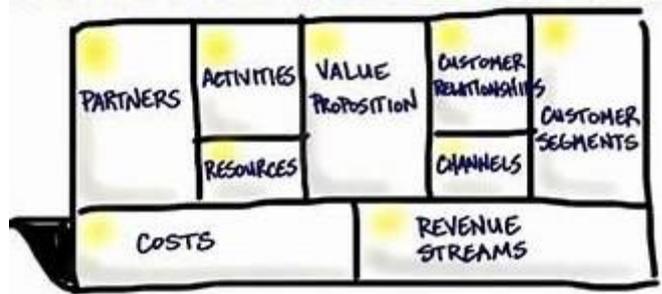


PILLOLE DI FUTURO – 5

Nel numero pubblicato prima della pausa estiva, avevamo visto come sia possibile pianificare un percorso di sviluppo strategico dell'azienda utilizzando i numerosi Facilitatori di Crescita che abbiamo a disposizione. In chiusura, dopo aver visto che in presenza di difficoltà di crescita possono esserci cinque approcci, le 5 R di Rassegnazione, Resistenza, Resilienza, Reazione, Rivoluzione ci eravamo lasciati con una domanda: "E voi dove siete?"



Le prime tre R sono quelle dell'imprenditore che si sente sconfitto e rassegnato alla chiusura, di quello disorientato, che ha perso la strada, ma resiste accanitamente alle avversità e di quello che con qualche aggiustamento aumenta la sua capacità di incassare i colpi.

Le ultime due R invece sono quelle di chi reagisce, cambiando mercati, prodotti o modello imprenditoriale oppure di chi ribalta il tavolo e inventa qualcosa di nuovo.

Portando le aziende sul **Percorso CRESCERE** vediamo spesso tutte le 5R e non è detto che chi poi riesce ad ottenere buoni risultati rientri nelle ultime due. Ciò che in realtà ci porta sulla buona strada è in primo luogo una **buona conoscenza della nostra azienda**.

A molti di voi leggendo queste parole sarà venuta voglia di girar pagina e passare alla rubrica successiva. Mi spiego meglio.

E' ovvio che un fondatore, un imprenditore conoscano meglio di chiunque altro la propria azienda, ma molto spesso non si soffermano sulle relazioni causa-effetto che legano il tipo di prodotto o servizio proposto alla clientela che li compra, al modo in cui l'azienda può fare ricavi, ai canali di comunicazione verso i clienti potenziali e alla fidelizzazione di quelli vecchi, alle attività chiave da eseguire, alle risorse umane, tecniche o commerciali che le rendono possibili, alle relazioni fondamentali con partner esterni e, da ultimo, al tipo di costi che tutto ciò genera.

Insomma, per competere nel mondo turbolento e pieno di imprevisti di oggi non si può fare a meno di conoscere alla perfezione il Modello Imprenditoriale della nostra azienda.

Ci sono molti metodi per analizzarlo e nessuno è perfetto. Ciò che conta è applicarne uno con costanza, magari facendosi aiutare da qualcuno esterno all'azienda, così da poter dare un po' più di obiettività all'analisi.

Il percorso logico causa-effetto che vi ho descritto sopra è quello del Business Model Canvas. In rete troverete mille esempi e casi svolti, ma ciò che qui mi preme evidenziare è la necessità di un metodo.

Nella Pillola di Futuro 1 ho fatto accenno alla turbolenza ambientale che ci circonda e alla difficoltà di competere con una concorrenza sempre più difficile da capire e contrastare. Per farlo bisogna essere in grado di fare di tanto in tanto il punto nave e di verificare se il filo logico che parte dalla proposta di valore che inseriamo nei nostri prodotti o servizi è coerente.

La recente storia economica è piena di insuccessi di aziende che hanno trascurato di verificare se il loro business model era ancora attuale e coerente con il mercato a cui si rivolgevano. Qualche esempio.

Nokia negli anni '90 e 2000 era l'azienda leader nel mercato dei telefoni cellulari, ma poi è sparita, non capendo che con la crescita esponenziale di internet il focus non era più la voce, ma i dati, le app, le foto, i video. Chi non ha avuto il Nokia 3310? Ora ne compreremmo uno?

Blockbuster nel 2004 era ai massimi, dopo essere riuscita a passare indenne il passaggio dal VHS ai DVD. Avevano uno smisurato numero di clienti in tutto il mondo, di cui conoscevano gli indirizzi e-mail ma come Nokia non hanno visto che il contenuto stava diventando più importante del contenitore.

Di casi aziendali simili ce ne sono stati moltissimi altri: La Kodak, la Polaroid, la Pan Am Airlines, i computer Compaq, Yahoo ... tutti insuccessi di aziende che avevano grandi mezzi e possibilità e che non hanno saputo modificare la rotta e seguire in modo coerente i loro clienti.

