

| 07 - Introduzione alle Startup - 2° Esonero

| DEFINIZIONE DI START-UP

Per Eric Ries, il creatore della metodologia Lean Startup, si tratta di “una istituzione umana nata per creare un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza”

Secondo Paul Graham “Una Startup è una istituzione concepita per crescere in maniera rapida”

Per Steve Blank una startup è un’organizzazione temporanea che ha lo scopo di cercare un business model che abbia le seguenti caratteristiche: scalabile, replicabile, sostenibile e attuabile.

La miglior definizione è quella che comprende le tre precedenti, combinando gli elementi: la start-up è un’azienda giovane, innovativa, rapida, scalabile, replicabile, sostenibile e attuabile.

| DIFFERENZE TRA STARTUP E IMPRESA

Ogni impresa ha una propria fase di “startup”, ovvero un periodo nella prima fase di vita in cui si definiscono i processi organizzativi e gli investimenti economici.

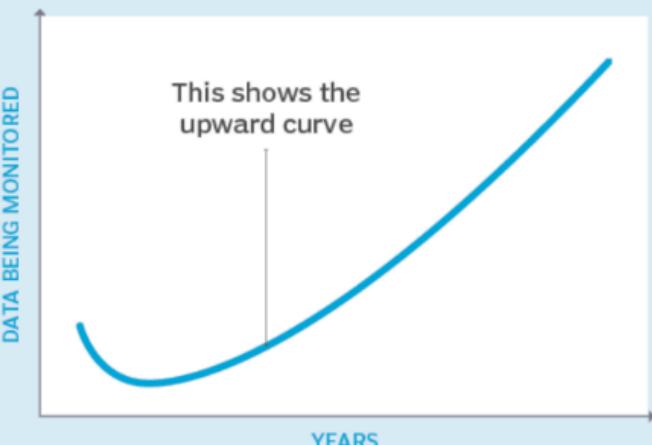
Principale differenza tra impresa e Startup: la prima non ha tendenzialmente un’attività imprenditoriale scalabile (si pensi all’apertura di un ristorante o una palestra), la seconda si fonda su un **progetto innovativo e scalabile**, ovvero replicabile in dimensioni sempre più grandi, con profitti crescenti per trasformarsi in una grande impresa in **tempi rapidi**.

In altri termini la Startup innovativa nasce con l’intento di **stupire il mercato con una nuova idea** che potrebbe però cambiare la vita delle persone o un determinato settore di mercato. Un’impresa, invece, nasce quasi sempre con **l’obiettivo principale di generare profitto**.

| CARATTERISTICHE DELLA START-UP

La crescita «**Hockey stick**» Rappresenta un modello di crescita aziendale caratterizzato da una fase iniziale di crescita lenta o stagnante, seguita da un’improvvisa impennata verso l’alto.

Hockey stick curve

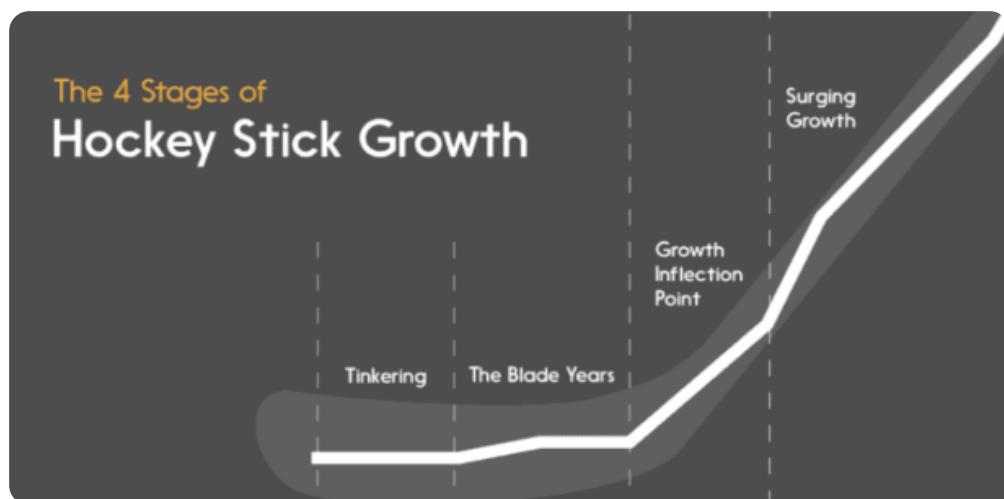


©2022 TECHTARGET. ALL RIGHTS RESERVED

L'immagine di un bastone da hockey è infatti semplice e immediata e rende molto immediato capire il concetto di crescita esponenziale.

Gli stadi della crescita «Hockey stick»:

- Tinkering
- The Blade Years
- Growth Inflection Point
- Surging Growth



| FASI DELLA VITA DELLA STARTUP

| TINKERING STAGE – FASE DI AVVIO

In questa fase, gli imprenditori **analizzano e esplorano più seriamente l'idea di startup**, verificando la **fattibilità** dell'idea commerciale e cercando di trovare il giusto equilibrio tra problema e soluzione.

Il tinkering termina quando gli imprenditori si impegnano a fondo per trasformare l'idea di business in realtà.

Di solito, i fondatori non abbandonano il proprio lavoro in questa fase.

Anche se questa fase è quella che comporta meno pressione per un imprenditore, alcuni errori possono comunque mandare all'aria un'idea innovativa di startup:

- Perdere tempo nella costruzione di un modello di business elaborato.
- Non discutere e mostrare campioni di prodotti reali e non cercare feedback per paura che i concorrenti copino l'idea.

In questa fase, l'attenzione principale degli imprenditori dovrebbe essere rivolta alla **sperimentazione** e allo **sviluppo dell'offerta** in base al **feedback ricevuto dai potenziali clienti**.

| BLADE YEARS STAGE – FASE DI TRAZIONE

I «Blade years» sono il periodo di tempo in cui l'idea viene **convalidata sul mercato** utilizzando le prime versioni, come l'**MVP** e la versione beta, e in cui viene **sviluppata l'offerta finale e il relativo modello di business**.

Questa è la fase in cui gli imprenditori abbandonano il loro lavoro quotidiano e si dedicano completamente allo sviluppo dell'azienda.

La fase di avvio dura in genere 3 o 4 anni e i ricavi generati sono esigui.

Di solito, gli imprenditori ricorrono al **bootstrapping** per finanziare le spese.

Alcuni degli errori più comuni che si commettono in questa fase sono

1. Dato che gli imprenditori non guadagnano quasi nulla per pagare le loro spese personali, dedicano molto tempo ed energia a fare presentazioni («pitch deck») elaborate per raccogliere capitali d'investimento.
2. Spendere cifre esorbitanti per le attività di vendita e marketing, come costose campagne pubblicitarie e operazioni di vendita.
3. Non essere disposti ad apportare ulteriori modifiche al prodotto.

| GROWTH INFLECTION POINT STAGE – FASE DI SCALABILITÀ

È il punto di svolta in cui il **modello di business viene perfezionato**.

È il momento in cui la startup registra un aumento esponenziale delle entrate.

In questa fase, gli imprenditori possono sfruttare il loro slancio di crescita per **attrarre venture capitalist e altri investitori**.

Questa fase presenta rischi significativi:

1. Poiché l'attività sta crescendo troppo rapidamente, alcune startup non riescono a sostenere la forte crescita e finiscono per crollare.
2. Per sfruttare questa eccellente opportunità di crescita, alcuni imprenditori tendono ad apportare cambiamenti significativi a un modello che ha funzionato ragionevolmente bene per loro.

L'obiettivo principale dovrebbe essere quello di valutare attentamente le operazioni e di sincronizzarle con la crescita dei ricavi.

| SURGING GROWTH STAGE – FASE DI MATURITÀ

Una volta che la startup è in grado di dimostrare il proprio potenziale e di sostenere questa crescita esponenziale durante la fase di inflessione della crescita, la sua **crescita continua ad accelerare a ritmo sostenuto**, attirando sempre più clienti a provare l'offerta.

In questa fase, gli imprenditori devono affrontare le **complessità della conduzione e della gestione dell'attività** che derivano dall'esplosione del mercato. In questa fase, molte grandi aziende fanno offerte molto allettanti per acquistare la società.

Gli imprenditori si trovano di fronte a 3 scelte:

1. Vendere l'azienda
2. Rimanere l'amministratore delegato
3. Assumere un amministratore delegato per gestire l'azienda

Gli imprenditori devono effettuare una transizione senza intoppi e assumere manager di alta qualità per dirigere i dipartimenti principali, invece di assumere persone non qualificate dalle loro reti personali.

ESEMPI:

ESEMPI HOCKEY STICK STAGES



Fondata nel 2008 da Andre Mason ed Eric Lefkofsky come mercato di e-commerce, la crescita dei ricavi di Groupon è un esempio perfetto di «hockey stick growth».

1. Tinkering: Il periodo di tinkering è durato quasi 2 anni, dal 2006 al 2008, quando Andrew Mason ha lanciato per la prima volta "The Point", che poi è diventato Groupon. In questo periodo le entrate si aggiravano intorno ai 10.000 euro.
2. The Blade Years: Questo è stato un periodo di 2 anni in cui la crescita delle entrate di Groupon è stata praticamente stagnante, intorno ai 14,5 milioni.
3. Growth Inflection Point: Groupon ha raggiunto il punto di inflessione della crescita nel 2010, quando le entrate registrate erano di circa 313 milioni.
4. Surging Growth: Questo periodo è iniziato nel 2011, quando Groupon ha superato il traguardo di 1 miliardo.

ESEMPI HOCKEY STICK STAGES

NETFLIX

Fondata nel 1997 da Reed Hastings come azienda di noleggio di DVD, anche Netflix ha registrato una crescita a bastone da hockey durante i suoi primi anni.

1. Tinkering: Il periodo di tinkering è stato di oltre un anno, dal 1996 al 1997.
2. The Blade Years: sono durati almeno 3 anni, dal 1997 al 2000, con un fatturato di circa 1,5 milioni. È in questo periodo che Netflix smette di vendere DVD e lancia i servizi di abbonamento.
3. Growth Inflection Point: Netflix ha raggiunto il punto di inflessione della crescita nel 2000, con un fatturato di 41 milioni.
4. Surging Growth: Questo periodo inizia nel 2001. Durante questo periodo, Netflix raggiunge circa 500.000 abbonati e avvia anche un'IPO a 15 dollari per azione.

ESEMPI HOCKEY STICK STAGES IN ITALIA



Fondata nel 2008 da Alberto Genovese come comparatore di assicurazioni con il sito Assicurazione.it è un altro esempio italiano di «hockey stick growth».

1. Tinkering: Il periodo di tinkering è durato circa 2 anni, 2007-2008.
2. The Blade Years: sono durati 3 anni, dal 2008 al 2010, con un fatturato di circa 1,5 milioni.
3. Growth Inflection Point: nel 2011 cambia il nome in Facile.it, amplia l'attività con la comparazione di prodotti finanziari come i mutui, riceve un primo investimento.
4. Surging Growth: Questo periodo inizia nel 2014 con l'uscita del fondatore e l'ingresso di Oakley Capital, continua a crescere triplicando il suo fatturato che nel 2019 raggiunge i 106 milioni. Nel 2022 viene acquisita dal fondo Silver Lake Partners ad una valutazione di oltre 1 miliardo di euro.

| LA STARTUP IN ITALIA

Nell'ordinamento giuridico in Italia è riconosciuta la **start-up innovativa**

La definizione si trova nel secondo comma dell'art. 25 del decreto 179/2012, secondo cui la start-up innovativa è quella costituita anche in forma cooperativa, le cui azioni o quote rappresentative del capitale sociale non sono quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione”, che possiede determinati requisiti analiticamente indicati dalla stessa norma e che, soprattutto, abbia come “oggetto sociale esclusivo o prevalente, **lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico.**

| REQUISITI START-UP IN ITALIA

Le startup innovative devono soddisfare almeno uno dei tre seguenti criteri:

1. almeno il **15%** del maggiore tra fatturato e costi annui è ascrivibile ad **attività di ricerca e sviluppo;**

2. a forza lavoro complessiva è costituita per almeno **1/3 da dottorandi**, dottori di ricerca o ricercatori, oppure per almeno **2/3 da soci** o collaboratori a qualsiasi titolo in possesso di **laurea magistrale**;
3. l'impresa è titolare, depositaria o licenziataria di un **brevetto registrato** (privativa industriale) oppure titolare di **software registrato**.

| INCENTIVI PER LE START-UP IN ITALIA

Sono previste delle forme di incentivazione per chi investe nelle start-up

Le persone fisiche hanno il diritto a detrarre nella loro dichiarazione dei redditi annuale un importo pari al **30% dell'investimento** effettuato nel capitale di una o più startup o PMI innovative entro un **limite massimo di euro 1.000.000 annui**, con un periodo minimo di **mantenimento dell'investimento pari a 3 anni**.

Le società che investono nel capitale di startup o PMI innovative hanno diritto a dedurre dal reddito imponibile complessivo un importo pari al **30% dell'investimento** effettuato nel capitale di una o più startup o PMI innovative, **con un massimo di euro 1.800.000 annui**, con obbligo di **mantenimento dell'investimento per almeno 3 anni**.

| 08 - IL MODELLO DI BUSINESS

| COSA E' IL BUSINESS MODEL

Il Business Model (o modello di business) è l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce un vantaggio competitivo.

Il business model di una startup deve avere 4 caratteristiche fondamentali, ovvero essere **Sostenibile, Scalabile, Replicabile, Praticabile**. Analizziamo insieme questi concetti.

