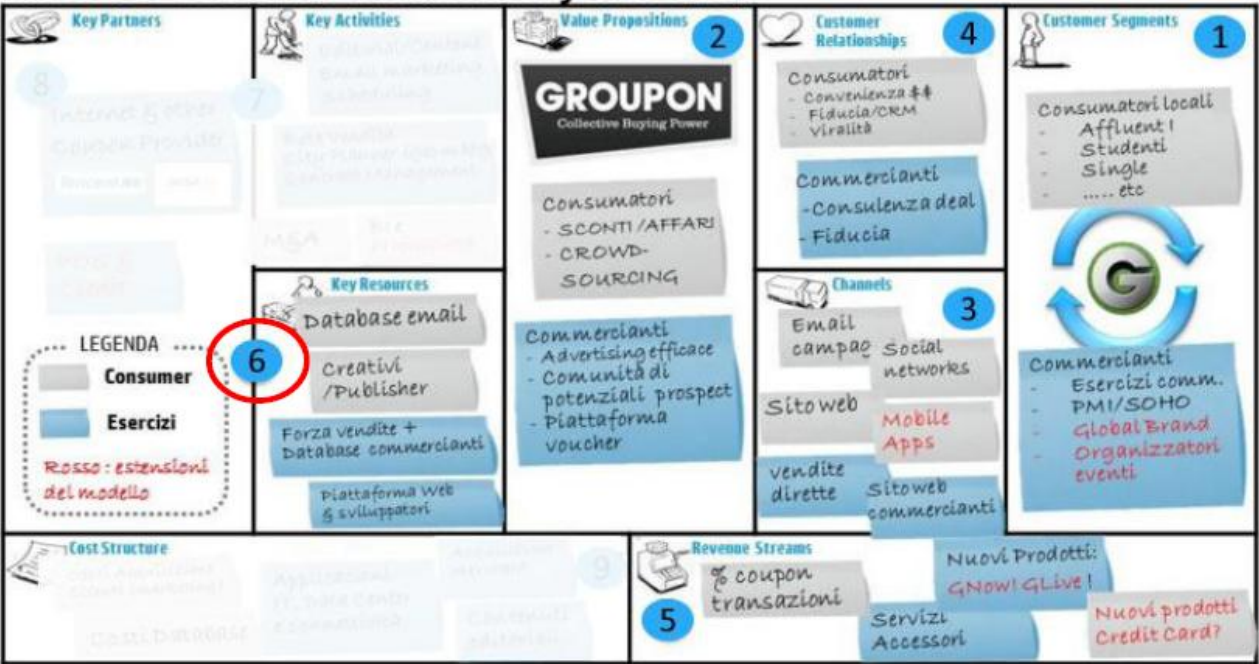
I principali **flussi di ricavi** (5) derivano dalla percentuale di revenue ricavabile dalle transazioni e dai servizi accessori, nonché dai nuovi prodotti.

GROUPON - Business Model Canvas by Carlo Arioli



Le risorse chiave (6) consistono nell'utilizzo dei database per la diffusione delle email pubblicitarie, del database commercianti e nella forza vendita e dal lavoro svolto dagli sviluppatori di piattaforme e dai creativi pubblicitari.

