**VALUE PROPOSITIONS**

Le *Proposta di valore* o value propositions sono i **benefici generati per uno specifico segmento di clienti.** Rispondono alla domanda: “Perché i clienti dovrebbero scegliere il tuo prodotto/servizio?"

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

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

Apportare un’innovazione. Si crea cioè un nuovo valore dando ai clienti qualcosa che prima non c’era (es: lo smartphone è stata un’innovazione nel settore delle telecomunicazioni).

Rendere accessibile un prodotto/servizio. Si permette a Segmenti di Clientela che prima non potevano usufruire di un prodotto/servizio di accedervi (pensa, per esempio ai voli low-cost di Ryanair).

Migliorare un prodotto o un servizio, attraverso l’aggiunta di funzionalità rilevanti o modificando quelle attuali per renderle più funzionali rispetto a un’esigenza specifica. Per esempio, un produttore di succhi di frutta può iniziare a utilizzare solo frutta certificata BIO.

Diminuire il prezzo relativo ad un prodotto/servizio. Risolvere un problema specifico, partendo dallo studio dei bisogni reali e urgenti dei clienti.

Utilizzare la marca/status per trasmettere un’identità (come fanno aziende quali Rolex, Gucci, Ferrari…).

Migliorare il design di un prodotto (es: Apple ha creato prodotti tecnologici ad alto contenuto di design).

Migliorare la performance di un prodotto.

Rendere i prodotti più convenienti/più facili da utilizzare.

Ridurre i rischi relativi a un prodotto/servizio (es: l’assicurazione sul furto diminuisce i rischi nel comprare una macchina)

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

L’esempio: un'azienda che produce utensili per il bricolage

Supponi che uno dei tuoi segmenti di clientela sia quello degli amanti del bricolage: dopo aver lavorato sul Value Proposition Canvas, hai capito che questi temono di non essere abbastanza competenti per fare un buon lavoro, ma poter dire di averlo fatto da soli li farebbe sentire virili, autonomi e apprezzati in famiglia.

Il valore che puoi offrire a questi clienti è dato da utensili di alta qualità, ma così semplici da utilizzare da guidare l’utilizzatore nel lavoro da svolgere.

Consigli utili

Per compilare al meglio il blocco Proposta di valore del Business Model Canvas, ecco qualche consiglio che potrà tornarti utile.

Utilizza il Value Proposition Canvas per approfondire Focalizzati sui bisogni dei clienti Ricordati degli aspetti emotivi e sociali

**CHANNELS**

Il blocco dei Canali descrive **come l’azienda raggiunge un determinato segmento** di clientela per presentargli e fornirgli la sua proposta di valore, sono i punti di contatto tra l’azienda e i suoi clienti.

I canali possono essere:

Diretti, quindi di proprietà dell’azienda, come nel caso dei punti vendita, della forza vendita e della vendita sul web.

Indiretti, ossia di proprietà di partner dell’azienda. In questo caso parliamo di negozi dei partner, grossisti e canali web di proprietà dei partner.

Qualora utilizzassi i tuoi canali, i costi sostenuti dalla tua azienda saranno chiaramente più elevati, ma in questo caso avrai anche margini più alti dovuti a una maggiore efficacia del canale stesso. I canali di proprietà dei partner, al contrario, permettono alla tua azienda di sostenere costi minori e di avere una diffusione capillare e più veloce del brand.

Per individuare gli elementi chiave da inserire nel blocco Canali del Business Model Canvas, tieni presente che i canali ricoprono 5 fasi fondamentali:

Creare consapevolezza nel cliente sul prodotto/servizio e sull’azienda stessa.

Aiutarlo a valutare le value proposition (proposte di valore) fatte dall’azienda.

Offrire il prodotto/servizio.

Permettergli di acquistare il prodotto/servizio.

Seguirlo nel post-vendita.

L’esempio: un'azienda che produce utensili per il bricolage

Poniamo che la tua azienda offra alta qualità con un’estrema facilità di utilizzo degli utensili da bricolage, tanto da guidare l’utente meno esperto nell’uso. Probabilmente hai un canale di vendita che rende reperibili i tuoi prodotti, come le grandi catene di articoli per bricolage e gli ipermercati dotati di questo reparto. Puoi veicolare il valore che offri anche attraverso istruzioni d’uso multimediali approfondite, o risorse online con tutorial e spiegazioni.