1. Sostenibile: **deve produrre reddito****, ovvero generare ricavi maggiori dei costi
2. Scalabile: **deve poter crescere velocemente**. Ricavi che aumentano esponenzialmente a fronte di costi lineari
3. Replicabile: **si deve poter replicare il modello su più paesi** e dunque crescere grazie al business model con si è partiti. Esempi Uber, Netflix, Amazon etc.
4. Praticabile: **il business model deve essere attuabile**. Significa che non si può inventare qualcosa che non sia sviluppabile. Immaginiamo che qualcuno voglia inventare la macchina del tempo. Abbiamo i criteri di sostenibilità, scalabilità, replicabilità, ma non praticabilità perché con le tecnologie di oggi è impossibile costruire uno strumento del genere

| BUSINESS MODEL vs BUSINESS PLAN

Uno degli errori più comuni è quello di predisporre, come primo documento, il Business Plan aziendale prima di aver analizzato e progettato il Business model.

Il Business plan indica:

- Che Cosa
- Quanto Tempo
- Quanti Soldi servono per mettere in pratica il Business Model.
È un documento complesso, arricchito di analisi e previsioni. È un documento fondamentale da presentare agli stakeholders (ovvero i soggetti che hanno un'influenza nei confronti di un'iniziativa economica), agli investitori e per ottenere finanziamenti.

| I BUSINESS MODEL PIÙ DIFFUSI

Ci sono 12 tipi di business model più diffusi

1. Transazionale
2. Marketplace
3. Software as a service (SAAS): Modello basato sulle iscrizioni
4. Freemium
5. Pay As You Go

6. Noleggio o Leasing
7. Franchising
8. Broker
9. Community
10. Affiliazione
11. Modello basato sulle inserzioni
12. Donazione

I BUSINESS MODEL PIÙ DIFFUSI - TRANSAZIONALE

Il **business model transazionale** rappresenta uno dei modelli di business più tradizionali e diffusi nel panorama economico. Questo approccio si basa sulla semplice ma efficace logica di **vendere prodotti o servizi direttamente ai consumatori**, generando ricavi attraverso le transazioni che avvengono durante gli acquisti.

Nel modello transazionale, l'azienda **crea valore offrendo beni o servizi che soddisfano le esigenze specifiche dei clienti**. I ricavi derivano direttamente dalle vendite, che possono avvenire attraverso **canali fisici**, come negozi tradizionali, o **piattaforme digitali**, come gli e-commerce.

La **semplicità** di questo modello lo rende adattabile a una vasta gamma di settori e tipologie di business.

Il modello transazionale offre diversi vantaggi, tra cui la **flessibilità nella definizione dell'offerta** e la possibilità di **costruire relazioni dirette con i clienti**. Tuttavia, presenta anche alcune sfide significative.

La **creazione e il mantenimento di un brand forte, lo sviluppo di una strategia di marketing efficace e la gestione dell'intera catena del valore** richiedono investimenti considerevoli in termini di tempo, risorse finanziarie ed energie.

I BUSINESS MODEL PIÙ DIFFUSI - TRANSAZIONALE



I BUSINESS MODEL PIÙ DIFFUSI - MARKETPLACE

Questo modello si basa sulla creazione di una **piattaforma** che funge da intermediario tra due o più gruppi di utenti, facilitando le transazioni e creando valore attraverso l'interconnessione.

Nel marketplace, l'azienda non produce o possiede direttamente i beni o servizi scambiati, ma offre l'infrastruttura e le regole che consentono agli utenti di interagire efficacemente. Il valore aggiunto deriva dalla capacità di ridurre i costi di transazione, aumentare la trasparenza e creare **effetti di rete** che beneficiano tutti i partecipanti.

Il successo di un marketplace dipende dalla capacità di **attrarre e mantenere** un numero sufficiente di utenti su entrambi i lati della piattaforma, creando quello che viene definito un “**effetto di rete**”.

L'adozione di questo modello di business richiede un focus particolare su elementi come **la fiducia, la trasparenza e la qualità del servizio**. Le piattaforme di successo investono significativamente in **sistemi di rating, meccanismi di risoluzione delle dispute e strumenti per garantire transazioni sicure**.

I BUSINESS MODEL PIÙ DIFFUSI - MARKETPLACE



| I BUSINESS MODEL PIÙ DIFFUSI - SAAS

Il **software as a service (SaaS)** è un modello di business basato sulla **distribuzione di software attraverso il cloud**, con un **sistema di abbonamento** che prevede pagamenti ricorrenti. Questo approccio innovativo ha **rivoluzionato il modo in cui le aziende accedono e utilizzano le applicazioni software**, offrendo numerosi vantaggi sia per i fornitori che per i clienti.

Nel modello SaaS, il software viene ospitato centralmente dal fornitore e reso accessibile agli utenti tramite internet, eliminando la necessità di installazioni locali e manutenzione dell'infrastruttura IT.

I **clienti pagano** generalmente un canone mensile o annuale per l'utilizzo del software, che include aggiornamenti, supporto tecnico e archiviazione dei dati nel cloud.

Il vantaggio principale del modello SaaS risiede nella sua **capacità di facilitare l'acquisizione e la fidelizzazione dei clienti**.

La **barriera all'ingresso** è ridotta rispetto all'acquisto di software tradizionale, poiché non sono richiesti investimenti iniziali significativi in infrastrutture o licenze.

Questo approccio rende il servizio più accessibile, specialmente per le piccole e medie imprese o per i **professionisti indipendenti**.

Inoltre, il modello SaaS offre una maggiore flessibilità e scalabilità, consentendo ai clienti di adattare facilmente il servizio alle proprie esigenze in crescita o in diminuzione.

Dal punto di vista del fornitore, questo modello garantisce un **flusso di entrate più prevedibile** e costante nel tempo, facilitando la pianificazione finanziaria e gli investimenti in

ricerca e sviluppo.

Tuttavia, il successo di un'impresa SaaS **dipende fortemente dalla qualità e dall'affidabilità del servizio offerto**.

È fondamentale fornire un prodotto che soddisfi costantemente le esigenze dei clienti, garantendo al contempo elevati standard di sicurezza e disponibilità.

La **capacità di innovare continuamente** e di rispondere rapidamente alle richieste del mercato è cruciale per mantenere un vantaggio competitivo in questo settore dinamico.

I BUSINESS MODEL PIÙ DIFFUSI - SAAS



I BUSINESS MODEL PIÙ DIFFUSI - FREEMIUM

Il **modello di business Freemium** rappresenta una strategia innovativa che combina l'offerta gratuita di un prodotto o servizio di base con **opzioni premium a pagamento**. Questo approccio si basa sul principio di fornire un'esperienza iniziale senza costi per attrarre un ampio bacino di utenti, offrendo successivamente **funzionalità avanzate o contenuti esclusivi** a coloro che decidono di passare a un piano a pagamento.

Il **vantaggio principale** di questo modello risiede nella sua capacità di **ridurre drasticamente le barriere all'ingresso** per i potenziali clienti.

Offrendo un servizio di base gratuito, l'azienda può costruire rapidamente una vasta base di utenti, aumentando la visibilità del brand e creando opportunità di monetizzazione attraverso le conversioni a piani premium.

Inoltre, gli utenti gratuiti possono fungere da promotori del servizio, generando un prezioso passaparola.

Tuttavia, l'implementazione efficace di un modello Freemium richiede un'attenta pianificazione. È fondamentale **trovare il giusto equilibrio tra le funzionalità offerte gratuitamente e quelle riservate agli utenti premium**. L'offerta gratuita deve essere sufficientemente attraente da catturare l'interesse degli utenti, ma allo stesso tempo limitata abbastanza da incentivare l'upgrade. Inoltre, è cruciale mantenere un **elevato standard qualitativo** sia per gli utenti gratuiti che per quelli premium, al fine di costruire una solida reputazione e favorire le conversioni.



I BUSINESS MODEL PIÙ DIFFUSI – PAY-AS-YOU-GO

Il modello di business **Pay as you go** si basa sul principio di far pagare al cliente il servizio o prodotto solo in base all'effettivo utilizzo. Questo business model offre una **grande flessibilità**, consentendo di **personalizzare l'offerta in base alle esigenze e possibilità specifiche di ciascun cliente**.

Il **vantaggio principale** del Pay as you go è la sua capacità di **abbattere le barriere all'ingresso** per i clienti, rendendo accessibili servizi o prodotti che altrimenti potrebbero risultare proibitivi. Tuttavia, questo modello presenta anche alcune sfide, come la **necessità di gestire attentamente i costi operativi** e di mantenere un flusso **di cassa stabile nonostante la variabilità dei ricavi**.

BUSINESS MODEL PIÙ DIFFUSI – PAY-AS-YOU-GO



I BUSINESS MODEL PIÙ DIFFUSI – NOLEGGIO O LEASING

Il **business model basato sul leasing** si fonda sul **noleggio di beni o immobili**, tipicamente per uso aziendale, in cambio del pagamento di un **canone periodico**.

Questo modello di business è particolarmente adatto per aziende che offrono prodotti o servizi ad alto costo, rendendoli accessibili a un pubblico più ampio attraverso il noleggio invece dell'acquisto diretto.

Nel leasing, l'azienda proprietaria del bene (il locatore) concede l'utilizzo dello stesso a un cliente (il locatario) per un periodo di tempo stabilito, in cambio di **pagamenti regolari**. Questo approccio permette alle imprese di accedere a risorse costose senza dover affrontare ingenti investimenti iniziali, distribuendo il costo nel tempo.

Il **vantaggio principale** del modello di leasing risiede nella sua capacità di generare **flussi di cassa stabili e prevedibili** attraverso i pagamenti periodici dei clienti. Inoltre, questo approccio può contribuire a costruire **relazioni a lungo termine con i clienti**, favorendo la **fidelizzazione** e potenziali vendite incrociate di servizi complementari.

I BUSINESS MODEL PIÙ DIFFUSI – NOLEGGIO O LEASING



I BUSINESS MODEL PIÙ DIFFUSI - FRANCHISING

Il **franchising** è un modello di business che consente a un'azienda di **espandere rapidamente la propria presenza sul mercato** concedendo a terze parti, dette affiliati o franchisee, il diritto di **utilizzare il proprio marchio, know-how e sistemi operativi**. In questo modello, il franchisor (l'azienda madre) fornisce all'affiliato l'autorizzazione a operare sotto il proprio nome commerciale, beneficiando di un format di **business già collaudato e riconosciuto**.

In cambio dei diritti di utilizzo del modello – per vendere il prodotto o il servizio e ricevere formazione, supporto e istruzioni operative – l'affiliato paga una franchigia (nota come royalty). L'affiliato deve anche firmare un contratto (accordo di franchising) che accetta di operare in conformità con i termini specificati nel contratto.

Questo modello offre vantaggi sia al franchisor che al franchisee. Il franchisor può **espandere rapidamente la propria rete di punti vendita** senza sostenere direttamente i costi di apertura e gestione. Il franchisee, d'altra parte, può avviare un'attività beneficiando di un **marchio già affermato**, riducendo i rischi associati all'apertura di un nuovo business da zero. Tuttavia, il successo del franchising **dipende fortemente dalla qualità del supporto fornito dal franchisor** e dalla capacità del franchisee di **mantenere gli standard del brand**.

È fondamentale che entrambe le parti collaborino efficacemente per garantire la **coerenza dell'esperienza del cliente** in tutti i punti vendita della rete.

Un franchising agisce essenzialmente come una «filiale» ma con la sua autonomia giuridica e finanziaria.

I BUSINESS MODEL PIÙ DIFFUSI - FRANCHISING



intimissimi



| I BUSINESS MODEL PIÙ DIFFUSI - BROKER

Il business model del broker sfrutta la distanza fisica tra i venditori e i loro clienti. Si basa sul fornire una piattaforma in cui acquirenti e venditori possono entrare in contatto, facilitando le loro interazioni.

La società gestisce le loro transazioni e garantisce la sicurezza.

Le entrate in questo modello di business sono generate applicando piccole commissioni alle transazioni.

I BUSINESS MODEL PIU DIFFUSI - BROKER



| I BUSINESS MODEL PIÙ DIFFUSI - COMMUNITY

Il **business model basato sulla community** rappresenta un approccio innovativo che sfrutta il potere delle **connessioni sociali e del senso di appartenenza** per creare valore. In questo modello, l'azienda costruisce e gestisce una piattaforma o un ambiente che facilita le interazioni tra i membri, generando ricavi attraverso vari meccanismi legati alla partecipazione alla community stessa.

Il **cuore** di questo business model è la creazione di un **forte senso di appartenenza** e di **valore condiviso** tra i membri. La community diventa il prodotto principale, con l'azienda che agisce come facilitatore e curatore delle interazioni.

I **ricavi** possono derivare da diverse fonti, tra cui **quote di iscrizione, abbonamenti premium, eventi esclusivi o contenuti a pagamento**.

Il **valore aggiunto** di questo modello risiede nella sua capacità di creare un **ecosistema**

autoalimentato.

Più la community cresce e si arricchisce di contenuti e interazioni, più diventa attraente per nuovi membri, creando un **effetto network positivo**.

Questo può portare a una **crescita organica e a una forte fidelizzazione degli utenti**.

Tuttavia, il successo di un business model basato sulla community dipende fortemente dalla capacità dell'azienda di **mantenere attivo e coinvolto il proprio pubblico**. Ciò richiede un costante impegno nella **moderazione**, nella **creazione di contenuti di valore** e nell'**organizzazione di eventi** e iniziative che mantengano vivo l'interesse dei membri.

I BUSINESS MODEL PIÙ DIFFUSI - COMMUNITY



| I BUSINESS MODEL PIÙ DIFFUSI - AFFILIAZIONE

Un altro popolare modello di business sul Web è il modello dell'affiliazione. Funziona promuovendo collegamenti a prodotti pertinenti, riscuotendo commissioni sulle vendite; questo modello può anche lavorare in combinazione con annunci o separatamente.

