STRATEGY

TOOLS

BUSINESS MODEL CANVAS



Impreditore SMART next to you

Sommario

1. INTRODUZIONE 2
2. PERCHÉ UTILIZZARE IL BUSINESS MODEL CANVAS 2
3. I SEGMENTI 5
3.1 I SEGMENTI DI CLIENTELA 5
3.2 LA PROPOSTA DI VALORE 6
3.3 LE RELAZIONI 6
3.4 I CANALI 7
3.5 LE ATTIVITÀ CHIAVE 8
3.6 LE RISORSE CHIAVE 8
3.7 PARTNER CHIAVE 8
3.8 STRUTTURA DEI COSTI 8
3.9 I RICAVI 9
4. UN ESEMPIO CONCRETO **10**
5. LE DOMANDE CHIAVE PER COMPILARE IL BUSINESS MODEL CANVAS **11**

Business Model Canvas

1. INTRODUZIONE

Se ti chiedessero di mostrare una fotografia della tua impresa, con cosa risponderesti? Un'immagine della sede? Un collage con le foto del personale o dei prodotti? Una elaborata rappresentazione delle tappe della storia della società? Nessuna di queste risposte è corretta, quello che dovresti mostrare è il Business Model Canvas.

Negli ultimi anni abbiamo assistito al moltiplicarsi di nuovi modi di fare impresa, abbiamo osservato interi mercati mentre venivano rivoluzionati da prodotti e servizi che poco prima non esistevano, facendo invecchiare in un istante chi fino a quel momento dominava saldamente il proprio settore. Viviamo in una congiuntura storica di discontinuità senza precedenti; la quarta rivoluzione industriale, se così la si vuole chiamare, ha già iniziato a proclamare i primi vincitori e i primi sconfitti.

Purtroppo, non è così semplice innovare un modello di business, non è come rendere più efficiente un processo produttivo, aggiungere un contenuto unico al proprio prodotto, o approcciare un nuovo mercato o ancora scrivere una nuova procedura.

Se ti capita spesso di pensare a come migliorare la tua impresa assicurandoti che resti al passo coi tempi, ma non sai da dove iniziare o non riesci a mettere ordine alle tante idee che ti attraversano la mente, il Business Model Canvas rivoluzionerà la tua percezione e ti permetterà di ideare su qualsiasi pezzo di carta la strategia vincente.

2. PERCHÉ UTILIZZARE IL BUSINESS MODEL CANVAS

Il business model canvas permette di visualizzare in modo semplice e veloce come la tua azienda genera il suo fatturato, andando a coprire tutte le principali aree aziendali, cioè chi sono i clienti, quale valore viene consegnato loro, come dovrebbe essere il processo di supply chain e come finanziare il tutto.

Tutto questo in una pagina.

In sostanza il business model canvas permette di descrivere le tue idee in modo molto più chiaro rispetto a qualunque altro documento perché è:

- Leggibile: è una singola pagina
- Focalizzato: lo schema ti costringe ad essere conciso e diretto
- Flessibile: è molto semplice fare cambiamenti anche sostanziali, perché hai tutto sott'occhio

- Cliente-centrico: è strutturato per mettere il cliente al centro e non il prodotto
- Connesso: il modello permette di vedere immediatamente come ogni settore sia interconnesso con gli altri
- Reattivo: tutti leggeranno un documento di una sola pagina

Il business model canvas è stato progettato in origine per **innovare**, per prototipare modelli di business alternativi e testarli sul campo con metodologie lean.

Innovazione significa anche **sviluppare nuove idee** e con questo modello queste diventano confrontabili. Questo linguaggio unificante consente di confrontare tutti i tipi di innovazioni che vanno dall'innovazione di processo e di prodotto fino all'innovazione sostanziale del modello di business.

Il business model canvas però può essere molto utile per molte altre finalità, come per **pianificare la strategia** ed anche controllare, l'anno successivo, se gli obiettivi dichiarati sono stati raggiunti. Il suo punto di forza, come detto, è l'essere molto semplice e ciò permette anche che l'allineamento strategico da parte di tutta l'azienda.