Per completare l’esperienza dell’utente, puoi affiancare al servizio clienti classico una divisione che dia assistenza sui dubbi e problemi pratici che si possono incontrare nei lavori di bricolage.

Consigli utili

Per compilare al meglio il blocco Canali del Business Model Canvas, ecco qualche consiglio che potrà tornarti utile.

Gestisci ogni canale in relazione agli altri Lasciati ispirare dalle migliori aziende

**CUSTOMER RELATIONSHIP**

Il blocco delle Relazioni con i Clienti descrive il **tipo di relazione** che l’azienda stabilisce con i diversi segmenti di clienti. Indica le modalità attraverso le quali l’impresa: acquisisce clienti, fidelizza i clienti già acquisiti e aumenta le vendite.

In base al tuo modello di business, puoi attuare diverse forme di relazione con i clienti. Ecco una breve lista.

Assistenza personale: la relazione si basa sulla presenza di un addetto ai rapporti con i clienti che diventa il loro supporto nel momento in cui si richiede aiuto. Pensa, per esempio, agli addetti personali dedicati ai clienti business delle varie compagnie telefoniche.

Assistenza personale dedicata: la relazione viene costruita e mantenuta assegnando ai clienti un addetto specifico – come nel caso dei consulenti finanziari. Si tratta di una relazione molto stretta che stimola la fiducia e la serenità del cliente.

Self service: il rapporto con il cliente è garantito tramite una relazione indiretta, nello specifico una struttura che gli consente di avere a disposizione tutti gli strumenti per fare da sé.

Servizi automatici: è una forma evoluta di self-service diffusa in molti settori. Ovviamente differisce molto dai modelli di business che prevedono assistenza personale e dedicata, ma si può rivelare comunque efficace. Per esempio, le banche online offrono un profilo personale online con cui il cliente può compiere molte delle azioni che si fanno allo sportello.

Community: qui la relazione è diretta e favorisce la relazione anche tra i consumatori, creando identità condivisa e riconoscimento in un gruppo.

Co-creazione: la relazione si basa sulla condivisione del processo di creazione del valore. In sostanza, il cliente partecipa attivamente apportando delle scelte che vanno a modificare la proposta di valore dell’azienda.

Per esempio Activia, marchio del gruppo Danone, ha dato la possibilità alle clienti presenti sul web di scegliere tramite Facebook i nuovi gusti da mettere in produzione; quei gusti venivano poi venduti nei supermercati con il logo di Facebook sulla confezione, a indicare proprio il fatto che erano stati scelti dalle clienti.

L’esempio: un'azienda che produce utensili per il bricolage

Immagina che la tua azienda offra utensili di alta qualità e massima facilità di utilizzo ad amanti del bricolage. La tua proposta di valore è veicolata attraverso video tutorial, assistenza nei piccoli problemi e dubbi che il cliente può incontrare e attraverso istruzioni dettagliate. La relazione che stai creando col cliente, in questo caso, è di assistenza continua, come se la tua azienda fosse un assistente personale e competente.

Consigli utili

Per compilare al meglio il blocco Relazioni con i Clienti del Business Model Canvas, ecco qualche consiglio che potrà tornarti utile.

Ricordati dei tuoi segmenti di clientela

Non sottovalutare l’importanza delle community

**CUSTOMER SEGMENTS**

Il blocco dei Segmenti di clientela (in inglese Customer Segments) descrive i differenti gruppi di persone e/o organizzazioni ai quali l’azienda si rivolge. È fondamentale perché permette di costruire il pacchetto di prodotti e servizi attorno alle precise esigenze di ogni specifico cluster di clienti.

Un modo semplice per individuare quali elementi inserire nel blocco Segmenti di clientela del canvas è creare dei gruppi di clienti in relazione a comportamenti, esigenze e bisogni che le persone hanno in comune. Si possono individuare e creare cioè segmenti di clientela differenti ogni volta che:

Esistono esigenze diverse, che giustificano Proposte di Valore differenti.