Uno dei vantaggi più evidenti di questo business model è che generalmente genera più ricavi rispetto ai modelli basati sulla pubblicità. D'altro canto, se si decide di usare questo modello per la startup, è necessario sottolineare che la quantità di denaro che si guadagna è limitata alla grandezza del settore, ai tipi di prodotti che si vendono e al pubblico.



| I BUSINESS MODEL PIÙ DIFFUSI – MODELLO INSERZIONE

Il **modello di business basato sulle inserzioni** rappresenta una strategia innovativa per monetizzare un prodotto o servizio senza richiedere un pagamento diretto agli utenti. Questo approccio si fonda sull'idea di offrire gratuitamente un bene o una piattaforma al pubblico, generando ricavi attraverso la **vendita di spazi pubblicitari** a inserzionisti interessati a raggiungere quella specifica audience.

Il **principio fondamentale** di questo business model è la creazione di una **base utenti sufficientemente ampia e coinvolta** da attrarre l'interesse degli inserzionisti. Più grande e mirata è l'audience, maggiore sarà il valore degli spazi pubblicitari offerti. Le entrate in

questo modello derivano principalmente da due fonti: i clic sugli **annunci (pay-per-click)** e **le visualizzazioni degli stessi (pay- per-impression)**.

Il **vantaggio principale** di questo modello risiede nella sua capacità di **abbattere le barriere all'adozione** per gli utenti, consentendo una **rapida crescita** della base utenti. Tuttavia, il successo dipende fortemente dalla capacità di **bilanciare l'esperienza** utente con la necessità di monetizzazione. Un eccesso di pubblicità può infatti allontanare gli utenti, compromettendo l'efficacia del modello stesso.

I BUSINESS MODEL PIÙ DIFFUSI – MODELLO INSERZIONE



I BUSINESS MODEL PIÙ DIFFUSI - DONAZIONE

Il **modello di business basato sulle donazioni** rappresenta un approccio innovativo e flessibile per generare entrate, particolarmente adatto a **organizzazioni non profit, piattaforme digitali e progetti con una forte componente sociale o culturale**. In questo business model, gli utenti o sostenitori contribuiscono volontariamente con **donazioni monetarie** per supportare il valore fornito dall'organizzazione o dal servizio.

Il modello basato sulle donazioni si fonda sul principio che gli utenti attribuiscano un valore al servizio offerto e siano disposti a contribuire in base alla loro percezione di tale valore. Questo crea un legame diretto tra la qualità e l'utilità percepita del servizio e il supporto finanziario ricevuto.

Un aspetto chiave di questo business model è la sua **flessibilità**: gli utenti possono decidere liberamente se, quando e quanto donare. Questa libertà di scelta può incentivare un maggior numero di persone a supportare l'organizzazione, anche con piccole somme, creando potenzialmente una base di sostenitori più ampia rispetto a modelli di pagamento fissi.

Tuttavia, è importante notare che il modello basato sulle donazioni viene spesso combinato con altre fonti di reddito per garantire una maggiore stabilità finanziaria. Molte organizzazioni che adottano questo approccio integrano le donazioni con **sponsorizzazioni, merchandising o servizi premium a pagamento**, creando un modello ibrido che bilancia l'accessibilità gratuita con la sostenibilità economica.

I BUSINESS MODEL PIÙ DIFFUSI - DONAZIONE



Per esempio Wikipedia ha un modello di business basato sulle donazioni.



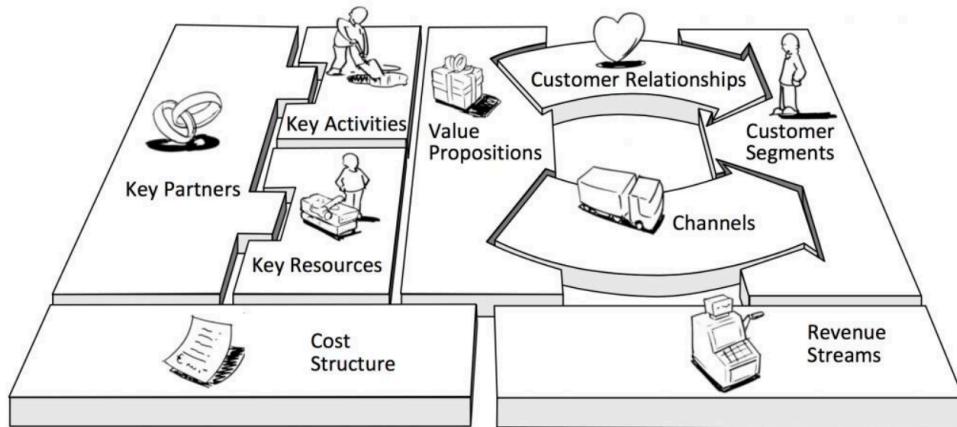
FONDAZIONE



GREENPEACE



| 09 - BUSINESS MODEL CANVAS



Il business model viene descritto grazie a **9 blocchi base** che mostrano la logica di come un'azienda intende produrre valore.

I 9 blocchi coprono le 4 aree principali di ogni business:

- Clienti
- Offerta
- Infrastruttura
- Sostenibilità finanziaria

Il modello di business è il progetto della strategia da implementare attraverso strutture organizzative, processi e sistemi.

| I 9 blocchi

1. **Segmenti di clientela**: Identifica i diversi gruppi di persone o organizzazioni che l'azienda mira a raggiungere e servire.
2. **Proposta di valore**: Descrive il pacchetto di prodotti e servizi che creano valore per uno specifico segmento di clientela.
3. **Canali**: Illustra come l'azienda comunica con i propri segmenti di clientela e li raggiunge per fornire la proposta di valore.
4. **Relazioni con i clienti**: Definisce il tipo di relazioni che l'azienda stabilisce con i diversi segmenti di clientela.
5. **Flussi di ricavi**: Rappresenta il denaro che l'azienda genera da ciascun segmento di clientela.
6. **Risorse chiave**: Descrive gli asset più importanti necessari per far funzionare il modello di business.
7. **Attività chiave**: Identifica le azioni più importanti che l'azienda deve compiere per far funzionare con successo il proprio modello di business.

8. **Partner chiave:** Delinea la rete di fornitori e partner che fanno funzionare il modello di business.
9. **Struttura dei costi:** Descrive tutti i costi sostenuti per operare il modello di business.

| PROPOSTA DI VALORE – VALUE PROPOSITIONS

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

La proposta di valore è la **ragione** (reason why) per la quale i clienti **scelgono un'azienda piuttosto che un'altra**.

Risolve un problema dei clienti o soddisfa un loro bisogno.

In altre parole, la proposta di valore è un'aggregazione, o pacchetto, di benefici che un'azienda offre ai clienti.

Alcune proposte di valore possono essere **innovative** e rappresentare un'offerta nuova o dirompente (disruptive). Altre possono essere simili alle offerte esistenti sul mercato, ma con **caratteristiche e attributi aggiuntivi**.

Questa sezione **contraddistingue** in maniera univoca il modello di business aziendale determinando il **successo o l'insuccesso**.

Una proposta di valore crea valore per un segmento di clientela attraverso un mix distinto di elementi che soddisfano le esigenze di quel segmento. Il valore può essere quantitativo (esempi prezzo, velocità del servizio, ecc.) o qualitativo (esempi design, esperienza di vendita, ecc.).

Esempi non esaustivi di elementi che possono contribuire alla creazione del valore per il cliente.

Novità

- soddisfare un set di bisogni totalmente nuovo che prima i clienti non percepivano perché non era presente un'offerta simile.

Performance

- Migliorare la prestazione di un prodotto o di un servizio è tradizionalmente un modo comune di creare valore. (es. processori più potenti, maggiore spazio di memoria, ecc.). Il miglioramento delle prestazioni ha un suo limite.

Personalizzazione

- L'adattamento di prodotti e servizi alle esigenze specifiche di singoli clienti o segmenti di clienti crea valore.

Portare a termine il lavoro «Getting the job done»

- Viene creato del valore semplicemente aiutando i clienti a portare a termine determinati lavori.

Design

- È un elemento importante ma molto difficile da misurare. Un prodotto può distinguersi per un design superiore.

Brand/status

- Clienti possono trovare del valore nel semplice atto di utilizzare e mostrare uno specifico brand.

Prezzo

- Offrire valore simile ad un prezzo più basso è un modo comune di soddisfare i segmenti di clientela sensibili al prezzo.

Riduzione di costi

- Aiutare i clienti a ridurre i propri costi è un modo importante di creare valore.

Riduzione dei rischi

- I clienti valutano la riduzione del rischio quando acquistano prodotti o servizi.

Accessibilità

- Rendere accessibili prodotti e servizi a clienti che prima non ne avevano accesso è un altro modo di creare valore. Questo può essere il risultato di un modello di business innovativo, nuove tecnologie o una combinazione di entrambi.

Convenienza/usabilità

- Rendere le cose più convenienti o semplici da utilizzare può creare un valore sostanziale.

| Domande da porsi

Perché i clienti dovrebbero scegliere il nostro prodotto/servizio?

Che valore stiamo dando al cliente? Quale problema stiamo aiutando a risolvere?

Quali bisogni del cliente stiamo soddisfacendo? Quale insieme di prodotti o servizi stiamo offrendo ad ogni segmento di clientela?

| SEGMENTI DI CLIENTELA - CUSTOMER SEGMENTS

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

I clienti sono il cuore di ogni modello di business. Senza clienti remunerativi nessuna azienda può sopravvivere a lungo.

Per meglio comprendere i bisogni dei clienti e soddisfarli, l'azienda può **raggruppare** i clienti in segmenti con **bisogni comuni, comportamenti comuni o altre caratteristiche**.

Un business model può definire uno o più segmenti di clientela, grandi o piccoli.

Un'azienda deve prendere una decisione consapevole di quali segmenti **servire** e quali **ignorare**.

Preso la decisione il business model deve essere **costruito** attentamente attorno ai **bisogni specifici dei clienti**.

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

Gruppi di clienti rappresentano un **segmento separato** se:

- I loro bisogni richiedono e giustificano un'offerta specifica
- Sono raggiunti attraverso diversi Canali di distribuzione

- Richiedono un diverso tipo di relazione
- Hanno una profittabilità sensibilmente differente
- Sono disposti a pagare per diversi aspetti dell'offerta

| SEGMENTI DI CLIENTELA – TIPOLOGIE

| Mass Market (mercato di massa)

Quando il business model non distingue diversi segmenti, la proposta di valore, i canali distributivi e le relazioni con i clienti si concentrano tutti in un unico gruppo di clienti con lo stesso tipo di bisogni e problemi. Questo tipo di segmento è caratteristico del mercato dell'elettronica di massa (es. smartphone, tablet, pc, ecc.)

| Niche market (mercato di nicchia)

Quando il business model si rivolge a mercati di nicchia per soddisfare segmenti di clientela specifici e specializzati. La proposta di valore, i canali di distribuzione e le relazioni con i clienti sono tutti adattati alle esigenze specifiche di quel mercato di nicchia (es. fabbricanti delle componenti dell'automobile servono esclusivamente e dipendono fortemente dai produttori di automobili).

| Segmented (segmentato)

Quando il business model distingue tra i segmenti di mercato in base ai bisogni e ai problemi. I gruppi di clienti possono essere distinti in base al loro potere di spesa (cliente che compra uno Swatch è diverso dal cliente che compra un Rolex) oppure in base alla finalità (un produttore di componenti micromecccanici che fornisce sia produttori di dispositivi medici che produttori di soluzioni di automazione industriale, per ognuno dei segmenti ha una value proposition diversa).

| Diversified (diversificata)

Quando un'azienda serve due diversi segmenti non correlati ognuno con i suoi bisogni e problemi. Ad esempio Amazon che ha introdotto i servizi cloud «AWS» con target e value proposition totalmente diversi dal marketplace amazon.com. Il rationale strategico dietro questa scelta di diversificazione può essere trovato nella robusta e potente infrastruttura IT che Amazon ha dovuto sviluppare per servire il suo sempre più ampio marketplace, una volta sviluppata ha pensato di costruirsi una nuova offerta ed il relativo modello di business.

| Multi-sided platforms (piattaforme multilaterali)

Quando il business model si rivolge a due o più segmenti interdipendenti. Esempio una carta di credito ha bisogno di una larga base di utilizzatori della carta e una larga base di esercizi che accettano la carta.

Entrambi i segmenti sono necessari affinché il business model funzioni.

| Domande da porsi

Per chi stiamo creando valore?

Chi sono i nostri clienti più importanti?

| CANALI – CHANNELS

Il blocco Canali - «Channels» - descrive come un'azienda **comunica e raggiunge** i suoi segmenti di clientela per fornire una proposta di valore.

Comunicazione, distribuzione e canali di vendita costituiscono l'**interfaccia** dell'azienda con i suoi clienti.

I canali sono i **punti di contatto** con i clienti che giocano un ruolo fondamentale nell'esperienza del cliente.

I canali sono fondamentali per diverse funzioni:

- Sensibilizzare i clienti sui prodotti e servizi dell'azienda
- Aiutare i clienti a valutare la proposta di valore dell'azienda
- Permettere ai clienti di acquistare specifici prodotti e servizi
- Offrire una proposta di valore ai clienti
- Fornire assistenza ai clienti dopo la vendita

I canali intervengono in 5 fasi differenti, ogni canale può coprire alcune o tutte le fasi.

È possibile distinguere tra Canali diretti e Canali indiretti e tra Canali di proprietà e Canali di partner.

Trovare il giusto mix tra i canali per soddisfare come i clienti vogliono essere raggiunti è cruciale per portare la proposta di valore sul mercato.

Tipi di Canali		Fasi in cui intervengono i Canali						
Proprietari	Diretti	Forza vendita Vendita via web Negozi propri	1. Awareness Come sensibilizzare i clienti sui prodotti e servizi dell'azienda	2. Evaluation Come aiutare i clienti a valutare la proposta di valore dell'azienda	3. Purchase Come permettere ai clienti di acquistare specifici prodotti e servizi	4. Delivery Offrire una proposta di valore ai clienti	5. After sales Fornire assistenza ai clienti dopo la vendita	
Partner	Indiretti	Negozi dei partner Grossisti						

| Domande da porsi

Attraverso quali canali i nostri clienti vogliono essere raggiunti?

Come li stiamo raggiungendo ora?