Siamo soliti, spesso con ragione, a considerare la burocrazia un mondo arretrato, tuttavia sia la riforma del diritto fallimentare che le nuove raccomandazioni sugli affidamenti bancari emanate dall'E.B.A. (European Bank Authority) impongono agli imprenditori l'acquisizione di un approccio *forward looking* il cui presupposto non può prescindere da una completa e sistematica conoscenza del proprio modello di business, delle evoluzioni del mercato e della concorrenza, del progresso tecnologico e dei fattori chiave che determinano il successo delle loro iniziative.

Iniziamo facendo il punto nave con il Business Canvas.



Il Business Model Canvas permette di avere una fotografia completa e sintetica di come funziona l'azienda. Solitamente è il primo documento che si compila, ancor prima del tanto nominato Business Plan, quando si ha una idea di impresa o si vuole implementare una nuova soluzione nella propria azienda.

Ma attenzione, nonostante sia semplice non è infatti detto che debba essere compilato con superficialità in quanto è necessario che vi sia un filo logico che fa da collegamento fra i contenuti e che stabilisce delle relazioni causa-effetto fra i nove blocchi che lo compongono.

Come si compila?

Ogni impresa ha una sua **Proposta di Valore**, la ragione per cui i clienti si rivolgono a lei e non ad altri, il motivo principale per cui il target di clienti sceglie il nostro prodotto/servizio.

È al centro del Canvas perché è il cuore del nostro progetto e ogni quadrante lavora in funzione di essa. Il valore del nostro prodotto/servizio è quello che ci rende unici sul mercato, il motivo per cui i clienti ci preferiscono agli altri.

A quali domande risponde questo blocco?

- ✓ Che tipo di valore fornisco ai miei clienti?
- ✓ Quale problema li aiutiamo a risolvere?
- ✓ Quale bisogno dei miei clienti soddisfiamo?
- ✓ In che modo?

Le Proposte di Valore di un'azienda possono essere più d'una, ma devono essere fra loro coerenti. Ad 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 (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).

Ogni Proposta di Valore crea necessariamente un suo cliente ideale. Chi cerca un basso prezzo è generalmente propenso ad accettare una qualità inferiore o una minore assistenza post vendita.

Ciò ci conduce al blocco dei **Segmenti di Clientela** in cui sono inserite le categorie di clienti sensibili alla proposta di valore dell'impresa. Una corretta identificazione dei bisogni dei clienti cui ci rivolgiamo è essenziale per poter mettere a fuoco i **fattori critici di successo** che devono essere attentamente coltivati e monitorati per raggiungere una crescita apprezzabile.

A quali domande risponde questo blocco?

- ✓ Per chi creo valore?
- ✓ Chi sono i clienti più importanti?

Il quadro dei **Flussi di Ricavi** chiude la parte destra del Business Model Canvas e serve a identificare le modalità con cui pensate di avere delle entrate.

Questi due raggruppamenti comprendono al loro interno diverse tipologie: da dove possono derivare perciò i flussi di ricavi del nostro 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.
- ✓ **Freemium:** il freemium model è un modello di business che prevede due o più varianti del prodotto da distribuire a prezzi diversi. L'azienda mette gratuitamente a disposizione una versione base del prodotto, mentre per usufruire delle altre versioni (dette "versioni premium") che includono funzioni aggiuntive, l'utente deve pagare un determinato importo.

A quali domande risponde questo blocco?

- ✓ Per cosa ci possono pagare i clienti?
- ✓ In che modo pagano?

La Proposta di Valore deve necessariamente arrivare ai clienti, e qui entrano in gioco i **Canali** che possono essere Diretti, quindi di proprietà dell'azienda, come nel caso dei punti vendita, della forza vendita e della vendita sul web oppure Indiretti, ossia di proprietà di partner dell'azienda. In questo caso parliamo di negozi dei partner, grossisti e canali web di proprietà dei partner.

Per individuare gli elementi chiave da inserire nel blocco Canali del Business Model Canvas, va tenuto presente che i canali investono cinque fasi fondamentali:

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

Aiutarlo a **valutare le proposte di valore** fatte dall'azienda, **offrire il prodotto/servizio**, permettergli di acquistare il prodotto/servizio, seguirlo nel **post-vendita**.

A quali domande risponde questo blocco?

- ✓ Attraverso quali canali vogliono essere raggiunti i nostri clienti?
- ✓ Quali funzionano meglio?
- ✓ Quali sono quelli più efficienti a livello di costi?
- ✓ Come si integrano con le abitudini dei clienti?