Si utilizzano Canali diversi per raggiungere diversi Clienti (es: negozio, sito…)

Si utilizzano modalità di interazione differenti (es: le compagnie telefoniche hanno una customer care dedicata ai clienti business e una dedicata ai privati)

Differenti Clienti pagano per differenti aspetti della Proposta di Valore (es: gli esercenti utilizzano il POS per incassare, i loro clienti lo usano per effettuare i pagamenti)

Determinano redditività diverse.

L’esempio: un'azienda che produce utensili per il bricolage

Se la tua azienda produce utensili per il bricolage, non segmentare i tuoi clienti in base ai prodotti che offri ma in base alla tipologia di lavoro che devono compiere: inizia individuando dei macro gruppi, ad esempio grandi imprese di edilizia, professionisti e amanti del bricolage. Le imprese si possono suddividere tra quelle che seguono grandi cantieri integrati e quelle che sono specializzate in lavori più brevi ma su settori specifici. I singoli professionisti possono essere distinti per settore (decoratori edili, termoidraulici, elettricisti etc), mentre gli amanti del bricolage sono caratterizzati dall’occasione d’uso (riparazioni domestiche, montaggio di mobili e complementi d’arredo, decorazione). Non è detto che tutti questi segmenti siano davvero interessanti per te: seleziona quelli ai quali puoi offrire davvero un contributo in ciò che devono svolgere.

Consigli utili

Per compilare al meglio il blocco Segmenti di clientela del Business Model Canvas, ecco qualche consiglio che potrà tornarti utile.

Cambia prospettiva

Accertati di avere un team variegato

Empatizza con i clienti

**KEY RESOURCE**

Il blocco delle Risorse Chiave racchiude gli **asset strategici** di cui un’azienda deve disporre per dare vita e sostenere il proprio modello di business. Le risorse chiave identificano ciò di cui ha bisogno la tua azienda affinché il tuo modello di business funzioni.

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

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

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

Umane: le risorse umane sono importanti in ogni modello di business, soprattutto nel campo dei servizi. Quando lavori su questo blocco del Business Model Canvas, devi tener conto innanzitutto delle risorse strategiche: Facebook, ad esempio, non può esistere senza i suoi programmatori, così come Ikea ha bisogno di designer che sviluppino nuove soluzioni. null

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

L’esempio: un'azienda che produce utensili per il bricolage

Supponi che la tua azienda offra utensili per bricolage di alta qualità ma molto semplici da usare, arricchiti da assistenza e tutorial per gli utilizzatori più inesperti.

Tra le tue risorse chiave non ci saranno solo gli stabilimenti produttivi, ma anche brevetti relativi all’ergonomia dei prodotti e al funzionamento, oltre a un team di ingegnerizzazione con un approccio di customer-centered design.

Consigli utili

Per compilare al meglio il blocco Risorse Chiave del Business Model Canvas, ecco qualche consiglio che potrà tornarti utile.

Rifletti sul legame tra value proposition e clienti

Le risorse non sono le proposte di valore

**KEY ACTIVITIES**

Il blocco delle Attività Chiave descrive le **attività strategiche** che devono essere compiute per creare e sostenere le value proposition, raggiungere i clienti, mantenere le relazioni con loro e generare ricavi.

Questo blocco stabilisce quali sono le attività più importanti che la tua azienda deve compiere per far funzionare il proprio modello di business.

Le attività chiave possono essere di 3 tipi.

Produttive. Sono tipiche delle aziende manifatturiere nelle quali è indispensabile continuare a creare, produrre e distribuire i propri prodotti.

Di problem solving. Sono tipiche di quei modelli di business che hanno come value proposition la proposta di servizi. Le aziende di consulenza si collocano all’interno di questo caso.

Di mantenimento e/o sviluppo di piattaforme/reti. È il caso di aziende come Google e Facebook, all’interno delle quali lo sviluppo della piattaforma è fondamentale per il funzionamento del business.

Come per le risorse chiave, anche le attività variano in base al tipo di modello di business. Per esempio, ci sono aziende che puntano più sul rinnovamento delle infrastrutture, altre che investono sulla semplificazione dei processi: tutto dipende proprio dal modello di business scelto.