Come sono integrati i nostri canali?

Quale canale funziona meglio?

Quale canale ha il costo più efficiente?

Come integriamo i nostri canali con l'operatività del cliente?

| RELAZIONI CON I CLIENTI - CUSTOMER RELATIONSHIPS

Il blocco Relazioni con i clienti - «Customer relationships» - descrive il **tipo di relazioni** che un'azienda stabilisce con gli specifici segmenti di clientela.

Un'azienda deve decidere che tipo di relazioni vuole stabilire con ognuno dei segmenti di clientela.

Le relazioni possono variare da quelle **automatizzate** a quelle **personalizzate**. Le relazioni con i clienti possono essere guidate da **diverse motivazioni**: acquisizione del cliente, **mantenimento** del cliente, **aumento** delle vendite sul cliente.

Il rapporto con il cliente scelto dal modello di business di un'azienda influenza profondamente l'esperienza complessiva del cliente.

Ci sono diverse categorie di relazioni con i clienti che possono co-esistere nella relazione di un'azienda con un particolare segmento di cliente.

Assistenza personale

- la relazione è basata sull'interazione umana. Il cliente comunica con un vero referente per ricevere aiuto durante il processo di vendita o dopo che l'acquisto è avvenuto.

Assistenza personale dedicata

- in questo caso la relazione coinvolge un referente specificatamente dedicato ad un cliente. È il tipo di relazione più profonda e intima, in genere si sviluppa durante un lungo periodo di tempo.

Self-service

- In questo caso non si hanno relazioni dirette con i clienti, il cliente fa da sé.

Automated services

- In questo caso ci ha una relazione che è un mix di una forma di relazione self-service più sofisticata insieme ad processi automatizzati.

Communities

- In via crescente le aziende stanno utilizzando le comunità degli utenti per diventare più coinvolte con i clienti/prospect e per facilitare la connessione tra i membri della comunità.

Co-creazione

- alcune aziende stanno andando oltre la tradizionale relazione cliente-venditore per co-creare valore con i clienti. (esempio Amazon invita a scrivere recensioni e questo crea valore agli altri utenti)

| Domande da porsi

Che tipo di relazione si aspetta da noi ognuno dei nostri segmenti di clientela?

Che tipo di relazione abbiamo stabilito? Quanto costa?

Quanto sono integrate con il resto del nostro business model?

| FLUSSI DEI RICAVI – REVENUE STREAMS

È il blocco che rappresenta i ricavi che l'azienda riesce a generare da ogni segmento di clientela.

Se i clienti compongono il cuore del sistema, i flussi dei ricavi rappresentano le sue **arterie**.

Bisognerebbe domandarsi: per quale valore il cliente è disposto a pagare?

Rispondendo con successo a tale comanda, permette all'azienda di generare uno o più flussi dei ricavi da ogni segmento di clientela.

Ogni flusso dei ricavi ha un suo **meccanismo di prezzo**: da listino, contrattazione, all'asta, dipendente dal mercato, dipendente dai volumi o gestione del rendimento.

Un business model può includere **due** diversi tipi di **flussi di ricavi**: dalla **transazione** e da **pagamenti ricorrenti** per la proposta di valore ai clienti oppure supporto dopo vendita.

Vendita di un bene – «asset sale»

- il flusso di ricavi più conosciuto deriva dalla vendita dei diritti di proprietà di un prodotto fisico.

Tariffa d'uso – «usage fee»

- Il flusso dei ricavi è generato dall'utilizzo di un particolare servizio. Più il servizio è utilizzato più il cliente paga.

Sottoscrizione – «Subscription fee»

- Il flusso dei ricavi è generato vendendo continuamente l'accesso al servizio.

Prestare/affittare/leasing « Lending/Renting/Leasing »

- il flusso dei ricavi è generato garantendo temporaneamente il diritto esclusivo di utilizzare un particolare bene per un periodo prestabilito ad un prezzo definito.

Licenza «licensing»

- il flusso dei ricavi è generato fornendo al cliente il permesso di utilizzare un certo titolo di proprietà intellettuale in cambio di importi stabiliti. La licenza permette ai detentori dei diritti di generare dei ricavi dalla loro proprietà senza dover produrre un prodotto o commercializzare un servizio.

Commissioni di intermediazione – «brokerage fees»

- il flusso di ricavi deriva dai servizi di intermediazione forniti particolare servizio svolti per conto di due o più parti.

Advertising

- il flusso dei ricavi è generato dalle commissioni per la pubblicizzazione di un prodotto, servizio o brand. vendendo continuamente l'accesso al servizio.

| Domande da porsi

Per quale valore i nostri clienti sono disposti a pagare?

Per cosa pagano ora?

Come stanno pagando?

Come preferiscono pagare?

Quanto contribuisce ogni flusso dei ricavi rispetto al totale?

| RISORSE CHIAVE – KEY RESOURCES

È il blocco che descrive le **risorse più importanti** necessarie per far funzionare un modello di business.

Qualsiasi business model necessita di risorse, le risorse permettono all'azienda di creare e

offrire la proposta di valore, raggiungere i mercati, mantenere le relazioni con i segmenti di clientela e generare dei ricavi.

Differenti risorse chiave sono necessarie in base al tipo di business model.

Le risorse chiave possono essere di proprietà oppure possono essere affittate oppure fornite dai partner chiave.

Le risorse chiave possono rientrare nelle categorie seguenti:

Risorse fisiche

- comprendono beni fisici come impianti di produzione, edifici, veicoli, macchine, impianti, sistemi di punti vendita e reti di distribuzione.

Risorse intellettuali

- comprendono brand, conoscenze proprietarie, brevetti e marchi, partnership e data base dei clienti. Questo tipo di risorse hanno un'importanza crescente, sono difficili da sviluppare ma quando sono create possono offrire un valore sostanziale.

Risorse umane

- ogni azienda richiede delle risorse umane, in alcuni business model le persone sono particolarmente importanti. Per esempio le risorse umane sono fondamentali nei settori con alta intensità di conoscenza e nei settori creativi.

Risorse finanziarie

- alcuni business model richiedono delle risorse finanziarie e/o delle garanzie finanziarie, come liquidità, linee di credito o stock option per l'assunzione di risorse chiave.

I Domande da porsi

Quali sono le risorse chiave richiesta dalla nostra proposta di valore?

Dai nostri canali distributivi?

Dalle relazioni con i clienti?

Dai flussi dei ricavi?

I ATTIVITÀ CHIAVE– KEY ACTIVITIES

È il blocco che descrive le **attività più importanti** che un'azienda deve fare per far funzionare il proprio modello di business.

Ogni business model richiede un certo numero di attività chiave. Queste sono le attività più importanti da eseguire per poter operare con successo.

Come le risorse chiave, le attività chiave sono necessarie per creare e offrire la proposta di valore, raggiungere i mercati, mantenere le relazioni con i clienti, generare ricavi.

Anche le attività chiave dipendono dal modello di business scelto (es. per azienda SW le attività chiave sono lo sviluppo del software, per azienda di produzione le attività chiave sono la gestione della catena di fornitura).

Categoria di attività chiave:

Produzione

- sono le attività che riguardano la progettazione, la realizzazione e la consegna di un prodotto in quantità sostanziali e/o di qualità superiore. Le attività di produzione dominano i modelli di business delle imprese manifatturiere.

Problem solving

- sono le attività necessarie a far emergere nuove soluzioni ai problemi specifici di un singolo cliente. Le aziende di consulenza, gli ospedali e altre organizzazioni di servizi, sono tipicamente dominate dalle attività di problem solving. I loro business model richiedono attività come la gestione della conoscenza e la formazione continua.

Piattaforme/reti

- i business model progettati con una piattaforma come risorsa chiave sono dominati da attività collegate alla piattaforma. Reti, piattaforme di matchmaking, software e brand possono funzionare da piattaforma. Esempio il business model di Ebay richiede uno sviluppo e una manutenzione continua della piattaforma. Le attività chiave in questa categoria riguardano la gestione della piattaforma, la fornitura di servizi e la promozione della piattaforma.

| Domande da porsi

Quali sono le attività chiave richiesta dalla nostra proposta di valore?

Dai nostri canali distributivi?

Dalle relazioni con i clienti?

Dai flussi dei ricavi?

| PARTNER CHIAVE – KEY PARTNERS

È il blocco che descrive il **network di fornitori e partner** che un'azienda deve sviluppare per far funzionare il proprio modello di business.

Ci sono 4 tipi di partnership principali:

1. Alleanze strategiche tra aziende non competitors
2. Cooperazione: partnership strategiche tra competitors
3. Joint ventures: per sviluppare nuovi business
4. Relazione acquirente-fornitore per assicurarsi forniture affidabili

Le aziende sviluppano partnership per diverse ragioni:

Ottimizzazione ed economie di scala

- La forma più semplice di partnership o della relazione acquirente-fornitore è progettata per ottimizzare l'allocazione delle risorse e delle attività. E' illogico e antieconomico per un'azienda di possedere tutte le risorse o eseguire tutte le attività da sola.

L'ottimizzazione e le economie di scala cercano di ridurre i costi e spesso richiedono l'outsourcing e la condivisione di infrastrutture.

Riduzione dei rischi e dell'incertezza

- Le partnership possono aiutare a ridurre i rischi in un ambiente competitivo caratterizzato da incertezza. Non è raro vedere competitor formare delle alleanze

strategiche in un settore mentre competono in un altro.

Acquisizione di particolari risorse e attività

- Poche aziende possiedono tutte le risorse o eseguono tutte le attività necessarie al loro business model. Piuttosto aumentano le loro capacità facendo affidamento ad altre aziende per particolari risorse o attività. Questo tipo di partnership possono essere motivate dalla necessità di acquisire conoscenza, licenze o accesso ai clienti.

| Domande da porsi

Chi sono i nostri partner chiave?

Chi sono i nostri fornitori chiave?

Quali risorse chiave stiamo acquisendo dai partner?

Quali attività chiave sono eseguite dai partner?

| STRUTTURA DEI COSTI – COST STRUCTURE

La struttura dei costi descrive **tutti i costi da sostenere** per il funzionamento di un business model.

Questo blocco descrive i costi più importanti che sono necessari quando si utilizza un particolare business model. Creare e fornire valore, mantenere le relazioni con i clienti e generare ricavi sono tutte attività che generano costi.

I costi possono essere facilmente individuati e quindi calcolati una volta che sono state definite le risorse chiave, le attività chiave e le partnership chiave.

Ovviamente i costi in qualsiasi business model vanno minimizzati. Tuttavia in alcuni business model una struttura con bassi costi è più importante che in altri.

Si distinguono due classi di strutture dei costi:

1. Cost-driven

- sono i business model con focus sulla minimizzazione dei costi ovunque possibile. Questo approccio cerca di creare e mantenere la struttura dei costi più bassa possibile utilizzando una proposta di valore con prezzi bassi, massima automatizzazione e outsourcing spinto.

2. Value-driven

- alcune aziende sono meno attente alle implicazioni di costo nella definizione del business model si focalizzano piuttosto nella creazione di valore. La proposta di valore premium e l'elevato grado di personalizzazione del servizio caratterizzano solitamente il modello di business value-driven.

La struttura dei costi può avere le seguenti caratteristiche:

Costi fissi

- I costi rimangono gli stessi indipendentemente dai volumi di beni o servizi prodotti. Esempi stipendi, costi degli affitti, costi dei macchinari.

Costi variabili

- costi che variano proporzionalmente ai volumi di beni o servizi prodotti.

Economie di scala

- vantaggi sui costi che un business può ottenere quando i volumi aumentano,

Economie di scopo

- vantaggi sui costi che un business può ottenere grazie a un ambito operativo più ampio.

| Domande da porsi

Quali sono i costi più importanti del nostro business model?

Quali sono le risorse chiave più costose?

Quali sono le attività chiave più costose?

| 10 - TESTARE LE IDEE DI BUSINESS

| DA UNA BUONA IDEA AD UN BUSINESS VALIDATO

Molti imprenditori e innovatori partono con l'esecuzione delle idee prematuramente perché appaiono fantastiche nelle presentazioni, hanno perfettamente senso nei fogli di calcolo, e sembrano irresistibili sul business plan.

Tutto per rendersi conto che la visione che avevano avuto era effettivamente un'allucinazione!

L'errore più comune è quello di partire con l'**esecuzione senza evidenze**.

E' necessaria quindi la validazione dell'idea prima dell'esecuzione.

Le idee si testano facendo degli esperimenti rapidi che permettono di **apprendere e adattare**.

Si deve testare ampiamente per evitare di sprecare tempo, energia e risorse in idee che non funzionano.

| TESTARE PER RIDURRE I RISCHI

Per testare una business idea la si **scomponere in piccole ipotesi testabili**.