Una delle più potenti aree di applicazione del canvas è utilizzarlo come un **"linguaggio condiviso" in tutta l'azienda, applicata a più funzioni**. Persone del marketing, della ricerca e sviluppo, dell'ingegneria, delle operazioni, della finanza e così via possono lavorare insieme attorno a un BMC e avere un linguaggio comune per discutere le loro idee. Che si tratti di nuove idee sul tavolo, nuove attività sul tavolo o nuovi modelli di business che verranno sviluppati, il canvas diventa lo strumento centrale e unificante per la conversazione. Il Canvas, inoltre, non fornisce solo un linguaggio condiviso per migliorare le conversazioni, ma rende anche le conversazioni più strategiche e, in particolare, fornisce un risultato che può essere effettivamente implementato.

Un altro modo interessante per utilizzare il business model canvas è **comprendere la concorrenza**. Tracciando il modello di business di ciascuno dei tuoi concorrenti, puoi ottenere una migliore comprensione dei loro punti di forza, di debolezza e cosa possono o non possono fare. Questa maggiore comprensione del tuo panorama competitivo ti consentirà di agire di conseguenza e progettare un modello di business migliore.

Oltre la concorrenza, un utilizzo incredibilmente interessante e innovativo del canvas, è quello di abbozzare i **modelli di business dei propri clienti**. Comprendendo meglio il modello di business dei clienti, infatti possono sviluppare proposte di valore migliori e spiegare meglio le loro soluzioni nel contesto dell'attività del cliente.

Fare ciò permette anche che ci sia un allineamento immediato tra tutte le funzioni.

Il business model canvas può essere anche utilizzato per prendere **decisioni di investimento migliori**. Dopo aver abbozzato uno o più modelli di business e aver compreso l'opportunità di business sottostante, si ha una migliore comprensione di dove allocare le risorse, in quanto rende esplicite le opportunità di business e può servire da guida per come queste risorse vengono allocate.

Il business model canvas può essere utilizzato anche all'interno di **operazioni di M&A**. In questo caso si possono abbozzare i modelli di business di due organizzazioni e capire se c'è un buon adattamento, dove ci sono potenziali sinergie e opportunità di integrazione

Può anche essere utilizzato come **dashboard**, definendo una serie di indicatori per ogni elemento business model canvas e una soglia di performance per ogni indicatore: sarà verde se sono soddisfatti del rendimento, arancione se c'è qualcosa da osservare e rosso se c'è un problema.

Un'area di applicazione particolarmente interessante del business model canvas è l'idea di sviluppare un **portafoglio di modelli di business**, che vanno dal miglioramento dei modelli di business esistenti fino all'invenzione di nuovi modelli.

Mentre i portafogli di prodotti e marchi sono relativamente ben controllati nelle grandi organizzazioni, i portafogli dei modelli di business sono un fenomeno completamente nuovo.

Un portafoglio di modelli di business ti aiuta a capire ed evidenziare con quale modello di business stai guadagnando denaro oggi e con quali modelli di business guadagnerai in futuro. Inoltre, l'approccio del portafoglio aiuta anche a comprendere le sinergie tra i diversi modelli di business.

Sempre più spesso, le organizzazioni si stanno spostando dalla semplice gestione di portafogli di prodotti e portafogli di marchi verso portafogli di modelli di business. Questo è ancora un campo di sviluppo molto giovane, ma è molto molto promettente.

Un buon esempio di questo approccio al portafoglio modello di business è l'uso da parte di Nestlé della sua tecnologia di macchine e pod. Tutto è iniziato con l'innovativo modello di business di Nespresso costruito attorno al caffè monoporzionato. Oggi la stessa tecnologia viene utilizzata nel suo mercato di massa del caffè (Dolce Gusto di Nescafé), nel settore del tè (SpecialT) e anche per il suo latte artificiale (BabyNes). Sebbene utilizzino tutte la stessa tecnologia di base, tutte queste attività hanno modelli di business diversi con potenziali sinergie.