La canalizzazione della proposta di valore aziendale porta conseguentemente a stabilire delle **Relazioni con i Clienti**. Tra le relazioni con i clienti è necessario individuare tutte quelle azioni finalizzate all'acquisizione di nuovi clienti, alla fidelizzazione di quelli esistenti e all'incremento dei volumi di vendita.

Rientrano pertanto in questa categoria ad esempio i servizi di customer-care o di consulenza, la proposta di soluzioni miste prodotto/servizio, i servizi in garanzia o quei dettagli che contribuiscono ad alimentare il cosiddetto "effetto wow" del nostro prodotto/servizio.

A quali domande risponde questo blocco?

- ✓ Che tipo di relazione intendiamo instaurare con i diversi segmenti di clientela?
- ✓ Quali relazioni abbiamo già stabilito?
- ✓ Prevedono un costo?

Veniamo adesso alla parte sinistra del Business Model Canvas, quella cioè dedicata ai processi "interni" della nostra azienda che ci permettono di soddisfare la domanda dei segmenti di clientela che la nostra proposta di valore raggiunge. In base al modello di business, possono essere adottate diverse forme di relazione con i clienti. Ad esempio:

- ✓ **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. 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. Si pensi ad esempio la possibilità di scegliere come far finire una serie televisiva, di suggerire il gusto di uno yoghurt o il colore dell'auto.

Risorse chiave

Le Risorse chiave sono gli strumenti che permettono alla nostra azienda di creare il valore offerto, di raggiungere i mercati, di mantenere le relazioni con i segmenti di clientela e di ottenere i ricavi. Rientrano in questo quadro tutte le risorse fisiche, finanziarie, intellettuali, umane che l'azienda può acquistare o prendere a noleggio. Da sottolineare: le risorse da elencare devono essere solo quelle "chiave", cioè importanti per il lavoro dell'azienda, senza le quali non sarebbe possibile veicolare la proposta di valore. In sostanza quelle che più determinano i **fattori critici di successo** dell'azienda.

A quali domande risponde questo blocco?

- ✓ Quali sono le risorse necessarie per veicolare il nostro valore?
- ✓ Le relazioni con i clienti?
- ✓ La qualità dei prodotti?
- ✓ Capacità e cultura dei collaboratori?

Attività chiave

Se nelle risorse abbiamo individuato le "cose" che ci servono per veicolare il valore offerto, qui è necessario individuare le azioni necessarie a questo scopo. A grandi linee, possono essere categorizzate in tre tipologie:

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.

Come per le Risorse Chiave, le Attività Chiave da inserire nel Business Model Canvas sono solo quelle strategiche che sottendono ai nostri fattori critici di successo e non tutte quelle del ciclo produttivo.

Insieme a Risorse Chiave e Partner Chiave, questo blocco andrà a determinare quali saranno le Strutture dei Costi che l'azienda dovrà sostenere.

A quali domande risponde questo blocco?

- ✓ Quali sono le attività strategiche necessarie per veicolare il nostro valore?

Partnership chiave

Nel mondo complesso e turbolento di oggi è sempre più importante poter godere di una rete affidabile. L'azienda è un apparato 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.

L'azienda potrebbe infatti 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 strutturate in molti modi. Qui ne elenchiamo quattro a titolo di esempio:

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.

Relazioni acquirente fornitore per assicurarsi fornitori affidabili.

A quali domande risponde questo blocco?

- ✓ Chi sono i nostri partner chiave?
- ✓ Chi sono i nostri fornitori chiave?
- ✓ Quali risorse acquisiamo da partner?
- ✓ Quali attività chiave svolgono i nostri partner?

Tutto quanto descritto nei blocchi precedenti è fonte di costi.

La struttura dei costi

Nella struttura di costi vanno inserite tutte le voci di spesa collegate ai fattori necessari a sostenere il modello di business che abbiamo immaginato.

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.

A quali domande risponde questo blocco?

- ✓ Quali sono i costi più importanti del nostro business model?
- ✓ Quali tra le risorse chiave sono quelle più costose?
- ✓ Quali tra le attività chiave sono quelle più costose?

Una volta compilato anche l'ultimo blocco e fatti i dovuti aggiustamenti, sotto gli occhi dovrete avere il quadro completo della vostra azienda.

Perché un imprenditore moderno non può fare a meno del Business Model Canvas?

- ✓ È un metodo completo e sistemico che stimola una visione prospettica
- ✓ Permette di includere e rappresentare tutte le componenti e le dinamiche del tuo modello di business e le loro interazioni, sia interne che con il mercato esterno.
- ✓ Utilizza un linguaggio visuale riducendo la complessità e rendendo i progetti subito più comprensibili ed essenziali, senza rischio di incomprensioni ed errori.
- ✓ Stimola la generazione di idee e soluzioni in modo naturale un approccio propositivo rapido, efficiente e orientato alle soluzioni.
- ✓ Aiuta a passare dall'ideazione all'attualizzazione, aiutando a trasformare un'idea in un progetto realizzabile, che si tratti di nuovi prodotti o servizi, modelli di business alternativi e nuove business unit.

