

MODULO
Come costruire un business sostenibile: Crea il tuo Business Plan
BREVE DESCRIZIONE
Questo modulo introduce il concetto di un business model canvas, che può aiutarti a supportare la progettazione del tuo business. Questo può aiutarti a definire chiaramente il tuo business, in modo da poterlo spiegare a partner commerciali e finanziatori: Qual è il vostro prodotto principale? Come è organizzato? Chi sono i tuoi partner commerciali? Quali sono i vostri canali di consegna? ecc.
CONTENUTO

Definire il tuo modello di business

Quando si fonda una nuova azienda, è importante avere un modello di business chiaro. Qual è la tua idea generale di business? Quali sono le vostre attività chiave nel business? Come create valore per i vostri clienti? Come si genera un profitto? Queste domande dovrebbero essere chiarite prima di iniziare il tuo business. Questo non significa che le risposte non possano essere modificate e sviluppate ulteriormente nelle fasi successive, ma sono necessarie almeno alcune risposte preliminari.

Questo modulo ti aiuterà a farlo con l'aiuto dei nove blocchi del Business Model Canvas di Osterwalder (Osterwalder, 2010). Questo strumento può aiutarti a produrre un'immagine chiara del tuo business in un foglio. Questo può aiutarti a definire meglio il tuo business per te stesso, per i potenziali partner e per le banche e i potenziali istituti di finanziamento.



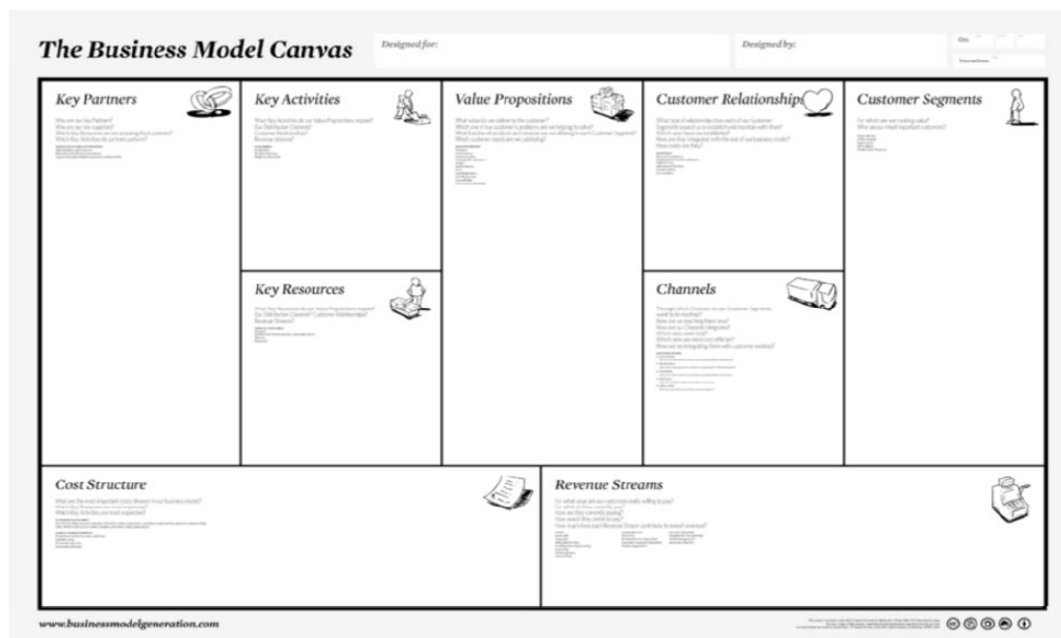
Il Business Model Canvas

Osterwalder ha creato una tela basata su nove blocchi di costruzione raffigurati in una tela di modello di business. Essi sono:

1. Proposta di valore per cliente
2. Segmenti di clienti
3. Canali
4. Relazioni con i clienti
5. Flussi di entrate
6. Risorse chiave
7. Partner chiave

8. Attività chiave
9. Struttura dei costi..

Se siete in grado di descrivere ognuno di questi nove elementi, avrete un quadro chiaro del vostro business. L'idea è che avere tutto in un unico foglio ti permette di avere una buona panoramica di tutti gli elementi del tuo business.



