



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

AREA RICERCA, INNOVAZIONE E CORPORATE RELATIONS  
SERVIZIO VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA (TTO)

Il Business Model Canvas (BMC) è uno strumento semplice ed efficace utilizzato per definire e strutturare il modello di business di un'azienda o di una startup.

Grazie al linguaggio visuale è un framework riconosciuto a livello internazionale impiegato anche dai non addetti ai lavori. La sua funzione è quella di raccogliere, in modo anche intuitivo, in un unico documento come l'azienda crea, distribuisce e raccoglie valore.

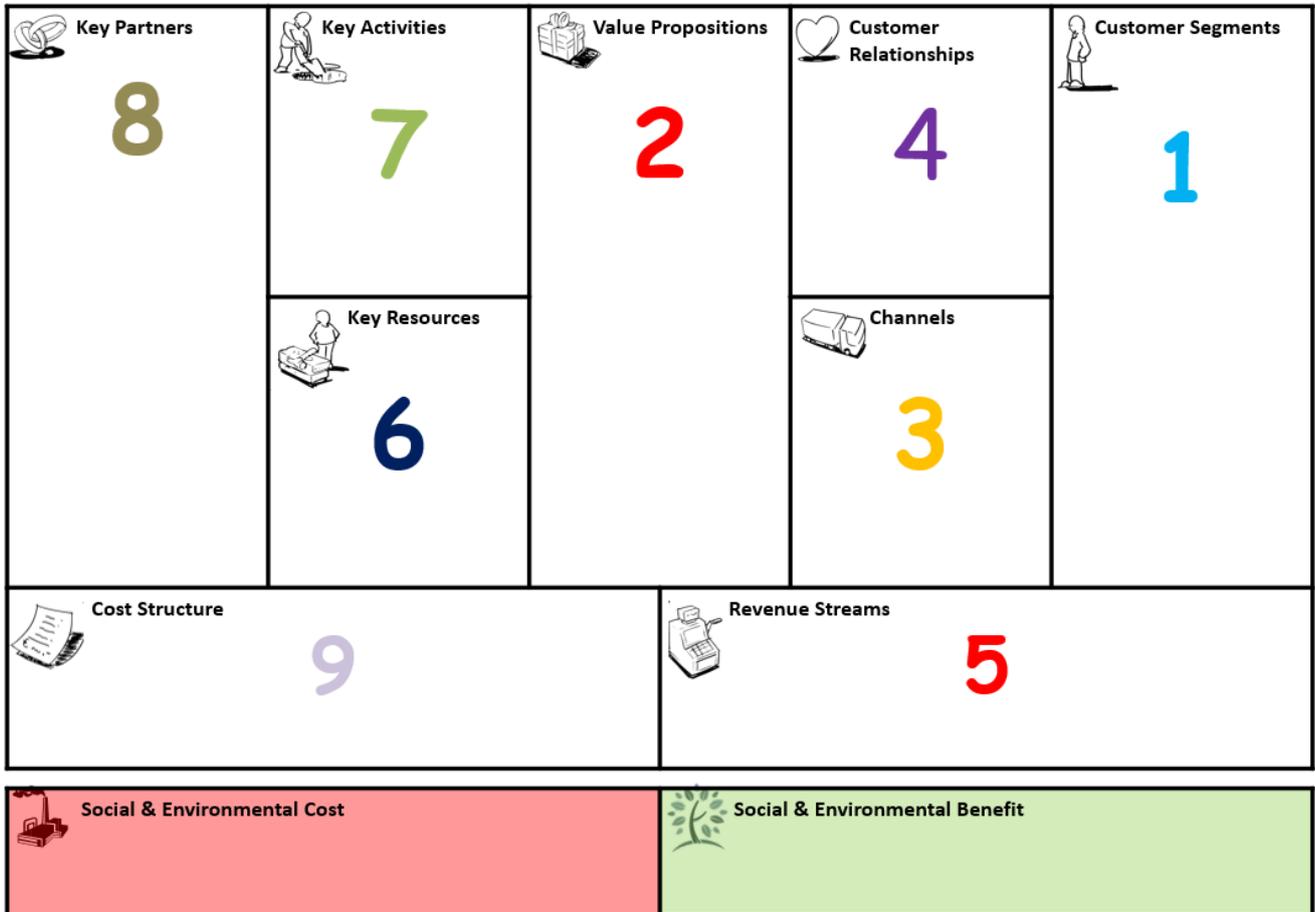
Per definire il modello di business dovrò tenere quindi in considerazione la sostenibilità economica della mia idea, ovvero sarà necessario che i costi siano minori delle entrate. Inoltre, dovrò definire quali saranno i futuri clienti, come e quale valore generare e come sarà possibile farlo traendone un profitto. Oltre a questi elementi dovrò tenere in considerazione gli stakeholders e i concorrenti.