GROUPON - Business Model Canvas by Carlo Arioli



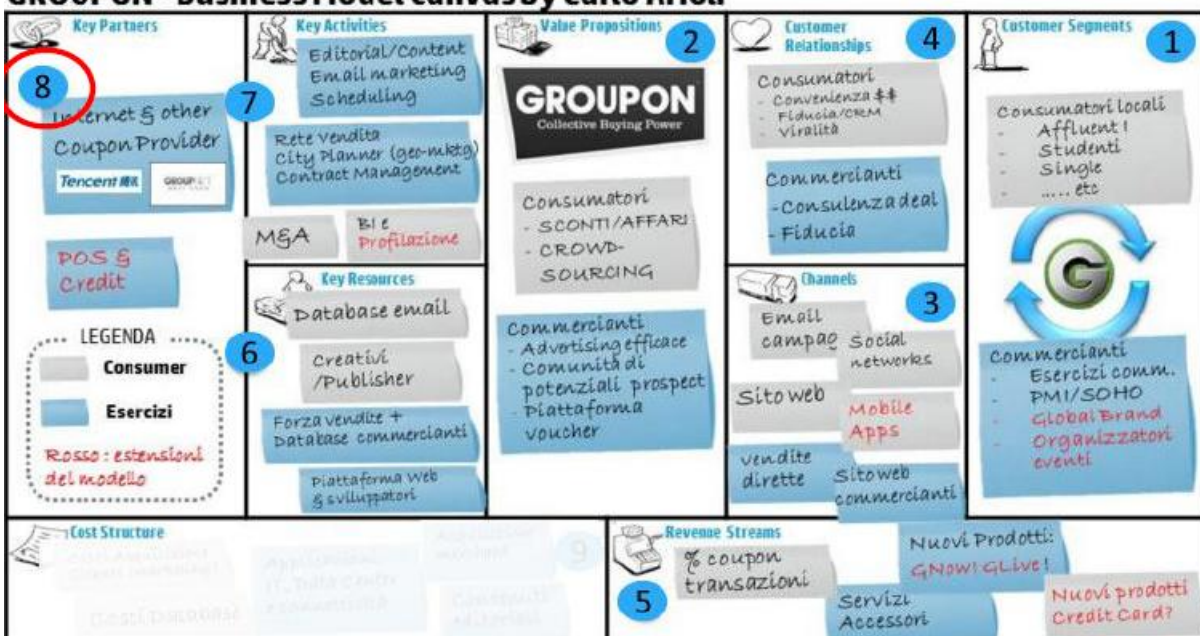
Le **attività chiave** (7) consistono nell’email marketing scheduling necessarie per la creazione della mailing list, nello sviluppo di una forte rete di vendita in grado di creare legami forti con i merchants e di acquisirne di nuovi e in generale in ogni attività di profilazione.

GROUPON - Business Model Canvas by Carlo Arioli



I **partners chiave** (8) di cui l’azienda si avvale sono i coupon provider e le aziende che operano nel settore dei servizi POS e credit.