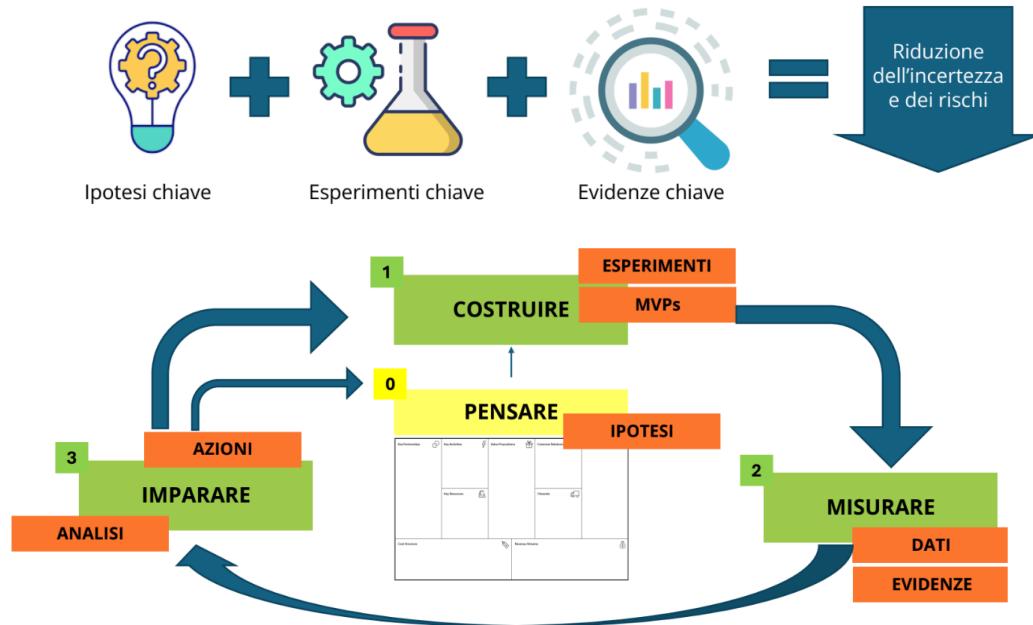
Le ipotesi devono coprire **tre tipi di rischi**:

1. **Desiderabilità** – i clienti non sono interessati. Esempi: il mercato è troppo piccolo; troppi pochi clienti sono interessati alla proposta; l'azienda non riesce a raggiungere, acquisire, e mantenere i clienti target.
2. **Fattibilità** – non si può realizzare. Esempi: l'azienda non riesce ad accedere alle risorse chiave (tecnologia, IP, brand, ecc.); non riesce a sviluppare le capacità necessarie ad eseguire le attività chiave; non riesce a trovare i partner chiave per costruire e scalare la value proposition.
3. **Sostenibilità** – non genera abbastanza ricavi. Esempi: il business non genera flussi di ricavi sufficienti; i clienti non sono disposti a pagare a sufficienza; i costi sono troppo elevati per ottenere un margine sostenibile.

| TESTARE PER RIDURRE I RISCHI

Si segue poi un processo sequenziale e iterativo che prevede di:

- Identificare le ipotesi chiave
- Testare le ipotesi più importanti con degli esperimenti
- Analizzare le evidenze e adattare l'idea



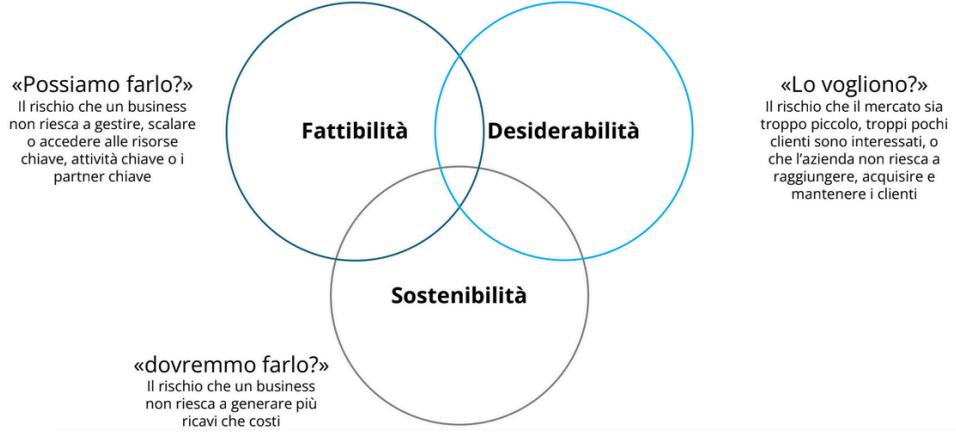
| IPOTESI CHIAVE

Le ipotesi chiave si concentrano sugli **aspetti del business**:

- Sono le **assunzioni** sulle quali è costruito la value proposition, il business model e le strategie
- Sono gli **aspetti da analizzare** per capire se la business idea può funzionare
Le ipotesi sono create nella forma «pensiamo che...» bisogna tuttavia evitare di cadere nella trappola del «confirmation bias» - pregiudizio della conferma cioè si cerca di provare ciò in cui si crede invece di provare a confutarlo. Un modo di evitare questo pregiudizio è creare le ipotesi in forma negativa o testare ipotesi concorrenti tra loro. Un'ipotesi di business ben formata descrive una cosa testabile, precisa e discreta che si vuole investigare.
- **Testabile** - Un'ipotesi è testabile quando può essere validata o invalidata basandosi sulle evidenze.
- **Precisa** - Un'ipotesi è precisa quando si sa come si presenta il successo. In pratica, descrive con precisione il cosa, il chi e il quando delle assunzioni.
- **Discreta** - Un'ipotesi è discreta quando descrive solamente una cosa distinta, testabile e precisa che si vuole indagare.

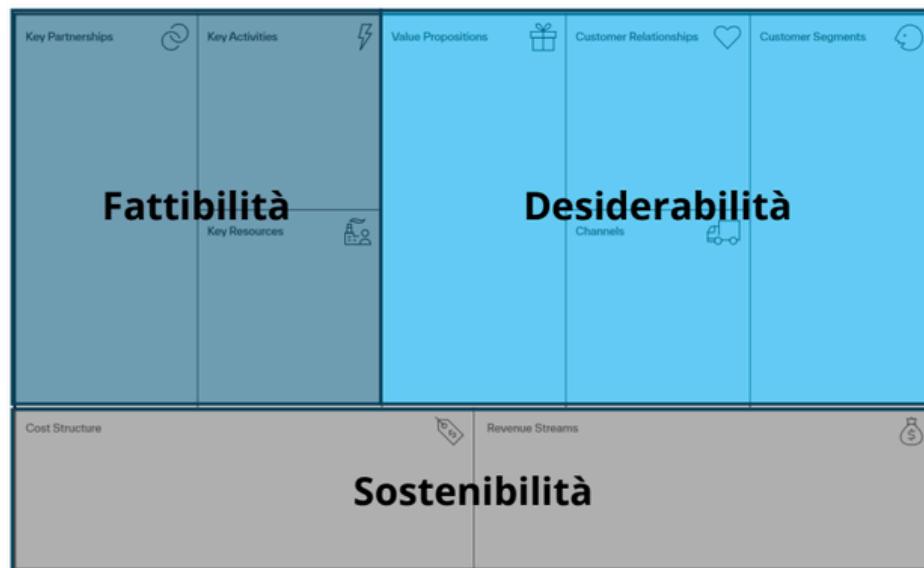
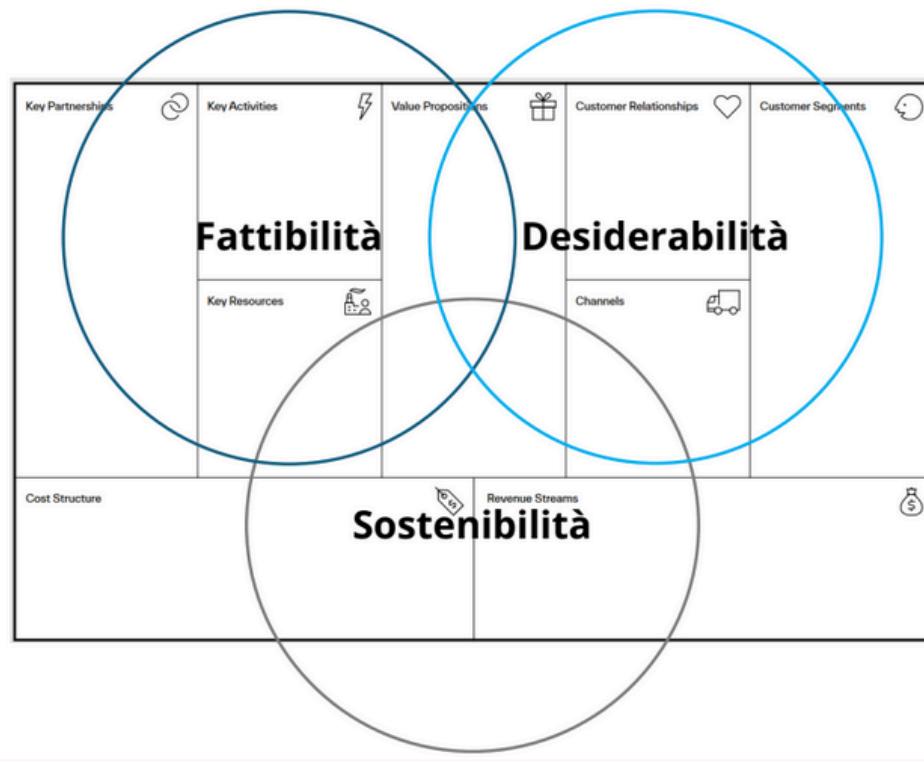
| IPOTESI CHIAVE E I RISCHI

Le ipotesi chiave riguardano i rischi principali: **Desiderabilità, Fattibilità e Sostenibilità**



| IPOTESI CHIAVE E IL BUSINESS MODEL CANVAS

Le ipotesi chiave e il business model Canvas



GENERARE IPOTESI CHIAVE

Ipotesi di Desiderabilità

Nel business model Canvas il rischio di mercato è contenuto:

- nella value proposition
- nei segmenti di clientela
- nei canali
- nelle relazioni con i clienti

Le ipotesi di desiderabilità possono essere identificate a partire da questi blocchi.

Esempi di ipotesi:

Value proposition – Pensiamo che...

- Abbiamo la giusta value proposition per i segmenti di mercato a cui ci rivolgiamo
- La nostra proposta di valore è abbastanza unica da essere replicata

Segmenti di clientela – Pensiamo che...

- Ci stiamo rivolgendo al giusto segmento di clientela
- Il segmento a cui ci rivolgiamo esiste veramente
- Il segmento a cui ci rivolgiamo è grande abbastanza

Canali – Pensiamo che...

- Abbiamo i giusti canali per raggiungere e acquisire i nostri clienti
- Possiamo gestire i canali per creare valore

Relazioni con i clienti – Pensiamo che...

- Possiamo costruire la giusta relazione con i clienti
- È difficile per i clienti passare ad un prodotto della competizione
- Possiamo mantenere i clienti

Ipotesi di Fattibilità

Nel business model Canvas il rischio di infrastruttura è contenuto:

- Nei partner chiave
- Nelle attività chiave
- Nelle risorse chiave

Le ipotesi di desiderabilità possono essere identificate a partire da questi blocchi.

Esempi di ipotesi:

Attività chiave – Pensiamo che...

- Possiamo realizzare tutte le attività (alla scala) e al giusto livello di qualità richiesto dal nostro business model

Risorse chiave – Pensiamo che...

- Possiamo assicurarci e gestire tutte le tecnologie e risorse (alla scala adeguata) che sono richieste per costruire il nostro Business model, inclusa la proprietà intellettuale, le risorse umane e le risorse finanziarie.

Partner chiave – Pensiamo che...

- Possiamo creare le partnership richieste per costruire il nostro business
- Possiamo assicurarci e gestire tutte le tecnologie e risorse (alla scala adeguata) che sono richieste per costruire il nostro Business model, inclusa la proprietà intellettuale, le risorse umane e le risorse finanziarie.

| Ipotesi di sostenibilità

Nel business model Canvas il rischio finanziario è contenuto:

- nel flusso dei ricavi
- nella struttura dei costi

Le ipotesi di desiderabilità possono essere identificate a partire da questi blocchi.

Esempi di ipotesi:

Flussi dei ricavi – Pensiamo che...

- Possiamo convincere i nostri clienti a pagare un prezzo specifico per le nostre proposte di valore
- Possiamo generare sufficienti ricavi

Struttura dei costi – Pensiamo che...

- Possiamo gestire i costi della nostra infrastruttura e tenerli sotto-controllo

Profitti – Pensiamo che...

- Possiamo generare più ricavi che costi per ottenere un profitto

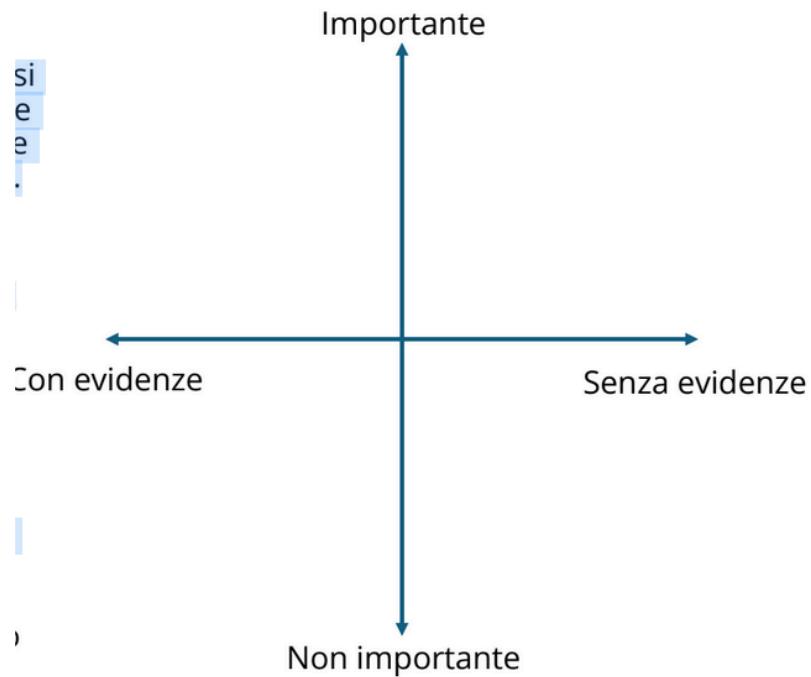
| MAPPATURA DELLE IPOTESI CHIAVE

La mappatura delle assunzioni è un esercizio che permette di esplicitare tutti i rischi in forma di ipotesi in modo da poter dare loro la corretta priorità. Viene data la priorità alle ipotesi in termini di importanza e dell'esistenza o meno di evidenze che le supportino.