Il business model canvas copre queste aree:

- Proposta di valore
- Segmenti di clientela
- Canali di distribuzione
- Relazioni con i clienti
- Flussi di ricavi
- Risorse chiave
- Partner chiave
- Attività chiave
- Struttura dei costi

3. I SEGMENTI

Secondo la logica del Canvas, qui sopra rappresentato, è possibile delineare completamente un modello di business descrivendo i suoi nove elementi costitutivi:

<table>
<tr><td rowspan="2">PARTNER CHIAVE</td><td>ATTIVITÀ CHIAVE</td><td rowspan="2">VALORE OFFERTO</td><td>RELAZIONI
CON I CLIENTI</td><td rowspan="2">SEGMENTI
DI CLIENTELA</td></tr>
<tr><td>RISORSE CHIAVE</td><td>CANALI</td></tr>
<tr><td colspan="3">STRUTTURA DEI COSTI</td><td colspan="2">FLUSSI DI RICAVI</td></tr>
</table>

3.1 I SEGMENTI DI CLIENTELA

I segmenti di clientela sono gruppi di persone o aziende che hanno un problema che il tuo prodotto o servizio risolve.

Individua le tipologie di soggetti che desideriamo raggiungere. I clienti sono alla base della sopravvivenza di qualsiasi business, è importante decidere consapevolmente quali vogliamo servire e quali non ci interessano. Segmenti di clientela diversi hanno bisogni diversi, sono raggiungibili tramite canali diversi e potrebbero preferire diverse tipologie di relazione con la nostra impresa.

Puoi iniziare dalla tua base clienti attuale e suddividerla in base a criteri geografici, di genere, di età, comportamenti, preferenze, interessi, etc., così da individuare i loro bisogni con una maggiore specificità.

Mentre compili questo segmento, classifica i clienti per vedere su chi dovresti concentrarti per primo, su chi puoi concentrarti in seguito e chi ignorare del tutto. Una volta che hai i segmenti, crea la buyer persona per ciascuno, includendo le loro preoccupazioni e paure, il comportamento online, la professione, le influenza, i suoi sogni, i suoi desideri e che cosa renderebbe la sua vita più facile.

I segmenti di clientela possono essere analizzati e racchiusi in modelli:

- Mercato di massa: questo modello non suddivide i clienti in segmenti, ma si concentra sulla su un grande gruppo di persone con esigenze simili. Un esempio potrebbe essere i telefoni cellulari.
- Mercato di nicchia: si concentra su un gruppo specifico di persone che hanno qualcosa in comune, come i corridori che acquistano scarpe da ginnastica.
- Segmentato: questo è un mercato che ha esigenze leggermente diverse, consentendo di creare vari sottogruppi rispetto al principale segmento di clientela.
- Diversificato: un segmento composto da clienti con esigenze molto diverse.
- Multilaterale: questo modello serve segmenti di clienti interdipendenti con prodotti o servizi diversi (si pensi alle società di carte di credito che hanno aziende e consumatori come clienti).

3.2 LA PROPOSTA DI VALORE

Questo è il cuore del tuo modello di business. È la tua soluzione unica - un prodotto o servizio - che risolve un problema che il tuo segmento di clienti deve affrontare o che crea valore per loro.

È la ragione per cui i clienti sono tali, perché risolviamo un loro problema o soddisfiamo un loro bisogno.

Dovrebbe essere unico e diverso da quello dei tuoi concorrenti.

In poche parole, rappresenta lo scopo primario dell'azienda.