GROUPON - Business Model Canvas by Carlo Arioli



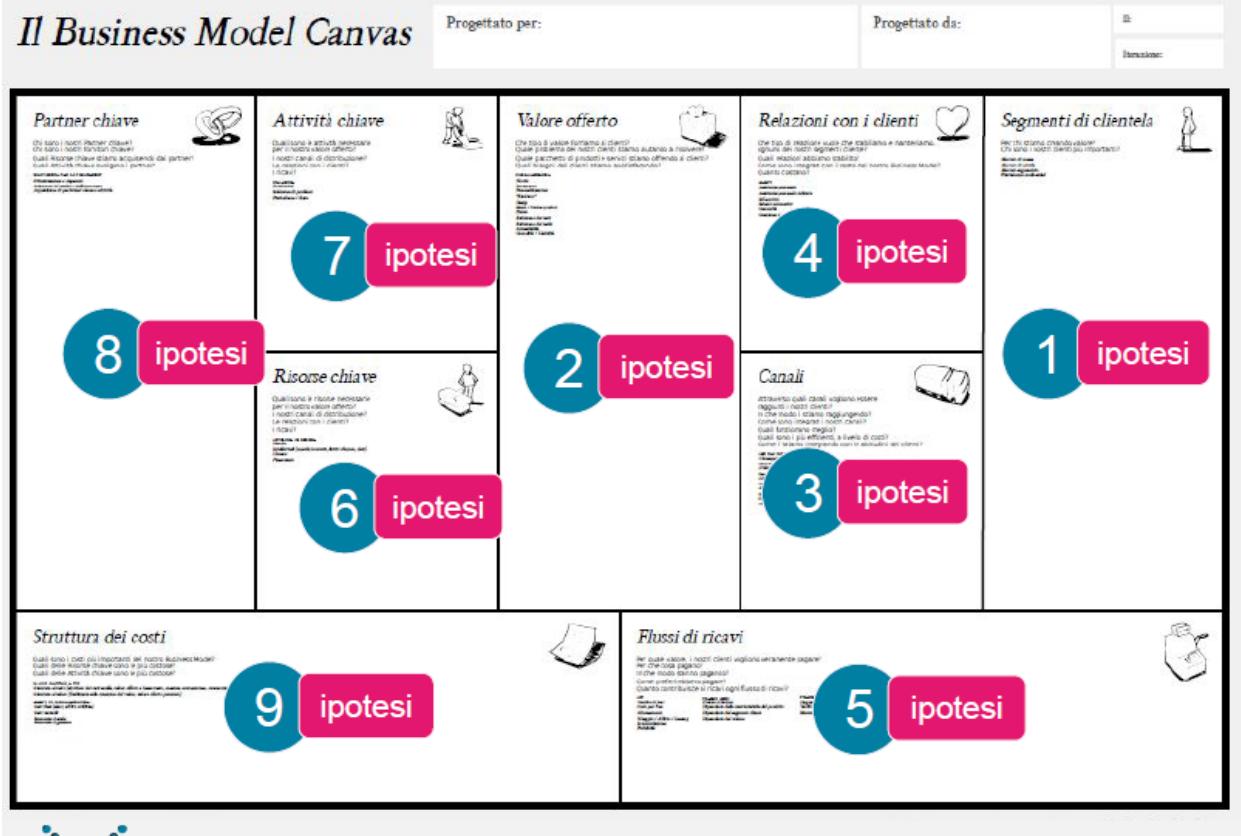
La **struttura dei costi** (9) è composta dalle spese sostenute per l’acquisizione dei merchants, l’acquisto di contenuti editoriali, le applicazioni IT, i data center, le campagne marketing e in generale tutte le risorse chiave necessarie per la diffusione del modello di business.

GROUPON - Business Model Canvas by Carlo Arioli



LA PROGETTAZIONE E LA VALUTAZIONE DEL MODELLO

Nella slide sono raffigurati gli steps da seguire per la progettazione del modello che poi dovranno essere convalidati attraverso le misurazioni effettuate sui responsi dei clienti.



Si tratta di un processo ciclico che consente di costruire il prodotto o servizio sulla base delle reali necessità dei clienti e quindi di adattarlo ai singoli casi.

La **valutazione del modello** di business avviene attraverso l'utilizzo della **SWOT analysis** riportando punti di forza e di debolezza ai fattori interni e opportunità di miglioramento nonché aree di rischio ai fattori esterni.

I quattro punti che compongono la SWOT analysis devono essere splittati su ciascun elemento del *Business Model Canvas*

I **rischi** possono essere connessi al fatto di avere un alto tasso di dipendenza da partner strategici o riportati a valutazioni relative alla possibilità di una rapida diffusione di prodotti alternativi o di una completa saturazione del mercato.

SWOT analysis

<p>Partner chiave</p> <p><i>sono disponibili prodotti e servizi sostitutivi?</i></p>	<p>Attività chiave</p>	<p>Valore offerto</p>	<p>Relazioni con i clienti</p>	<p>Clienti (segmenti)</p>	
RISCHI	<p>Risorse chiave</p> <p><i>la qualità delle nostre risorse è messa a rischio?</i></p>	<p>Canali</p> <p><i>c'è il rischio che i nostri canali perdano importanza per i nostri clienti?</i></p>	<p><i>il nostro mercato potrebbe saturarsi a breve? quanto velocemente aumenterà la concorrenza nel nostro mercato?</i></p>		
<p>Struttura dei costi</p> <p><i>quali costi rischiano di crescere più velocemente dei ricavi che supportano?</i></p>		<p>Ricavi</p> <p><i>quali flussi di ricavi potrebbero venir meno in futuro?</i></p>			

I **punti di forza** vengono invece riscontrati nell'efficienza delle operazioni in termini di costi, nella capacità di adeguare il valore offerto alle richieste e dunque nel ridotto tasso di abbandono. Nella capacità di relazionarsi con partner strategici in caso di necessità ma al tempo stesso nella esclusività del prodotto offerto.