L’esempio: un'azienda che produce utensili per il bricolage

Immagina che la tua azienda produca utensili per amanti del bricolage, che la proposta di valore sia basata su un’alta qualità unita a una grande semplicità d’uso e che veicoli questo valore attraverso istruzioni multimediali dettagliate, assistenza nei lavori da svolgere e tutorial. Tra le attività chiave ci saranno di sicuro quelle di ricerca e sviluppo necessarie a realizzare prodotti davvero semplificati nell’uso, ma anche la produzione di contenuti per i clienti e la formazione del personale di assistenza.

Consigli utili

Per compilare al meglio il blocco Attività Chiave del Business Model Canvas, ecco qualche consiglio che potrà tornarti utile.

Inserisci solo attività chiave strategiche

Mantieni una visione chiara

**KEY PARTNERS**

l blocco dei Partner Chiave definisce la **rete di fornitori e partner necessari** al funzionamento del modello di business aziendale. L’azienda è un sistema che agisce in un ecosistema più grande: non è possibile pensare a essa come a qualcosa di autosufficiente. Esistono infatti **attori esterni strategici** che permettono all’azienda di realizzare pienamente il modello di business e di aumentare le possibilità di successo nel mercato.

La tua azienda potrebbe aver bisogno di una rete di partner per soddisfare diversi bisogni:

ottimizzare le risorse e le attività;

sviluppare economie di scala;

ridurre i rischi della concorrenza;

competere in un mercato più vasto;

acquisire particolari risorse ed attività;

diffondere il brand in maniera più capillare;

scoprire nuovi clienti.

Le partnership possono essere di 3 diversi tipi:

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

Alleanze strategiche fra concorrenti: è il caso di aziende che si mettono in rete per fornire al cliente un valore simile all’interno dei vari punti di contatto.

Joint Venture: un accordo di collaborazione tra due o più imprese potrebbe essere un’ottima soluzione per sviluppare nuovi business.

Come potrai intuire, è importante per te creare valide partnership. In questo modo potrai rendere la tua azienda capace di rispondere a differenti bisogni che non possono essere soddisfatti attraverso le sole risorse e attività della tua azienda.

L’esempio: un'azienda che produce utensili per il bricolage

Se la tua azienda produce utensili per il bricolage di alta qualità e facile utilizzo, tra i tuoi partner chiave ci saranno sicuramente i fornitori di componenti, partner di innovazione in grado di partecipare alle attività di ricerca e sviluppo sull’ergonomia e la semplificazione. Ma anche grandi catene di articoli di bricolage per l’organizzazione di eventi e promozioni.

Consigli utili

Per compilare al meglio il blocco Partner Chiave del Business Model Canvas, ecco qualche consiglio che potrà tornarti utile.

Cerca partner con cui creare sinergie

**COST STRUCTURE**

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

Nel processo di mappatura del Business Model Canvas, la struttura dei costi viene lasciata come ultima cosa. Questo perché deriva quasi direttamente dalla struttura dei blocchi relativi alle Attività Chiave, ai Partner Chiave e alle Risorse Chiave.

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

Costi fissi: in questo modello di business i costi rimangono invariati al variare del volume dei beni o dei servizi prodotti (affitti, stipendi, impianti di produzione).

Costi variabili: i costi variano a seconda dei volumi di beni e servizi prodotti.

Economie di scala: i costi si abbassano nel momento in cui un’azienda si espande (è il caso di grossi marchi che hanno agevolazioni di prezzo molto più elevate rispetto ai piccoli produttori).

Economie di scopo: i costi diminuiscono aumentando il raggio d’azione di un’operazione.

I modelli di business vengono descritti in base al fatto che siano guidati dai costi o guidati dal valore.

Modelli di business guidati dai costi

La già citata Ryanair è un ottimo esempio di modello di business guidato dai costi. Nel caso di questa azienda, ogni costo diminuito rappresenta un’opportunità in più per rispettare la proposta di valore “voli economici”.