È importante che la proposta di valore sia il più univoca e distintiva possibile; è possibile caratterizzarsi per proporre prodotti o servizi completamente nuovi, oppure già esistenti ma con performance migliorate, o a un prezzo più basso. È anche possibile per alcune aziende, portare valore al cliente semplicemente col proprio marchio, nel caso ad esempio del settore del lusso e di alcuni oggetti diventati di culto (e.g. Apple) oppure farlo rendendo accessibili prodotti e servizi già esistenti a soggetti che prima non potevano averli (e.g. grazie a Uber si può fare un'esperienza molto simile a quella di un autista personale al costo di pochi euro e pagando soltanto per l'effettivo utilizzo).

3.3 LE RELAZIONI

Ora che hai segmentato i tuoi clienti, è tempo di pensare al tipo di relazione che avrai con ciascuno e al modo in cui interagirai con loro.

La tipologia di relazione che un'impresa instaura con ciascuno dei propri segmenti di clientela può avere diverse finalità, ed è importante fare una scelta consapevole. Alcune aziende instaurano tipologie di relazioni finalizzate all'*acquisizione* del maggior numero di clienti possibile (e.g. telemarketing aggressivo), altre sono volte invece alla *comprensione* e *fidelizzazione* (e.g. coinvolgere i clienti, anche potenziali, tramite la creazione di community

online, invitare i clienti a scrivere recensioni), altre ancora sono guidate da un desiderio di incremento delle vendite, detto *upselling* (e.g. fornire un consulente dedicato).

- Assistenza personale: l'interazione con un cliente specifico avviene tramite e-mail, telefono o altri mezzi diretti, comprese le interazioni di persona.
- Assistenza personale dedicata: uno o più clienti viene assegnato a un rappresentante dedicato, ad esempio un rappresentante di vendita o un personal shopper.
- Self-service: il cliente fa da solo, ma l'azienda è disponibile se ha una domanda o ha bisogno di supporto.
- Servizi automatizzati: la transazione è digitale, elettronica o fornita da una macchina.
- Comunità: i clienti si aiutano a vicenda a risolvere i loro problemi o affrontare le loro esigenze.
- I forum di giochi sono un buon esempio.
- Co-creazione: i clienti sono coinvolti nella creazione del prodotto o servizio. YouTube è un esempio di una relazione co-creativa.

Se la relazione non è chiara, può essere utile la *customer journey*. Questa ti aiuterà a identificare le varie fasi che i clienti attraverseranno quando interagiscono con la tua azienda e sarà utile anche a farti un'idea di come acquisirai, manterrai ed espanderai le tue relazioni con i tuoi vari clienti.

3.4 I CANALI

Sono le modalità attraverso cui ciascun segmento di clientela desidera essere raggiunto, cioè come farai arrivare la tua proposta di valore a ciascun segmento di clienti: dalle comunicazioni e supporto alla logistica della catena di approvvigionamento: magazzino, imballaggio e trasporto.

I canali svolgono diverse funzioni:

- Ampliare la conoscenza dei clienti sui prodotti e servizi offerti dall'azienda.
- Assistere i clienti nella valutazione della proposta di valore e nella realizzazione di quella proposta.
- Facilitare l'ordinazione e la consegna di prodotti e servizi da parte dei clienti.
- Supportare i clienti dopo l'acquisto.

Quindi si distinguono per la fase (o più di una) in cui intervengono:

- *consapevolezza*: portare il nostro valore offerto all'attenzione del cliente
- valutazione: aiutare il cliente a valutare la nostra offerta ed eventualmente confrontarla con prodotti e servizi sostitutivi o affini
- acquisto: il mezzo attraverso cui diamo al cliente la possibilità concreta di acquistare

- *distribuzione*: il mezzo attraverso cui il cliente riceverà il prodotto/servizio per cui ha pagato
- *post*-vendita: qualsiasi supporto fornito relativo ad un acquisto già effettuato

3.5 LE ATTIVITÀ CHIAVE

Le attività chiave inserite nel Business Model Canvas descrivono le principali azioni che un'impresa deve compiere per riuscire a creare il valore offerto, raggiungere i vostri segmenti di clienti e mantenere relazioni produttive con i clienti generando entrate.