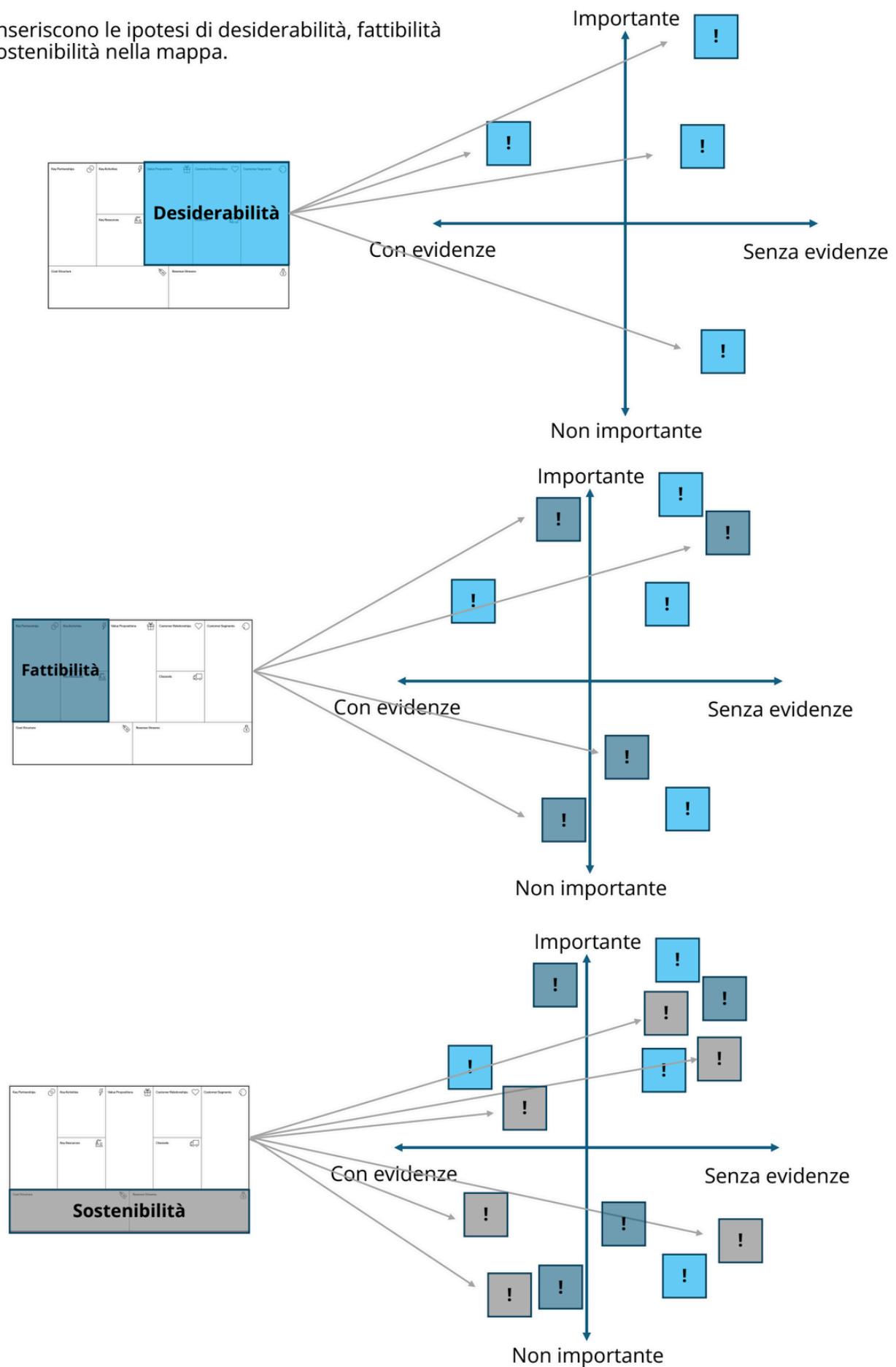
Asse orizzontale: Evidenza – seguendo l'asse orizzontale vengono posizionate tutte le ipotesi in base alle evidenze che si hanno o che non si hanno.

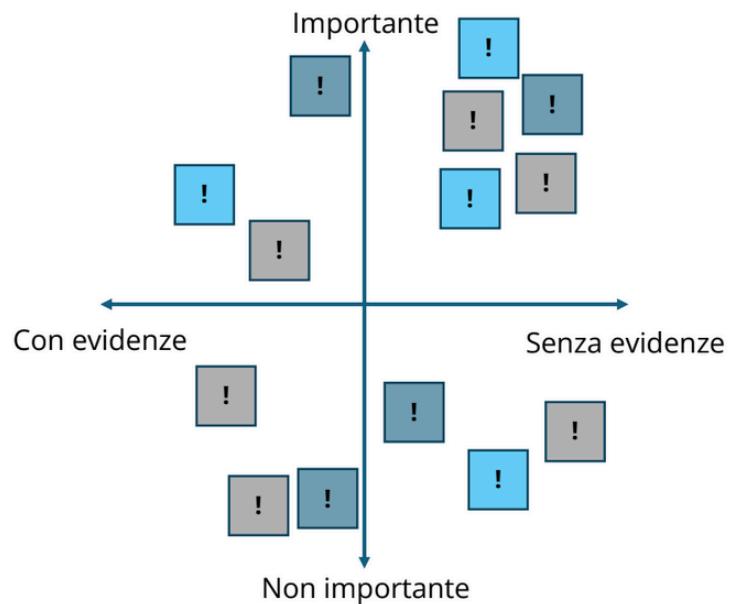
Le ipotesi vengono posizionate a sinistra se si è in grado di produrre evidenze rilevanti, osservabili e recenti, si posizionano a destra se non ci sono evidenze.

Asse verticale: Importanza – seguendo l'asse verticale vengono posizionate le ipotesi in ordine di importanza. Le ipotesi vengono posizionate in alto se critiche per il successo del business (se provate errare le altre sono irrilevanti) in basso se non sono le prime da verificare



Si inseriscono le ipotesi di desiderabilità, fattibilità e sostenibilità nella mappa.

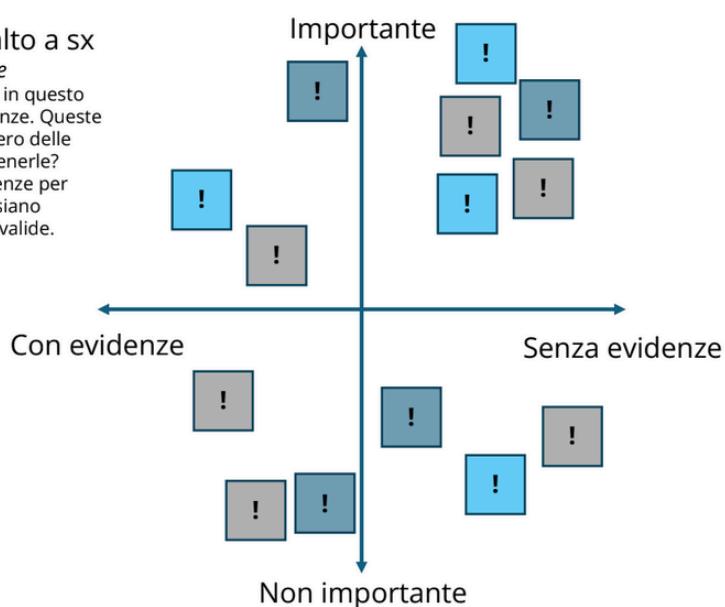




Quadrante in alto a sx

condividere

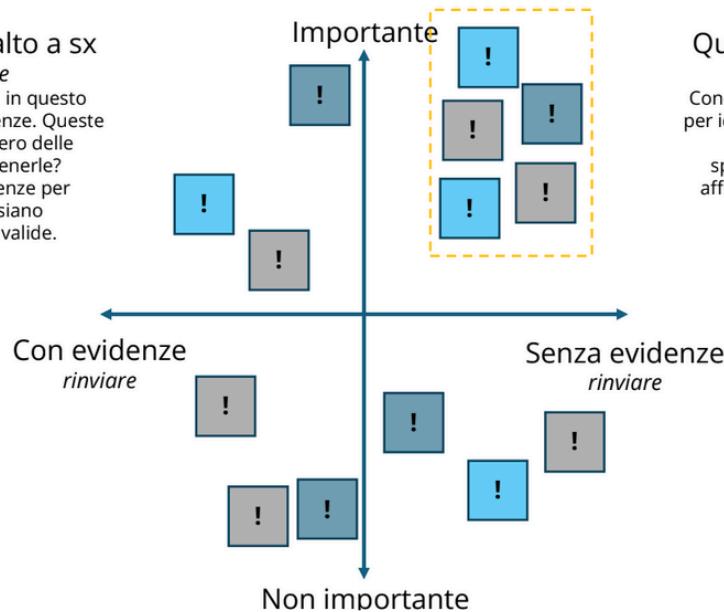
Controllare le ipotesi in questo quadrante con le evidenze. Queste ipotesi hanno davvero delle evidenze per sostenerle? Controllare le evidenze per assicurarsi che siano sufficientemente valide.



Quadrante in alto a sx

condividere

Controllare le ipotesi in questo quadrante con le evidenze. Queste ipotesi hanno davvero delle evidenze per sostenerle? Controllare le evidenze per assicurarsi che siano sufficientemente valide.



Quadrante in alto a dx

sperimentare

Concentrarsi su questo quadrante per identificare quali ipotesi testare prima. Qui si definisce la sperimentazione a breve per affrontare questi aspetti ad alto rischio del business

| DEFINIRE GLI ESPERIMENTI

Gli esperimenti sono il mezzo che permette di ridurre il rischio e l'incertezza dell'idea di business.

Cosa è un buon esperimento?

Un buon esperimento è sufficientemente preciso in modo che possa essere replicato e possa generare dati utilizzabili e comparabili.

Un esperimento ben concepito è composto da 4 elementi:

1. L'ipotesi da verificare – una delle ipotesi critiche della mappatura
2. L'esperimento – la definizione dell'esperimento necessario che viene realizzato per supportare o invalidare l'ipotesi
3. Le metriche - i dati che vengono misurati come parte dell'esperimento
4. I criteri – i criteri di successo per le metriche individuate

Per le ipotesi critiche è consigliabile eseguire diversi esperimenti per la stessa ipotesi.

| EVIDENZE

| RACCOGLIERE LE EVIDENZE

Le evidenze permettono di supportare o confutare le ipotesi alla base della business idea.

Per testare le idee imprenditoriali, ci si concentra sulle evidenze dell'esperimento definite come:

- **dati generati** da un esperimento o raccolti sul campo
- **fatti** che supportano o confutano l'ipotesi
- possibilità di **diversa natura** (ad esempio, citazioni, comportamenti, rarità di conversione, ordini, acquisti, ecc.)

Le evidenze possono essere **deboli** o **forti**.

La solidità dell'evidenza determina l'affidabilità con cui contribuisce a sostenere o confutare un'ipotesi.

Evidenze deboli	Evidenze forti
1. Opinioni (convinzioni) Quando le persone dicono: «Vorrei...»; «Penso che sia importante»; «Credo...» o «Mi piace»	1. Fatti (eventi) Quando le persone dicono: « La scorsa settimana ___»; «In questa situazione in genere io ___» oppure «Spendo ___ in...»
2. Cosa dicono le persone Cosa dicono le persone nelle interviste o nei questionari non rispecchia necessariamente cosa fanno nella vita reale o cosa faranno in futuro	2. Cosa fanno le persone Un comportamento osservabile in generale è un buon preditore di come le persone agiscono e cosa le persone potrebbero fare in futuro
3. Ambientazione in laboratorio Quando le persone sanno che si sta testando qualcosa potrebbero comportarsi diversamente rispetto alle condizioni reali	3. Ambientazione nel mondo reale Il preditore più affidabile del comportamento futuro è dato dall'osservazione delle persone quando non sanno di essere testate
4. Piccoli investimenti L'iscrizione via e-mail per essere informati sull'imminente uscita di un prodotto è un piccolo investimento e una prova di interesse relativamente debole	4. Grandi investimenti Comprare in anteprima un prodotto o la messa in gioco della propria reputazione professionale è un investimento importante e una forte prova di un reale interesse

| ANALIZZARE LE EVIDENZE

C'è una differenza sostanziale tra **guardare qualcosa e cercare qualcosa**.

Le evidenze da sole non aiutano a ridurre i rischi e le incertezze dell'idea imprenditoriale.

E' necessario trarre **insegnamenti** dalle evidenze generate dagli esperimenti.

Gli insegnamenti possono essere:

- Cosa si **impara** studiando le evidenze
- Apprendimento correlato alla **validità di un'ipotesi** e la potenziale scoperta di nuove direzioni
- Le basi per **prendere decisioni** di business informate e **intraprendere azioni**

| SELEZIONARE GLI ESPERIMENTI

TUTTI GLI ESEMPI DI ESPERIMENTI NON SARANNO MATERIALE D'ESAME

La giusta scelta degli esperimenti da eseguire può essere eseguita con l'aiuto di 3 domande:

1. Che tipo di ipotesi si sta testando?
2. Che livello di incertezza si ha? Quante evidenze si hanno per una specifica ipotesi?
3. Quanto tempo si ha prima di dover prendere una decisione fondamentale o prima di finire i soldi?