Come si vede dall'immagine, il BMC è composto da nove blocchi (riquadri) che rappresentano gli elementi costitutivi più importanti di un'impresa. Questi segmenti dovranno essere caratterizzati in base a specifici aspetti così da riuscire a chiarire in modo definitivo quali leve possiamo utilizzare nella promozione del prodotto/servizio.

Vediamo come si compongono



Business Model Canvas -



### 1. Segmenti di clientela (Customer Segments)

Chi sono i clienti principali o i primi utilizzatori dei prodotti o dei servizi della start up? La prima domanda a cui rispondere e la prima area da compilare prende in considerazione i clienti, ovvero i segmenti di clientela con un bisogno che potrà essere soddisfatti attraverso prodotti/servizi proposti dalla start up.

È doveroso sottolineare come questa voce sia fondamentale, perché ogni progetto di business, ogni impresa che nasce deve definire i propri clienti in base ai bisogni, problemi e/o necessità che essi dimostrano di avere e per produrre ricavi deve soddisfare necessariamente un bisogno reale dei clienti.

Il rischio in cui può incorrere una società, se non cerca di capire quali siano i bisogni del pubblico potenziale e in che modo soddisfare questi bisogni, è di fallire.

I clienti costituiscono quindi il cuore di ogni modello di Business senza i quali nessuna azienda potrebbe sopravvivere.



## **2. Valore offerto (Value Proposition)**

Cosa vorresti proporre nuovamente ai consumatori?

Il secondo blocco da compilare “Valore offerto - Value Proposition” è sezione è la proposta di valore e rappresenta il cuore del Business Model Canvas e quindi l’essenza del progetto oltre che essere un aspetto fondamentale per differenziarsi dalla concorrenza.

Qui è importante raccontare di cosa si occuperà la nuova società: prodotto innovativo, un nuovo modo di fornire un servizio o un mix di entrambi che creano valore per uno specifico segmento di clientela.

Tuttavia non è sufficiente che il valore offerto debba/possa risolvere un problema del cliente o soddisfare un suo bisogno, è quindi necessario inserire in questo blocco del business model canvas in che modo riusciamo a soddisfare i bisogni che abbiamo analizzato nel punto precedente.

Possiamo pensare di creare valore per il cliente in base a tre diversi domini:

Il dominio funzionale, legato alle performance di un’offerta rispetto alle altre (il prodotto più veloce ad effettuare una determinata operazione): il mio prodotto o servizio è più funzionale rispetto ai precedenti oppure va incontro ad un bisogno non ancora soddisfatto.

Il dominio monetario, che si concentra sui benefici economici di un’offerta (prezzo, tariffe, rimborsi, garanzie, premi);

Il dominio psicologico, che si concentra sui vantaggi psicologici di un’offerta (il prodotto cosmetico che ti fa stare bene con te stessa).

## **3. Canali - Channels**

Quali sono i canali che utilizzerò di più e con i quali posso entrare in contatto?

Il terzo elemento per la costruzione del canvas è la definizione dei “Canali – Channels”, una volta trovati i clienti, occorre capire come raggiungerli.

Questi si distinguono in canali di comunicazione, distribuzione e vendita e costituiscono l’interfaccia dell’azienda nei confronti dei vostri clienti: è fondamentale individuare il giusto mix fra i canali in modo da raggiungere i clienti con la modalità che preferiscono. Potrai scegliere clienti vostri o canali partner, o con un mix di entrambi.

## **4. Relazioni con i clienti (Customer Relationships)**



Quali sono le attività che si vogliono intraprendere per creare e mantenere nel tempo la relazione con il cliente? Contratti per più anni? Servizio di assistenza? Meccanismi di fidelizzazione?

In “relazioni con i clienti – Customers Relationships” – occorre specificare, per ogni segmento di pubblico che abbiamo identificato, i tipi di relazioni da stabilire con un determinato segmento di clientela. In pratica definire in che modo raggiungerlo, scegliendo i canali diretti (che gestiamo direttamente, come per esempio la presentazione del prodotto/servizio direttamente al cliente o basandoci sul network di nostri partner) o i canali indiretti (presentazione a fiere, eventi, workshop o alle associazioni di categoria).

Inoltre la relazione può spaziare da una relazione personale (ad es. mediante un addetto vendite) fino a una relazione automatizzata (pensate, ad esempio, al self-service).

## **5. Flussi di ricavi (Revenue Streams)**

Come pensi di monetizzare la tua idea o il tuo progetto imprenditoriale? Attraverso le transazioni? Attraverso modelli di affiliazione? Oppure tramite abbonamenti?