Fonte: *Business Model Canvas: nove blocchi di costruzione del modello di business*, Osterwalder, Pigneur & al. 2010

Il canvas include il cliente o il lato della domanda così come il lato dell'offerta. Il lato della domanda è raffigurato sul lato destro e include i segmenti di clienti, le relazioni con i clienti e i canali. Il lato dell'offerta è rappresentato sul lato sinistro e comprende i partner chiave, le attività chiave e le risorse chiave. La proposta di valore è rappresentata al centro, ma è normalmente vista come appartenente al lato della domanda. In basso troviamo i fattori finanziari: Struttura dei costi (a seconda dell'offerta) e Flussi di entrate (a seconda della domanda).

La **Proposta di valore del cliente** è un fattore chiave per qualsiasi modello di business. Descrive il valore del vostro prodotto o servizio per il cliente e spiega perché il cliente sceglierà il vostro prodotto invece di rivolgersi ai vostri concorrenti. Qui dovreste spiegare perché il tuo prodotto è migliore di qualsiasi altra alternativa esistente sul mercato. Alcune proposte di valore possono essere innovative e rappresentare un'offerta nuova o dirompente. Altre possono essere simili alle offerte esistenti sul mercato, ma con l'aggiunta di nuove caratteristiche e attributi.

Nel campo **Segmenti di clienti** dovete specificare chi sono i vostri clienti target. Il segmento del cliente può essere definito secondo la posizione (locale, regionale, nazionale o globale), secondo il gruppo di età, il gruppo di reddito o le caratteristiche psico-grafiche.

Il blocco di costruzione dei **Canali** descrive come comunicherete e raggiungerete i segmenti di clienti definiti sopra. I canali sono punti di contatto del cliente che giocano un ruolo importante

nell'esperienza del cliente. Questo include i canali di marketing così come i canali per fornire prodotti o servizi. La comunicazione con i clienti include la sensibilizzazione dei clienti sui prodotti e servizi di un'azienda; e l'abilitazione del feed-back dei clienti sulla Value Proposition.

I canali includono anche i canali attraverso i quali il cliente può acquistare prodotti e servizi specifici e la consegna di una Value Proposition ai clienti. Esempi di canali possono essere il World Wide Web o un luogo fisico con una posizione specifica.

Anche la consegna di servizi post vendita è inclusa in questo blocco di costruzione.

Le relazioni con il cliente includono il rapporto con i clienti in tutte le fasi della transazione:

- Acquisizione del cliente
- Fidelizzazione del cliente
- Aumento delle vendite (up-selling)

Le relazioni con i clienti possono essere personali o automatizzate. È importante specificare se la vostra azienda vuole concentrarsi su clienti unici o su clienti che possono eseguire diverse transazioni ripetute nel tempo. Per certi modelli di business le relazioni con i clienti costituiscono una parte importante della proposta di valore percepita dal cliente.

I Flussi di entrate denotano i flussi di reddito per l'azienda. I ricavi sono generati attraverso i pagamenti dei clienti. Questi pagamenti possono essere generati attraverso l'acquisto di prodotti o servizi specifici, ma sono possibili altri modelli di pagamento. Nuovi modelli di business innovativi sono stati creati attraverso la creazione di nuovi modi per generare entrate da prodotti o servizi già esistenti sul mercato.