Regole base

- All'inizio andare **al risparmio e in fretta** – Esperimenti veloci e a basso costo per capire la giusta direzione da prendere.
- Aumentare la forza delle evidenze con **esperimenti multipli sulla stessa ipotesi** – Cercare di capire in fretta e poi condurre altri esperimenti per produrre evidenze forti per la conferma.
- Scegliere sempre l'esperimento che **produce l'evidenza più forte in base ai vincoli**.
- **Ridurre l'incertezza** più possibile **prima di costruire** qualsiasi cosa.

| TIPI DI ESPERIMENTI DI RICERCA

TIPO	ESPERIMENTO	COSTO	TEMPO DI PREPARAZIONE	TEMPO DI ESECUZIONE	FORZA DELL'EVIDENZA	RISCHI
Esplorazione	Intervista con i clienti	XX	XX	XX	X	Desiderabilità e sostenibilità
	Intervista con esperti	XX	XX	XXX	XX	Desiderabilità e sostenibilità
	Intervista a partner e fornitori	XX	XX	XXX	XXXX	Fattibilità e sostenibilità
	Un giorno nella vita	XX	XX	XXX	XXX	Desiderabilità
	Questionario	XX	XX	XXX	X	Desiderabilità e sostenibilità
Analisi dati	Analisi dei trend di ricerca	X	XX	XX	XXX	Desiderabilità e sostenibilità
	Analisi del traffico web	XX	XX	XXX	XX	Desiderabilità e sostenibilità
	Discussioni nei forum	X	XX	XXX	XX	Sostenibilità
	Riscontro forza vendita	XX	XX	XX	XX	Sostenibilità
	Analisi del supporto clienti	XX	XX	XXX	XX	Desiderabilità

TIPO	ESPERIMENTO	COSTO	TEMPO DI PREPARAZIONE	TEMPO DI ESECUZIONE	FORZA DELL'EVIDENZA	RISCHI
Ricerca degli interessi	Online Ad	XXX	XX	XXX	XXX	Sostenibilità
	Link tracking	X	X	XXX	XXX	Desiderabilità e sostenibilità
	404 test	X	X	X	XXX	Desiderabilità
	Feature stub	X	XX	XX	XXXX	Desiderabilità
	Email campaign	X	XX	XXX	XXX	Desiderabilità e sostenibilità
	Social media campaign	XX	XXX	XXXXX	XXXX	Desiderabilità e sostenibilità
	Referral program	XXX	XX	XXXXX	XXXX	Desiderabilità e sostenibilità

TIPO	ESPERIMENTO	COSTO	TEMPO DI PREPARAZIONE	TEMPO DI ESECUZIONE	FORZA DELL'EVIDENZA	RISCHI
Prototipi per la discussione	3D print	XXX	XXX	XX	XXX	Desiderabilità fattibilità e sostenibilità
	Paper prototype	X	XX	XXX	XX	Desiderabilità e sostenibilità
	Storyboard	XX	XX	XXX	XX	Desiderabilità e sostenibilità
	Data sheet	X	XX	XX	XX	Desiderabilità fattibilità e sostenibilità
	Brochure	X	XXX	XX	XXX	Desiderabilità fattibilità e sostenibilità
	Explainer video	XXX	XXX	XXXX	XXX	Desiderabilità e sostenibilità
	Boomerang	XX	XX	XX	XXX	Desiderabilità
	Pretend to Own	X	XX	XXXX	XX	Desiderabilità

TIPO	ESPERIMENTO	COSTO	TEMPO DI PREPARAZIONE	TEMPO DI ESECUZIONE	FORZA DELL'EVIDENZA	RISCHI
Ricerca di preferenze e priorità	Product box	XX	XX	X	XX	Desiderabilità
	Speed boat	XX	XX	X	XXX	Desiderabilità e fattibilità
	Card sorting	XX	XX	X	XX	Desiderabilità
	Buy a feature	XX	XX	X	XX	Desiderabilità fattibilità e sostenibilità

| TIPI DI ESPERIMENTI DI VALIDAZIONE

TIPO	ESPERIMENTO	COSTO	TEMPO DI PREPARAZIONE	TEMPO DI ESECUZIONE	FORZA DELL'EVIDENZA	RISCHI
Prototipi di interazione	Clickable prototype	XX	XX	XX	XX	Desiderabilità
	Single feature MVP	XXXX	XXX	XXXX	XXXXX	Desiderabilità fattibilità e sostenibilità
	Mash-up	XXX	XXX	XXXX	XXXXX	Desiderabilità fattibilità e sostenibilità
	Concierge	X	XX	XXX	XXXXX	Desiderabilità fattibilità e sostenibilità
	Life-sized prototype	XXXXX	XXXX	XXX	XXXXX	Desiderabilità fattibilità e sostenibilità

TIPO	ESPERIMENTO	COSTO	TEMPO DI PREPARAZIONE	TEMPO DI ESECUZIONE	FORZA DELL'EVIDENZA	RISCHI
Call to action	Simple landing page	X	X	XXX	XX	Desiderabilità e sostenibilità
	Crowdfunding	XXXXX	XXXX	XXXX	XXXXX	Desiderabilità e sostenibilità
	Split test	XX	XX	XXX	XXX	Desiderabilità e sostenibilità
	Presale	XXX	XX	XXX	XXXXX	Desiderabilità e sostenibilità
	Validation survey	XX	XX	XXX	XX	Desiderabilità e sostenibilità

TIPO	ESPERIMENTO	COSTO	TEMPO DI PREPARAZIONE	TEMPO DI ESECUZIONE	FORZA DELL'EVIDENZA	RISCHI
Simulation	Wizard of Oz	XX	XXX	XXX	XXXXX	Desiderabilità fattibilità e sostenibilità
	Mock sale	X	X	XXX	XXX	Desiderabilità e sostenibilità
	Letter of intent	X	X	XX	XXX	Desiderabilità fattibilità e sostenibilità
	Pop-up store	XXXX	XXX	XX	XXXXX	Desiderabilità fattibilità e sostenibilità
	Extreme programming spike	XX	X	XX	XXXXX	Fattibilità

| 11 - Value Proposition

La **value proposition** è uno degli elementi fondamentali del **business model canvas** e del **business plan**.

Richiede quindi un'attenzione particolare per la sua definizione, con un approfondimento sui metodi che permettono ottenere il miglior risultato.

| Come si definisce la value proposition?

Ci viene in aiuto un modello che è stato messo a punto dagli stessi autori del business model canvas: **il value proposition canvas**.

| VALUE PROPOSITION CANVAS

Il value proposition canvas ha due componenti:

- Il profilo del cliente (**customer profile**)
- La mappa del valore (**value map**)

Con il profilo del cliente viene chiarita la percezione del cliente.

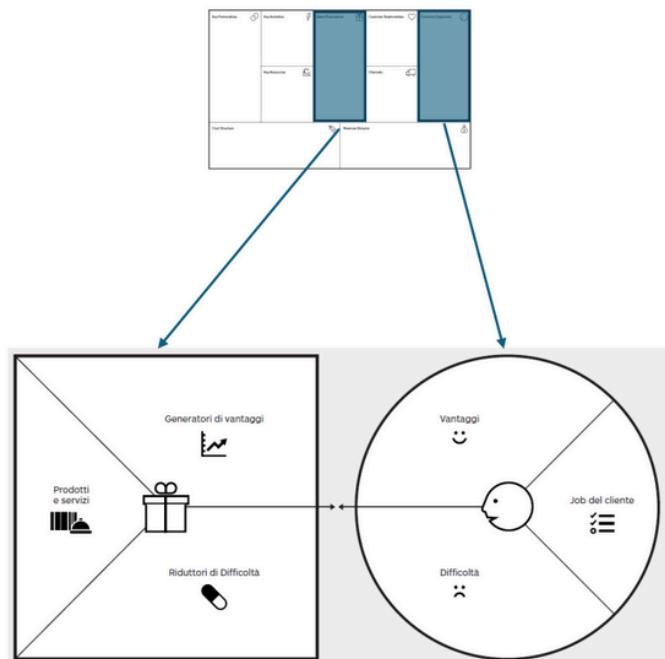
Con la mappa del valore si descrive come si intende creare valore.

L'obiettivo è raggiungere l'incastro tra i due componenti, quando gli elementi dell'uno corrispondono agli elementi dell'altro.

Si cerca di creare valore osservando i clienti: la value proposition descrive i benefici che il cliente può attendersi dal prodotto o servizio proposto.

VALUE PROPOSITION CANVAS





Value Map
Describe in modo più strutturato e dettagliato le caratteristiche di una specifica proposta di valore nel modello di business. La proposta di valore viene suddivisa in **prodotti e servizi, riduttori di difficoltà (pain relievers)** e **generatori di vantaggi (gain creators)**

Profilo del cliente
Describe dettagliatamente uno specifico segmento di clientela in modo più strutturato. Il Profilo del cliente viene suddiviso in **Job del cliente (customer job)**, **difficoltà (pains)** e **vantaggi (gains)**.

Generatori di vantaggi
Describe come i prodotti e servizi creano vantaggi per il cliente

Vantaggi
Describe i risultati che il cliente vuole ottenere o i vantaggi concreti che sta cercando

Prodotti e servizi
È la lista di tutti i prodotti e servizi su cui è costruita la value proposition

Job del cliente
Describe cosa i clienti stanno cercando di ottenere nel loro lavoro e nella loro vita, così come espresso dalle loro stesse parole.

Riduttori di difficoltà
Describe come i prodotti e servizi riducono le difficoltà per il cliente

Difficoltà
Describe i risultati negativi, i rischi e gli ostacoli connessi ai job del cliente

PROFILO DEL CLIENTE

L'idea è quella di calarsi nei panni dei clienti.

Obiettivo: visualizzare gli aspetti più importanti per i clienti in un formato condivisibile.

Risultato: profilo del cliente in una pagina con elementi «azionabili»

1. Selezionare un segmento di clientela
2. Identificare i job dei clienti
3. Identificare le difficoltà del cliente
4. Identificare i vantaggi del cliente
5. Dare la priorità a job, difficoltà e vantaggi

| JOB DEL CLIENTE

I job del cliente possono essere i compiti che sta cercando di svolgere o completare, il problema che sta cercando di risolvere o le esigenze che sta cercando di soddisfare. Bisogna assicurarsi di adottare il punto di vista del cliente quando si esaminano i job. Quello che voi ritenete importante dal vostro punto di vista potrebbe non essere un job che i clienti stanno effettivamente cercando di portare a termine. Ci sono diverse categorie di job che possono essere considerate:

- **Job funzionali**
 - quando il cliente sta cercando di compiere o completare un compito specifico o sta cercando di risolvere uno specifico problema.
- **Job sociali**
 - quando il cliente vuole fare bella figura o acquisire potere o status.
- **Job personali/emozionali**
 - quando il cliente cerca un particolare stato emozionale, come sentirsi sicuro o sentirsi bene.
- **Job di supporto**
 - ci sono job di supporto nel contesto dell'acquisto o del consumo di valore, sia come consumatori che come professionisti. Questi job derivano da 3 ruoli diversi:
 - *Acquirente di valore* – job relativi all'acquisto di valore, come comparare offerte, decidere quale prodotto comprare, completare un acquisto, prendere la consegna di un prodotto o servizio
 - *Co-creatore di valore* – Job relativi alla co-creazione di valore nell'organizzazione, come pubblicare le review di un prodotto o i feedback oppure partecipare alla progettazione di un prodotto o servizio.
 - *Traslocatore di valore* – job relativi alla fine del ciclo di vita della value proposition, come cancellare una sottoscrizione, smaltire un prodotto, trasferirlo ad altri o rivenderlo.

È importante anche considerare il **contesto dei Job**.

I job dei clienti spesso dipendono dallo specifico contesto nei quali vengono eseguiti. Il contesto può imporre dei vincoli o delle limitazioni.

| Importanza dei Job

I job non hanno tutti la stessa importanza per il cliente.

Alcuni hanno più rilevanza nel lavoro o nella vita del cliente perché se non vengono eseguiti possono sorgere delle serie conseguenze.

Altri invece possono risultare poco importanti perché il cliente è più concentrato su altri aspetti.

Un cliente può considerare un job cruciale perché porta ad un risultato desiderato, o perché vuole evitare un risultato indesiderato.

| Domande per identificare i Job del cliente

- Qual è l'unica cosa che il cliente non poteva vivere senza terminare? Quali sono i passi che potrebbero aiutare il cliente ad ottenere questo lavoro chiave?
- Quali sono i differenti contesti in cui potrebbero trovarsi i clienti? Come le loro attività ed obiettivi cambiano questi diversi contesti?
- Di cosa ha bisogno il cliente per realizzare un'interazione coinvolgente con gli altri?
- Quali compiti i clienti stanno cercando di fare nel loro lavoro o vita personale? Quali problemi funzionali i clienti stanno cercando di risolvere?
- Ritenete che ci siano problemi che i clienti hanno e che non sono nemmeno consapevoli?
- Quali bisogni emotivi i clienti stanno cercando di soddisfare? Che lavoro, se completato, avrebbe dato all'utente un senso di autocompiacimento?
- Come il cliente desidera essere percepito dagli altri? Cosa possono fare i clienti per aiutarsi ad essere percepiti in questa maniera?
- Come vuole sentirsi il cliente? Cosa devo fare i clienti per sentirsi in questo modo?
- Monitora l'interazione del cliente con un prodotto o servizio per tutta la sua durata. Quali jobs di supporto emergono nell'arco di questo ciclo di vita? L'utente cambia il suo ruolo nel corso di questo processo?

| DIFFICOLTÀ DEL CLIENTE

Le difficoltà descrivono ciò che è di ostacolo ai clienti prima, durante e dopo il tentativo di compiere un job o semplicemente impedisce loro di portare a termine un job.

Le difficoltà descrivono anche i rischi, cioè i potenziali esiti negativi: un job portato a termine male o non portato a termine.

Ci sono 3 tipi di difficoltà con il loro grado di severità:

| Risultati non desiderati, problemi e caratteristiche

Le difficoltà sono funzionali (es. la soluzione non funziona o non funziona bene, oppure ha degli effetti collaterali), sociali (es. si ha paura di fare una brutta figura), emozionali (es. ci si sente a disagio ogni volta che si fa una determinata cosa) o ancillari.

Oppure possono riguardare anche determinate caratteristiche che il cliente non ama.

| Ostacoli

Sono le cose che impediscono al cliente anche di iniziare un job o che li rallentano.

| Rischi (potenziali risultati negativi)

Cosa potrebbe andare male e avere delle importanti conseguenze negative.

| Severità delle difficoltà

Una difficoltà del cliente può essere estrema o moderata.