Ci sono tre categorie di base per questa sezione:

- **Produzione**: riguarda il design, la produzione e la consegna di un prodotto nella quantità e qualità programmata.
- **Risoluzione dei problemi**: trovare nuove soluzioni ai singoli problemi che devono affrontare clienti.
- **Piattaforma/rete**: creazione e manutenzione di una piattaforma in grado di supportare prodotti o servizi di partner o di terze parti.

3.6 LE RISORSE CHIAVE

Delinea i beni più importanti grazie ai quali l'impresa è in grado di creare il proprio valore offerto. Può trattarsi di particolari risorse fisiche (stabilimenti produttivi unici), intellettuali (marchi, brevetti), umane (talenti) o finanziarie (accesso privilegiato al credito).

3.7 PARTNER CHIAVE

Chi può farcela da solo al giorno d'oggi? In questo segmento scrivi tutti i fornitori e le aziende esterne di cui hai bisogno per svolgere le attività chiave. Tutta la serie di soggetti con cui un'impresa collabora e che le permette di operare secondo il proprio modello di business. Possono comprendere alleanze strategiche tra non concorrenti, partnership occasionali tra concorrenti, un partner con cui stai sviluppando nuove attività o fornitori che garantiranno la consegna affidabile di forniture di materie prime o merci.

3.8 STRUTTURA DEI COSTI

Qui dovrai identificare tutti i costi per il funzionamento del tuo modello di business. I costi includono la creazione e la consegna della proposta di valore, il mantenimento dei rapporti con

i clienti, che si traducono in una transazione e le spese relative all'avvio e alla gestione della vostra attività.

Ci sono due modi per pensare ai costi. Tu puoi essere:

- *Cost-driven*, ovvero minimizzando i costi, o
- *Value-driven*, concentrandosi sul fornire il massimo valore per il cliente. Pensa a Ford contro Tesla o Android contro Apple.

3.9 I RICAVI

I flussi di entrate rappresentano il modo in cui il denaro che entra in azienda grazie ai clienti. Un flusso di entrate potrebbe essere basato sulle transazioni (ovvero un pagamento una tantum) o tramite entrate ricorrenti (pagamenti per servizi continuativi, come gli abbonamenti).

Puoi generare entrate in diversi modi:

- Vendita di beni: vendita dei diritti di proprietà di un prodotto o servizio a un acquirente.
- Tariffa di utilizzo: addebitare al cliente l'utilizzo di un prodotto o servizio per un periodo specifico.
- Canone di abbonamento: addebito al cliente per l'utilizzo regolare e coerente di un prodotto.
- Prestito / leasing / locazione: il cliente paga i diritti esclusivi su un bene per un determinato periodo di tempo.
- Licenza: il cliente paga per utilizzare la proprietà intellettuale dell'azienda.
- Commissioni di intermediazione: le entrate vengono generate fungendo da intermediario tra le parti.
- Pubblicità: addebitare al cliente la pubblicità di un prodotto o servizio su un canale di proprietà dell'azienda.

Si può avere un listino prezzi fisso, o che varia in funzione del segmento di clientela (ad esempio Microsoft Office ha offerte dedicate per il settore no profit e per le scuole) o dei volumi acquistati; potrebbe esserci o meno una fase di trattativa, o un’asta o tante altre possibilità.

4. UN ESEMPIO CONCRETO

Vediamo brevemente un esempio concreto, il caso del noto marchio di fashion low-cost Zara, del gruppo Inditex.

Zara vende i propri prodotti alle grandi masse, ed in particolare ha fatto la sua fortuna con chi desidera indossare diversi nuovi capi ad ogni stagione. Zara è infatti in grado di offrire costantemente un accesso rapido ed economico agli ultimi trend della moda. Come fa? Il punto di partenza è che Zara ha il controllo diretto di tutta la filiera dei propri articoli, dalla progettazione, alla produzione, alla distribuzione e vendita al cliente finale.