Le Risorse chiave descrivono le risorse più importanti di cui hai bisogno per fondare e gestire la tua azienda. Ci possono essere molti tipi molto diversi di risorse chiave. In quasi ogni tipo di business, i mezzi finanziari saranno una risorsa chiave. Tuttavia, le risorse chiave spesso includono anche competenze particolari, diritti di proprietà intellettuale o brevetti. Anche l'accesso a manodopera poco costosa con competenze adeguate può essere una risorsa chiave.

I Partner chiave includono fornitori e altri, da cui dipendete per lo svolgimento delle vostre operazioni commerciali. I partner chiave possono in certi casi includere anche i concorrenti. Il modo in cui collaborate con i partner chiave e la vostra forza relativa in relazione a loro può essere importante per le vostre possibilità di mantenere un business redditizio. I partner chiave possono aiutarvi ad essere introdotti in nuovi mercati, ma possono anche essere in grado di comprimere il vostro profitto attraverso prezzi sleali.

Le Attività chiave includono operazioni chiave per far funzionare il vostro modello di business. I tipi e l'organizzazione delle attività chiave differiscono sostanzialmente da business a business. In un'azienda di produzione di mattoni e malta, le attività chiave possono includere operazioni di routine standard, come l'attività più importante. In altre aziende la gestione dei clienti o la ricerca e lo sviluppo saranno al centro dell'attenzione. L'organizzazione e la struttura aziendale devono riflettere i diversi tipi di attività chiave.

La **Struttura dei costi** include tutti i costi sostenuti dalle operazioni dell'azienda. Questo include i costi delle attività chiave così come i costi delle forniture, delle relazioni con i clienti, dei canali di consegna ecc. Un aspetto importante dei costi è se devono essere coperti in anticipo e se sono dipendenti dalla scala.

Un aspetto chiave della creazione di un business redditizio è analizzare la relazione tra i diversi elementi costitutivi. Il vantaggio del business model canvas è che fornisce una panoramica di tutti gli elementi del modello di business in un unico foglio.

Esempio: Modello di business per una caffetteria

Anna vuole creare la sua caffetteria, dove può servire il caffè per i suoi amici, dato che questo gruppo target è un po' ristretto, lo espande per includere i bevitori di caffè urbani eccitati. Dunque, farà un negozio che serve caffè per i suoi amici e per altri bevitori di caffè esotici che passano di lì.



La proposta di valore è di offrire un'esperienza unica di caffè, dove le persone possono assaggiare nuovi tipi di caffè. Per questo ha bisogno di avere un negozio all'interno del centro urbano, dove può servire il caffè. Il rapporto con il cliente è la personalizzazione di massa, poiché il servizio offerto è simile per tutti i clienti. Le risorse chiave necessarie sono quindi un negozio, macinatori di caffè e forse il Wi-Fi per attirare più clienti. Le attività chiave saranno trovare e ordinare il caffè giusto e servirlo ai clienti nel negozio. I partner chiave saranno i distributori di caffè, un proprietario terriero (da cui il negozio può essere affittato), e forse un distributore di cibo, se il cibo sarà servito. Le principali voci di costo saranno il caffè, il cibo, l'affitto, la manodopera e le spese generali. Le entrate verranno dalla vendita del caffè e del cibo.

Example of a Business Model Canvas for Coffee shop

<i>Partner chiave</i>	<i>Attività chiave</i>	<i>Proposte di valore</i>	<i>Relazione con il cliente</i>	<i>Segmenti di clienti</i>
Distributori di	Gestire il	Esperienza		Bevitori di caffè

caffè esotico Proprietario terriero Distributore di cibo e bevande	negozio Trovare e ordinare caffè esclusivi	unica del caffè Ampia selezione di varietà di caffè	Personalizzazione di massa	Bevitori di caffè esotico urbano
	Risorse chiave Macinacaffè Luoghi particolari nelle città urbane Wi-Fi		Canali Boutique nel centro urbano	
Struttura dei costi Chicchi di caffè Cibo Affitto per la locazione Manodopera			Flussi di entrate Tazze di caffè esclusive Cibo	

Diversi tipi di modelli di business generici

Anna sviluppa il suo modello di business intorno all'esperienza unica di caffè offerta ai bevitori di caffè esotico. In seguito, tutti gli altri fattori sono sviluppati per fornire la proposta di valore al gruppo di clienti selezionato.