SWOT analysis

<p>Partner chiave</p> <p><i>siamo focalizzati e lavoriamo con i partner in caso di necessità.</i></p>	<p>Attività chiave</p> <p><i>è difficile, per i concorrenti, riprodurre le nostre risorse chiave.</i></p>	<p>Valore offerto</p> <p><i>il nostro valore offerto è adeguato alle esigenze del cliente.</i></p>	<p>Relazioni con i clienti</p>	<p>Clienti (segmenti)</p> <p><i>i tassi di abbandono dei clienti sono bassi.</i></p>
<p>Risorse chiave</p>		<p>Canali</p> <p><i>il canale ha un' elevata possibilità di accesso fra i clienti.</i></p>		
<p>Struttura dei costi</p> <p><i>beneficiamo di economie di scala. le nostre operazioni sono efficienti in termini di costi.</i></p>			<p>Ricavi</p> <p><i>beneficiamo di forti margini. i nostri ricavi sono prevedibili.</i></p>	

PUNTI di FORZA

Le **opportunità** emergono da valutazioni legate all'ottimizzazione dei processi, alla possibilità di raggiungere nuovi segmenti di clientela o di migliorare la personalizzazione dell'offerta, allo sviluppo di opportunità di cross-selling con i partner.

SWOT analysis

<p>Partner chiave</p> <p>Chi sono i nostri partner chiave? Quali sono i nostri rapporti con i partner? Quali sono le opportunità di cross-selling con i partner? Quali sono le opportunità di cross-selling con i partner?</p>	<p>Attività chiave</p> <p>potremmo standardizzare alcune attività chiave?</p>	<p>Valore offerto</p> <p>Quali altre esigenze dei clienti potremmo soddisfare?</p>	<p>Relazioni con i clienti</p> <p>potremmo migliorare la personalizzazione?</p>	<p>Clienti (segmenti)</p> <p>potremmo servire nuovi segmenti di clientela?</p>
<p>Risorse chiave</p> <p>ci sono opportunità di cross-selling con i partner?</p>		<p>Canali</p>		
<p>Struttura dei costi</p> <p>dove possiamo ridurre i costi?</p>			<p>Ricavi</p> <p>per quali altri elementi i clienti sarebbero disposti a pagare?</p>	

Le **debolezze** sono legate invece alla facile riproducibilità delle attività chiave, alle relazioni conflittuali con i partner strategici, allo scarso appeal del brand.

SWOT analysis

<p>Partner chiave</p> <p><i>le relazioni lavorative con i partner chiave sono conflittuali.</i></p>	<p>Attività chiave</p> <p><i>è facile copiare le nostre attività chiave.</i></p>	<p>Valore offerto</p> <p><i>non ci sono sinergie fra i nostri prodotti e servizi.</i></p>	<p>Relazioni con i clienti</p> <p><i>il nostro marchio è debole.</i></p>	<p>Clienti (segmenti)</p> <p><i>la base clienti non è segmentata.</i></p>
<p>Risorse chiave</p>		<p>Canali</p>		
<p>Struttura dei costi</p> <p><i>i nostri costi non sono prevedibili. la nostra struttura dei costi e il nostro modello di business non si combinano bene.</i></p>		<p>Ricavi</p> <p><i>dipendiamo da un unico flusso di ricavi. affrontiamo costi elevati prima di incassare ricavi.</i></p>		

DEBOLEZZE