Zara utilizza i dati di vendita dei negozi per indirizzare la progettazione e la produzione, e riesce a farlo in tempi brevissimi grazie ad una struttura produttiva efficiente, data per la maggior parte in outsourcing, ma controllata da vicino in quanto localizzata per circa la metà nel paese di origine, la Spagna. Un nuovo capo d'abbigliamento viene inizialmente prodotto in piccole quantità, poi se non vende, lo si smette di produrre immediatamente, se vende, i designer si mettono al lavoro con piccole variazioni di materiali e di colori e ne sfornano nuove versioni già pronte in negozio per il mese successivo.

Vediamo quindi come potrebbe essere il Business Model Canvas di Zara.

<table>
<tr>
<td rowspan="2">PARTNER CHIAVE

PRODUTTORI TESSILI LOCALI</td>
<td>ATTIVITÀ CHIAVE

DESIGN E PREVISIONE DEI TREND

DISTRIBUZIONE</td>
<td rowspan="2">VALORE OFFERTO

UN CONTINUO ACCESSO RAPIDO ED ECONOMICO AGLI ULTIMI TREND DELLA MODA</td>
<td>RELAZIONI CON I CLIENTI

UTILIZZA GLI ACQUISTI DEI CLIENTI PER PROGRAMMARE LA PRODUZIONE

INVOGLIA A TORNARE CON TREND SEMPRE NUOVI</td>
<td rowspan="2">SEGMENTI DI CLIENTELA

MERCATO DI MASSA</td>
</tr>
<tr>
<td>RISORSE CHIAVE

DATI E SISTEMA IT

RETE DI DISTRIBUZIONE

DESIGNERS</td>
<td>CANALI

NEGOZI FISICI MONOMARCA

STORE ONLINE</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">STRUTTURA DEI COSTI

PRODUZIONE DISTRIBUZIONE PERSONALE</td>
<td colspan="2">FLUSSI DI RICAVI

VENDITA DEI CAPI</td>
</tr>
</table>

Il Canvas non è un valido ***prodotto*** di un processo di pianificazione strategica, come output sarebbe piuttosto fine a sé stesso. Il prodotto di una pianificazione strategica sono ovviamente le strategie. Il Canvas è un fantastico ***strumento*** per stimolare discussioni, riflessioni e intuizioni che a loro volta produrranno poi le strategie. Il Canvas può esistere in varie forme, a seconda del grado di vicinanza con la reale implementazione della strategia ideata, può andare da un semplice schizzo su un tovagliolo ad un documento digitale con tutti i 9 blocchi compilati nei

minimi dettagli e trasformati a loro volta in un foglio di calcolo che stimi i potenziali profitti dell'iniziativa.

Questo ci porta alla seconda considerazione, e cioè che il Canvas non è un documento statico, è la tavolozza dell'imprenditore e gli fornisce gli strumenti necessari ad aggiustare il tiro quando serve, o anche a reinventarsi completamente in alcuni casi. In molti lo utilizzano scrivendo su dei post-it da attaccare al Canvas, in modo da poterne ***modificare continuamente*** il contenuto. Lo stesso imprenditore potrebbe anche avere più di un Canvas, per le diverse linee di business, oppure averne alcuni dedicati ai nuovi progetti o ai prodotti ancora in fase di studio

5. LE DOMANDE CHIAVE PER COMPILARE IL BUSINESS MODEL CANVAS

Di seguito sono riportate alcune domande utili a definire il modello di business della propria azienda

I segmenti di clientela
Chi sono i nostri clienti e perché dovrebbero acquistare da noi?
Per chi creiamo valore?
Chi sono i nostri clienti più importanti?
Chi è il tuo cliente target? Fornisci una descrizione abbastanza dettagliata
Quanto è grande il mercato

La proposta di valore

Quale problema stiamo risolvendo?

Perché il problema che stiamo risolvendo è importante per il cliente?

Descrivi il tuo prodotto o servizio in due o tre frasi. Mettila in termini che chiunque possa capire.