Modelli di business guidati dal valore

Ovviamente per tutti i modelli di business è importante ottimizzare, evitare sprechi e porre attenzione ai costi, ma per alcune aziende ancor più importante potrebbe essere utilizzare materie prime pregiate e costose che abbiano una lavorazione esclusiva, oppure veicolare un valore percepito dal cliente molto alto. Un esempio eclatante sono i grandi brand legati al mondo della moda.

L’esempio: un'azienda che produce utensili per il bricolage Per un’azienda che produce utensili per il bricolage, la struttura dei costi presenterà costi fissi (tra cui quelli per gli addetti al servizio clienti) e variabili (dipendenti dal quantitativo di utensili da produrre). È possibile realizzare un’economia di scopo, utilizzando brevetti e tecnologie su più modelli e tipologie di utensili.

Consigli utili

Per compilare al meglio il blocco Struttura dei Costi del Business Model Canvas, ecco qualche consiglio che potrà tornarti utile.

Presta attenzione a risorse, partner e attività chiave

Occhio ai costi elevati

**REVENUE STREAMS**

Il blocco dei Flussi di Ricavi descrive i **flussi di ricavi** che l’azienda ottiene **dalla vendita dei prodotti/servizi** a un determinato Segmento di Clientela. Si tratta di un blocco sempre più strategico, capace di decretare il successo di un’azienda.

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

Esistono due differenti modalità di pagamento che generano flussi di ricavi diversi:

I pagamenti in un’unica soluzione.

I pagamenti ricorrenti, come gli affitti o gli abbonamenti, per intenderci.

Questi due raggruppamenti comprendono al loro interno diverse tipologie: da dove possono derivare perciò i flussi di ricavi del tuo modello di business?

Vendita di un bene: questa è la fonte di ricavo più conosciuta e anche quella che si associa meglio a un certo tipo di prodotti come gli alimentari, i libri, l’abbigliamento ecc…

Quota di iscrizione: comune nel caso in cui si venda un servizio in maniera continuativa, per esempio nelle palestre, dove i frequentatori pagano un’iscrizione e una quota mensile per usufruire di macchinari e corsi.

Licenze: come nei casi in cui un’azienda può decidere di far utilizzare una proprietà intellettuale o un brevetto pur mantenendone la proprietà, come succede ad esempio per alcuni software.

Pubblicità: il flusso di ricavi è generato dalla spesa relativa alla pubblicità di un prodotto/servizio.

Canone d’uso: deriva dall’uso di un particolare servizio. Ad esempio, le compagnie telefoniche generano questo tipo di flusso di ricavi nel momento in cui permettono ai clienti di pagare in base ai minuti effettivi di conversazione.

Prestito/noleggio/leasing/affitto: questo flusso di ricavi è generato nel momento in cui si fornisce a un cliente la possibilità di utilizzare un bene per un tempo determinato. È il caso degli affitti dei locali commerciali, delle automobili in leasing ecc.

Commissioni di intermediazione: è il caso delle carte di credito, il cui modello di business prevede flussi di ricavo derivati proprio dalle commissioni che incassa nel momento in cui permette di effettuare transazioni tra venditore e acquirente.

Per quanto riguarda i prezzi, possono essere definiti in modi differenti. Se si tratta di prezzi fissi, potrai stabilirli, per esempio, sulla base del tuo volume di affari e del segmento di clienti che hai identificato; in caso di prezzi dinamici, li andrai a definire in relazione all’andamento in tempo reale del mercato, alle trattative coi partner e ad altre variabili.

L’esempio: un'azienda che produce utensili per il bricolage

Nel caso di un’azienda che commercializza utensili di alta qualità e semplice utilizzo ad amanti del bricolage, i flussi di ricavi possono essere di tre tipi: la vendita in un’unica soluzione dell’utensile, la vendita ricorrente di eventuali ricariche (ad esempio la carta vetrata nel caso di una levigatrice) e, in aggiunta, un canone di iscrizione per fruire di estensioni di garanzia, tutorial approfonditi e assistenza dedicata.

Consigli utili

Per compilare al meglio il blocco Flussi di Ricavi del Business Model Canvas, ecco qualche consiglio che potrà tornarti utile.

Fatti queste tre domande

Non considerare i ricavi in base al prezzo