Tuttavia, un modello di business può essere centrato anche su qualsiasi altro insieme di blocchi di costruzione. Gli operatori di telefonia mobile forniscono un esempio di come sono stati creati nuovi modelli di business attraverso modi alternativi per creare flussi di entrate attraverso l'uso di nuovi modelli di prezzo. Alcuni operatori hanno creato un nuovo business offrendo un nuovo schema di prezzi senza costi di abbonamento, dove il costo al minuto doveva essere pagato in anticipo. In seguito altri hanno offerto servizi a tariffa fissa, dove tutti i costi dovevano essere coperti dall'abbonamento.

Nuovi modelli di business possono essere avviati anche dal lato dell'offerta. Si può essere nella posizione di una particolare risorsa chiave, per esempio un brevetto o un luogo fisico, e il compito sarà poi quello di scoprire come questa risorsa può essere sviluppata per diventare un business redditizio. Altri esempi sono rappresentati qui sotto:

Esempi di Epicentri per lo sviluppo di modelli di business

Guidato dalle risorse	Come utilizzare una data risorsa o
-----------------------	------------------------------------

		competenza	
	Guidato dal servizio	Come commercializzare un nuovo prodotto o servizio	
	Guidato dal cliente	Sfruttare un certo bisogno del cliente	
	Guidato dal punto di vista finanziario	Introdurre nuove modalità di pagamento o di finanziamento di prodotti/servizi esistenti	
	Guidato dal canale	Fare uso di uno specifico canale di vendita e consegna, per esempio online.	

LINEE GUIDA/CONSIGLI

- Inizia con un'idea di business. La vostra idea non ha bisogno di essere completamente nuova, purché si rivolga a un bisogno su un mercato specifico.
- Identifica le tue risorse - Quali sono le tue risorse in termini di conoscenze, abilità, reti e mezzi finanziari. Come si adattano alla tua idea di business, e come puoi applicarle per rendere il tuo business redditizio?
- Stabilire i processi aziendali - Devi avere un'idea delle attività necessarie per far funzionare il tuo modello di business. Decidi se ogni processo deve essere svolto all'interno dell'azienda o esternalizzato a un partner commerciale.
- Decidi il tipo di partner commerciale di cui hai bisogno. Quanto dipenderai da altri partner commerciali? Avete i partner giusti nella vostra rete?
- Stabilire la coerenza tra i nove mattoni - Non riempire semplicemente i nove mattoni uno per uno. Assicurati che siano fortemente correlati e che si sostengano a vicenda.
- Lasciare spazio all'innovazione - Non vedere il tuo business plan come un documento statico. Rivedilo spesso e implementa i cambiamenti se necessario

RISORSE/STRUMENTI ESTERNI

<https://www.speedytemplate.com/forms/business-model-template-3.pdf> - Business Model Generation

<https://www.strategyzer.com/expertise/business-models> - What is a business model?

<https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp> - What is a Business Model

<https://www.aha.io/roadmapping/guide/product-strategy/what-are-some-examples-of-a-business-model> - What are business models?

<https://www.youtube.com/watch?v=s-TWYN6F6LU> - Making of a Business Model Canvas
<http://www.youtube.com/watch?v=2FumwkBMhLo>

<https://www.youtube.com/watch?v=ZFQ7N-vWDSM> - WEBINAR: Introduction to Business Model

Innovation

<https://www.youtube.com/watch?v=0X4XOdnL1Bs> - How to Develop a New Business Model in 1 Hour or Less

https://www.youtube.com/watch?v=DL6myRFdC_g - The 9 Most Successful Business Models Of Today