Cosa stiamo producendo e per chi?

Quale beneficio ha il cliente usando il tuo prodotto o servizio?

Quali problemi stiamo risolvendo per un cliente specifico?

Quali esigenze stiamo soddisfacendo per il cliente?

Quale prodotto o servizio offriamo per ogni tipo di cliente?

Nomina 3-5 concorrenti?

Cosa vendono i tuoi concorrenti? Come differenzi il tuo prodotto?

I Canali

Attraverso quali canali vogliono essere raggiunti i nostri segmenti di clientela? (ad es. sito web, app, social, marketplace)

Come raggiungiamo i nostri clienti oggi? Come sono integrati i nostri canali?

Quale dei nostri canali è il più efficiente/economico?

Quali sono i più efficienti in termini di costi?

Come li stiamo integrando con le routine dei clienti?

Come troviamo i canali che forniranno la consegna?

Disponiamo di canali di backup?

La relazione con i clienti (acquisizione, fidelizzazione e crescita)

In che modo la nostra azienda acquisirà, manterrà e farà crescere i clienti?

Che tipo di rapporto si instaurare tra l'azienda e il cliente?

Che tipo di rapporto abbiamo già con i clienti?

Come si combina con il resto del nostro piano aziendale?

Quanto ci costa mantenere questo rapporto?

Acquisizione - Qual è il costo per ottenere un cliente?

Fidelizzazione: quanti clienti stiamo perdendo? Qual è il tasso di abbandono?

Crescita: come possiamo aumentare le nostre entrate dai clienti esistenti?

Qual è il *lifetime value* - LTV - dei nostri clienti? Quante entrate crea un cliente per noi dal momento della sua acquisizione fino a quando smette di lavorare con noi? Quanto dura il LTV?

Le attività chiave

Quali attività sono necessarie per poter realizzare il modello di business?

Quali attività ci consentiranno di: Fornire la proposta di valore?

Mantenere i nostri canali di distribuzione?

Costruire la conservazione del rapporto con i clienti?

Costruisci i nostri canali di guadagno?

Le risorse chiave

Quali sono le risorse necessarie per attuare il modello di business (fisiche, finanziarie, umane e proprietà intellettuale)?

Di quali macchine abbiamo bisogno?

Di quali persone abbiamo bisogno?

Quali risorse ci consentiranno di:

- **Fornire la nostra proposta di valore?**
- **Mantenere i nostri canali di distribuzione?**
- **Costruire la conservazione del rapporto con i clienti?**
- **Costruire i nostri flussi di entrare?**

I partner chiave

Chi sono i nostri partner necessari?

Chi sono i nostri fornitori necessari?

Quali risorse dobbiamo ottenere dai partner?

Quali attività per noi necessarie saranno svolte dai partner?

La struttura dei costi

Quali sono i costi più importanti?

Quali sono le nostre risorse chiave più costose?

Quali sono i costi fissi e quali variabili?

Quando le nostre entrate supereranno i nostri costi?

Quali sono i numeri più importanti per la sopravvivenza della nostra azienda?

I ricavi

Quali flussi di entrate prevedi di creare?

Quante entrate prevedi da ogni segmento di clienti?

Scrivi una proiezione finanziaria di 3 anni.

Quale modello di prezzo adottiamo (acquisto, abbonamento mensile/annuale, in base alla quantità di utilizzo/utenti/tempo, prova, freemium, pubblicità, ecc.)?

Cosa stanno già pagando oggi?

Come pagano oggi (annuale / mensile / assegni / Paypal / carta di credito ecc.)?

Come preferirebbero pagare?

Quali sono i componenti di ciascuno dei nostri canali di entrate da tutte le nostre entrate?

Quando raggiungeremo il nostro obiettivo di fatturato? E cosa deve succedere per raggiungerlo?

Qual è la dimensione del mercato a cui miriamo? E a quanti clienti potremo vendere?

Imprenditore SMART

next to you

imprenditoresmart.it