Il blocco “flussi di ricavi – Revenue Stream” – rappresenta il flusso di denaro che un’azienda ricava da ciascun segmento di clientela. La domanda da porre è la seguente: per quale valore ciascun segmento di clientela è veramente disposto a pagare? Fornendo una risposta corretta a questa domanda, potrai generare uno o più flussi di ricavi da ciascun segmento di clientela. Un modello di business può prevedere due diversi tipi di flussi di ricavi:

Ricavi da transazioni, che derivano da un’unica soluzione di pagamento da parte dei client (ad es. vendita di beni);

Ricavi ricorrenti, relativi a pagamenti continui derivanti dal valore offerto al cliente o dall’offerta di supporto post-vendita.

L’obiettivo di un’azienda è generare profitto ed è importante capire come.

## **6. Risorse chiave (Key Resources)**

Quali saranno le risorse della mia società?

Nel penultimo campo del Business Model Canvas occorre definire le “risorse chiave – Key Resources” necessarie affinché un modello di business funzioni.

Queste potranno essere di qualsiasi tipologia fisiche, finanziarie, intellettuali o umane e serviranno per creare il valore, raggiungere i diversi mercati e ottenere ricavi:



Risorse umane, e quindi professionisti, eventuali soci e membri del team, che hanno determinate competenze funzionali alla realizzazione del modello di business e necessari per realizzare il progetto;

Risorse fisiche, come ad esempio macchinari, punti vendita, e tutto ciò che è fisicamente necessario per produrre e vendere un determinato prodotto o servizio;

Risorse intellettuali, come ad esempio marchi, brevetti, copyright e progetti sviluppati da altri, di cui può essere necessario acquistare il know-how per lo sviluppo del modello di business;

Risorse finanziarie/economiche, comprendono particolari disponibilità finanziarie come linee di credito, contanti o un insieme di stock option.

Si tratta di risorse che, insieme a tutto il resto, generano costi di acquisizione e gestione.

## **7. Azioni chiave (Key Activities)**

Quali sono le azioni fondamentali da compiere per arrivare agli obiettivi predisposti all'interno del canvas?

Questa risposta ci aiuta a compilare il 7 pezzo delle BMC e in "attività chiave – Key Activities" – si definiscono le attività più importanti da compiere affinché il modello di business funzioni, operando con successo per arrivare agli obiettivi predisposti all'interno del canvas.

## **8. Partnership chiave (Key Partners)**

quali sono le realtà (o settori) con cui vorresti o dovresti stringere partnership?

L'elemento "partnership chiave" – Key Partnerships – definisce le reti di fornitori e partner che consentono al modello di business di funzionare.

I partner strategici potrebbero essere i fornitori, se la tua azienda produce un bene e hai bisogno delle materie prime per produrlo; oppure consulenti che possono supportarti laddove le tue competenze sono più carenti, ad esempio nei piani di marketing o nello sviluppo di software. Sono quindi l'insieme di aziende, enti pubblici, fornitori, con i quali è necessario stringere delle "alleanze" per sviluppare al massimo il modello di business.

## **9. struttura dei costi (Cost Structure)**

Quale è il bisogno finanziario?



Con questa informazione “struttura dei costi – *Cost Structure*” termina la compilazione del Business Model Canvas, che rappresenta un pezzo molto importante quando si sviluppa un modello di business.

Sia all'inizio, quando inevitabilmente i guadagni saranno pari a zero, ma anche nelle fasi successive sarà necessario individuare tutti i costi che la società deve sostenere per far funzionare un modello di business. Questi possono essere calcolati in modo piuttosto semplice in base alle risorse, alle attività ed alle partnership strategiche

Le strutture dei costi possono avere le seguenti caratteristiche:

Costi fissi, che rimangono invariati indipendentemente dal volume dei beni o servizi prodotti e al variare della produzione (per esempio affitti, stipendi);

Costi variabili, che variano proporzionalmente al volume dei beni o servizi prodotti. (per esempio le materie prime);

Economie di scala, cioè quando l'aumento della produzione o delle dimensioni di un'azienda porta a una riduzione dei costi medi di produzione;

Economie di scopo, cioè i vantaggi di costo derivanti dalla produzione congiunta di diverse tipologie di output con l'utilizzo di un medesimo impianto.

## **10. Conclusione**

Per capire meglio le dinamiche del Business Model Canvas, possiamo utilizzare una metafora con il teatro. Immaginate il lato destro del Canvas come il “palco” del vostro business: il vostro pubblico è costituito dai vostri segmenti di Clientela ed è il modo con cui interagite con i vostri clienti/users. Ma proprio come in un teatro, solo ciò che avviene dietro le quinte rende possibile lo “spettacolo” che i vostri clienti/users vedranno e per cui essi saranno disposti a pagare: il backstage rende possibile tutto ciò che va in scena e – proprio per questo – comporta dei costi. Alla fine della giornata bisogna tirare le somme: se i ricavi sono maggiori dei costi, allora avremo dei profitti!