Per differenziare le difficoltà dai job e dai vantaggi è necessario descriverle quanto più concretamente possibile. Quando si è capisce come i clienti misurano le difficoltà, si possono progettare i riduttori di difficoltà nella value proposition.

| Domande per identificare le difficoltà del cliente

- Qual è la definizione che danno i vostri clienti di "troppo costoso"? Richiede molto tempo, costa troppo denaro, o richiede molta fatica?
- Che cosa fa stare male i vostri clienti? Quali sono le loro frustrazioni, che cosa dà loro fastidio, o quali sono le cose che fanno venire loro il mal di testa?
- Sotto quale aspetto le proposte di valore attuali non hanno prestazioni sufficienti per i vostri clienti? Quali caratteristiche sono mancanti? Vi sono questioni di prestazioni che danno loro fastidio, parlano di malfunzionamenti?
- Quali sono le difficoltà e le sfide principali che i vostri clienti incontrano? Capiscono come funzionano le cose, hanno difficoltà a fare certe cose o ad affrontare jobs particolari per ragioni specifiche?
- Quali conseguenze sociali negative i vostri clienti incontrano o temono? Hanno paura di perdere la faccia, potere, fiducia o status?
- Quali rischi temono i vostri clienti? Hanno paura di rischi finanziari, sociali o tecnici, o si chiedono che cosa potrebbe andare storto?
- Che cosa non li fa dormire la notte? Quali sono i loro grandi problemi, le grandi preoccupazioni?
- Quali errori comuni commettono? Stanno usando una soluzione nel modo sbagliato?
- Quali barriere impediscono ai vostri clienti di adottare una proposta di valore? I costi di investimento sono elevati, la curva di apprendimento è ripida, o esistono altri ostacoli che impediscono l'adozione?

| VANTAGGI DEL CLIENTE

I vantaggi descrivono i risultati e i benefici che i vostri clienti desiderano. Alcuni vantaggi sono richiesti, attesi o desiderati dai clienti, altri invece li sorprenderebbero. Fra i vantaggi rientrano l'utilità funzionale, i vantaggi sociali, le emozioni positive e i risparmi sui costi.

Le difficoltà descrivono anche i rischi, cioè i potenziali esiti negativi: un job portato a termine male o non portato a termine.

Ci sono 4 tipi di vantaggi con il loro grado di rilevanza:

1. **Vantaggi richiesti**

- sono i vantaggi senza i quali la soluzione non funzionerebbe.

2. **Vantaggi attesi**

- Sono i vantaggi relativamente di base che si attendono da una soluzione, anche se potrebbe funzionare senza di essi.

3. **Vantaggi desiderati**

- Sono i vantaggi che vanno oltre quello che ci si attende dalla soluzione ma che si vorrebbe avere se possibile.

4. Vantaggi inattesi

- Sono i vantaggi che vanno oltre le aspettative e i desideri dei clienti. Non li avrebbero mai immaginati nemmeno se investigati.

Grado di rilevanza dei vantaggi

Un vantaggio del cliente può essere essenziale o nice to have.

Come per le difficoltà, per differenziare i vantaggi è necessario descriverli quanto più concretamente possibile. Quando si è capisce come i clienti misurano i vantaggi, si possono progettare i generatori di vantaggi nella value proposition.

| Domande per identificare i vantaggi del cliente

- Quali risparmi renderebbero felici i vostri clienti? Quali risparmi, in termini di tempo, denaro e fatica, apprezzerebbero?
- Quali livelli di qualità si aspettano e che cosa vorrebbero in quantità maggiore o minore?
- In che modo le proposte di valore attuali deliziano i vostri clienti? Quali caratteristiche specifiche apprezzano? Quali prestazioni, che qualità si aspettano?
- Che cosa renderebbe più facili i jobs o la vita dei vostri clienti? Potrebbero esserci una curva di apprendimento meno rigida, più servizi, o minori costi di proprietà?
- Quali conseguenze sociali positive desiderano i vostri clienti? Che cosa li fa sentire bene? Che cosa rafforza il loro potere o il loro status?
- Che cosa cercano maggiormente i clienti? Cercano un buon design, garanzie, caratteristiche specifiche o più caratteristiche?
- Che cosa sognano i clienti? A che cosa aspirano, o che cosa sarebbe per loro di grande sollievo?
- In che modo i vostri clienti misurano il successo e il fallimento? Come valutano le performance o i costi?
- Che cosa farebbe aumentare la probabilità che i vostri clienti adottino una proposta di valore? Desiderano costi più bassi, investimenti minori, meno rischi o una qualità migliore?

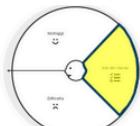
| CLASSIFICARE JOB, DIFFICOLTÀ E VANTAGGI DEL CLIENTE

Anche se le preferenze dei singoli clienti variano, è necessario farsi un'idea delle loro priorità.

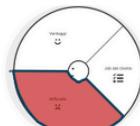
Bisogna quindi:

- Indagare quali job la maggioranza ritiene importanti o insignificanti.
- Scoprire quali difficoltà considerano estreme e quali solo moderate.

- Capire quali vantaggi considerano essenziali e quali semplicemente nice to have.



Importante
Insignificante



Estrema
Moderata



Essenziale
Nice to have

| LA PROPOSTA DI VALORE

L'idea è quella di calarsi nei panni dei clienti.

Obiettivo: descrivere esplicitamente come i prodotti e servizi creano valore.

Risultato: proposta di valore in una pagina

1. Elenicare prodotti e servizi
2. Schematizzare i riduttori di difficoltà
3. Schematizzare i generatori di vantaggi
4. Ordinare in base all'importanza

| PRODOTTI E SERVIZI

È la lista di cosa si offre, tutti i prodotti e servizi su cui si basa la proposta di valore.

Questo insieme di prodotti o servizi aiuta i vostri clienti a portare a termine i job di tipo funzionale, sociale o emotivo, oppure li aiuta a soddisfare bisogni primari.

È fondamentale comprendere che i prodotti e i servizi non creano valore da soli, ma solo in relazione a uno specifico segmento di clienti e ai loro job, difficoltà e vantaggi.

La proposta di valore può essere composta da vari tipi di prodotti e servizi:

- Fisici/tangibili – beni come prodotti manifatturieri
- Intangibili – copyrights o servizi
- Digitali - prodotti o servizi online
- Finanziari – fondi di investimento, assicurazioni o altri servizi finanziari.

| RIDUTTORI DI DIFFICOLTÀ

I riduttori di difficoltà descrivono in che modo i prodotti e servizi risolvono le specifiche difficoltà del cliente.

Esplicitano come intendono ridurre o eliminare le cause che creano un ostacolo ai clienti prima, durante e dopo il tentativo di compiere un job o semplicemente impedisce loro di portare a termine un job.

Le value proposition ottimali si concentrano sulle difficoltà che sono importanti per i clienti, in particolare sulle difficoltà estreme.

Non è necessario trovare una soluzione a tutte le difficoltà individuate nel profilo del cliente. Le proposte di valore eccellenti spesso si concentrano solo su poche difficoltà che alleviano in modo eccellente.

| Domande per identificare i riduttori di difficoltà

I prodotti e servizi potrebbero...

- ... produrre risparmi? In termini di tempo, soldi o sforzi.
- ... far sentire meglio i vostri clienti? Eliminando le frustrazioni, fastidi e altre cose che fanno star male i vostri clienti.
- ... fissare soluzioni meno performanti? Introducendo nuove caratteristiche, prestazioni migliori o una maggiore qualità.
- ... porre fine alle difficoltà e alle sfide che i vostri clienti incontrano? Rendendo le cose più facili o eliminando ostacoli.
- ... eliminare le conseguenze sociali negative che i vostri clienti incontrano o temono? in termini di perdita di reputazione, potere, fiducia o status.
- ... eliminare i rischi che i vostri clienti temono? In termini di rischi finanziari, sociali, tecnici, o di cose che potrebbero andar male.
- ... aiutare i vostri clienti a dormire meglio la notte? Affrontando problemi significativi, riducendo o eliminando le preoccupazioni,
- ... limitare o sradicare gli errori comuni dei clienti? Aiutandoli a usare una soluzione nel modo giusto.
- ... eliminare barriere che impediscono ai clienti di adottare proposte di valore? Introducendo costi di investimento anticipato più bassi, o annullandoli, rendendo meno ripida la curva di apprendimento o eliminando altri ostacoli che impediscono l'adozione.

| GENERATORI DI VANTAGGI

I generatori di vantaggi descrivono come i vostri prodotti e servizi creano vantaggi per i clienti.

Descrivono esplicitamente come intendete produrre risultati e vantaggi che il cliente si aspetta, desidera o che lo sorprenderebbero, fra cui utilità funzionale, vantaggi sociali, emozioni positive, risparmi sui costi.

Come per i riduttori di difficoltà, i generatori di vantaggi non devono risolvere tutti i vantaggi individuati nel profilo del cliente.

Ci si concentra sui vantaggi rilevanti per i clienti e dove i prodotti e servizi possono fare una differenza sostanziale.

Le proposte di valore eccellenti spesso si concentrano solo su pochi vantaggi che vengono assicurati in modo eccellente.

| Domande per identificare i generatori di vantaggi

I prodotti e servizi potrebbero...

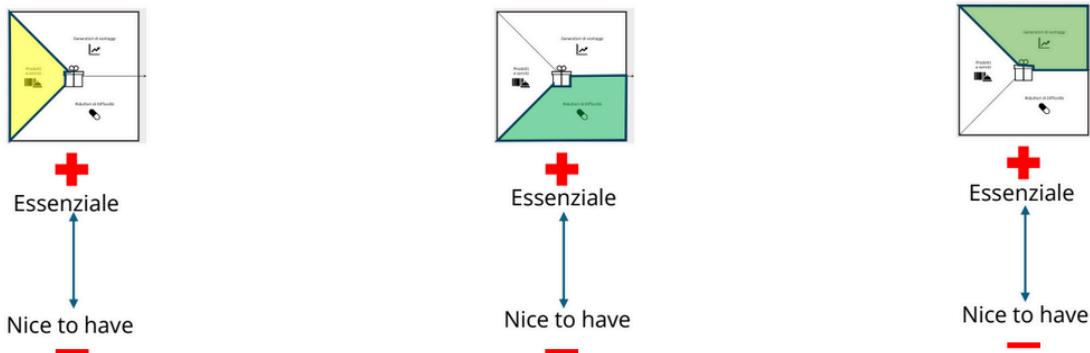
- ... creare risparmi che farebbero piacere ai vostri clienti? In termini di tempo, denaro e fatica.
- ... produrre risultati che i vostri clienti si aspettano o che superano le loro aspettative? Offrendo livelli di qualità, qualcosa in più, o qualcosa in meno.
- ... sbaragliare le attuali proposte di valore e deliziare i vostri clienti? Riguardo a caratteristiche specifiche, prestazioni o qualità.
- ... rendere più facile la vita ai vostri clienti? Attraverso una migliore usabilità, accessibilità, più servizi o costi di proprietà inferiori.
- ... creare conseguenze sociali positive? Facendoli sentire meglio o producendo un aumento di potere o di status.
- ... fare qualcosa di specifico che i clienti stanno cercando? In termini di buon design, garanzie, caratteristiche specifiche o aggiuntive.
- ... soddisfare un desiderio, qualcosa che i clienti sognano? Aiutandoli a soddisfare le loro aspirazioni o a trovare sollievo dalle difficoltà?
- ... produrre risultati positivi che soddisfano i criteri di successo e fallimento dei clienti? In termini di prestazioni migliori o più a basso costo.
- ... contribuire a facilitare l'adozione? Attraverso il costo inferiore, meno investimenti, rischio più basso, migliore qualità, prestazioni migliorate o design migliore.

| CLASSIFICARE PRODOTTI, RIDUTTORI E GENERATORI

Anche se le preferenze dei singoli clienti variano, è necessario farsi un'idea delle loro priorità.

Bisogna quindi classificare la rilevanza di:

- Prodotti e servizi
- Riduttori di difficoltà.
- Generatori di vantaggi



| ADEGUATEZZA VALUE PROPOSITION-PROFILO CLIENTE

Una volta completati il profilo cliente e la value proposition ed eseguite le relative classifiche si controlla l'adeguatezza (fit) reciproca.

Si raggiunge l'adeguatezza quando i clienti sono entusiasti della vostra proposta di valore, il che accade quando affrontate un job importante, alleviate difficoltà estreme e create vantaggi essenziali a cui i clienti tengono molto.

I clienti sono il giudice, la giuria e il boia della vostra proposta di valore. Saranno spietati se non trovate l'adeguatezza.

Le domande da porsi sono essenzialmente 2:

- State risolvendo le difficoltà estreme del cliente?
- State fornendo vantaggi essenziali per il cliente?

Il controllo viene eseguito confrontando la value proposition e il profilo cliente.

Obiettivo: verificare se si sta affrontando ciò che interessa ai clienti Risultato: connessione tra prodotti e servizi e i job, le difficoltà e i vantaggi dei clienti.

Si parte dalla value proposition e si scorrono uno ad uno i riduttori di difficoltà e i generatori di vantaggi controllando se sono adatti ai job lavoro del cliente, alle difficoltà o ai vantaggi. Si mette un segno di spunta su ognuno di quelli adatti.

Se un riduttore di difficoltà e i generatore di vantaggi non è adatto a nulla, non crea valore per il cliente.

| TIPI DI ADEGUATEZZA



1

Su carta

Modello Problema-Soluzione
L'accoppiata problema-soluzione funziona quando

- Si verifica che i clienti si preoccupino di certe attività (job), difficoltà e vantaggi.
- Si progetta una value proposition che gestisca questi job, difficoltà e vantaggi.



2

Nel mercato

Adeguatezza Prodotto-Mercato
Il prodotto-mercato risulta adatto quando:

- Si verifica che i prodotti e servizi, riduttori di difficoltà e generatori di vantaggi stanno effettivamente creando valore per il cliente e si fanno strada nel mercato



3

In banca

Adeguatezza del modello di business
Il modello di business è adatto quando:

- C'è la prova che la proposta di valore può essere incorporata in un modello di business profittevole e scalabile.