È un potentissimo strumento di analisi strategica perché permette di analizzare con occhio strategico il proprio modello di business, così come quelli dei competitor. Permette infatti di leggere e analizzare con una lente unica i concorrenti, le loro strutture e i loro processi aziendali.

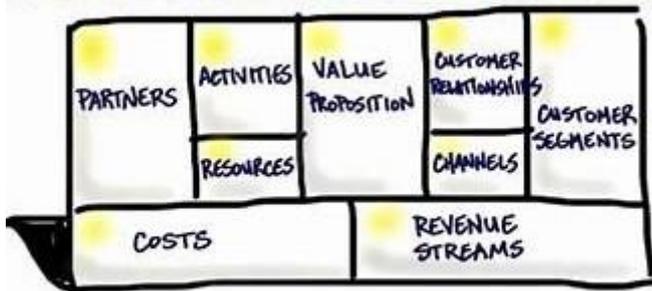
Favorisce e stimola il team working. Lavorare insieme alla creazione o alla (ri)definizione del proprio modello di business porta a una migliore condivisione e a un maggiore coinvolgimento delle risorse, aiutando a ridurre i conflitti, aumentare la fiducia nei confronti del progetto e della squadra di lavoro coinvolta.

Richiede, coinvolge e attiva diversi tipi di "intelligenze", facendo lavorare in modo partecipativo tutto il team aziendale su ogni aspetto fondamentale: dalla definizione di una buona value proposition fino alla verifica dei conti.

Sono tante le aziende che hanno testato, verificato e applicato con successo il Business Model Canvas. Tra le più conosciute: Ericsson, Capgemini, Deloitte, 3M, PwC, Nestlé, Toyota e IBM. In Italia, Beople l'ha utilizzato all'interno di numerose realtà – tra importanti aziende, PMI e startup – come Poste Italiane, Bottega Verde, Gruppo Api, Benetton, Allianz, Tetra Pak, Misura EMME, la CNA, e in Università come la Ca' Foscari di Venezia e il Politecnico di Milano.

E poi? Come abbiamo scritto all'inizio, l'analisi del Business Model è solo l'inizio di un percorso di crescita. E' il punto nave iniziale da cui partire per impostare un ciclo di sviluppo. Lo vedremo nelle prossime Pillole.

PILLS OF FUTURE - 5



In the issue published before the summer break, we had seen how it is possible to plan a strategic business development path using the many Growth Facilitators we have at our disposal. In closing, having seen that in the presence of growth difficulties there can be five approaches, the 5 **R**'s of **R**esignation, **R**esistance,

Resilience, **R**eaction, **R**evolution we left with a question: "And where are you?"

The first three **R**'s are those of the entrepreneur who feels defeated and resigned to closure, of the disoriented one who has lost his way but doggedly resists adversity, and of the one who with a few adjustments increases his ability to take the blows.

The last two **R**'s, on the other hand, are those who react, changing markets, products, or business models or those who turn the table and invent something new.

Taking companies on the **GROWING Path** we often see all 5 **R**'s and it is not necessarily the case that those who are successful fall into the last two. What actually gets us on the right track is first and foremost a good knowledge of our company.

Many of you reading these words will have felt like turning the page and moving on to the next column. But please, let me explain myself further.

It goes without saying that a founder or an entrepreneur know their company better than anyone else, but very often they do not dwell on the cause-and-effect relationships that link the type of product or service they offer to the customers who buy them, the way the company can make revenue, the channels of communication towards potential customers and the retention of old ones, the key activities to be performed, the human, technical or commercial resources that make them possible, the fundamental relationships with external partners and, lastly, the type of costs that all this generates.

In short, in order to compete in today's turbulent and contingency-filled world, one cannot do without a perfect understanding of our company's Business Model.

There are many methods of analysing it and none is perfect. What is important is to apply one consistently, perhaps with the help of someone from outside the company, so as to give the analysis a little more objectivity.

The logical cause-effect path I described above is the Business Model Canvas.

You will find a thousand examples and case studies on the web, but what I would like to emphasise here is the need for a method.

In Future Pill 1 I mentioned the environmental turbulence that surrounds us and the difficulty of taking care of your company with competition that is increasingly difficult to understand and counter. In order to do so, we need to be able to take stock from time to time and check whether the logical thread that starts with the value proposition we put into our products or services is consistent.

Recent economic history is full of failures of companies that neglected to check whether their business model was still relevant and consistent with the market they were addressing. A few examples.

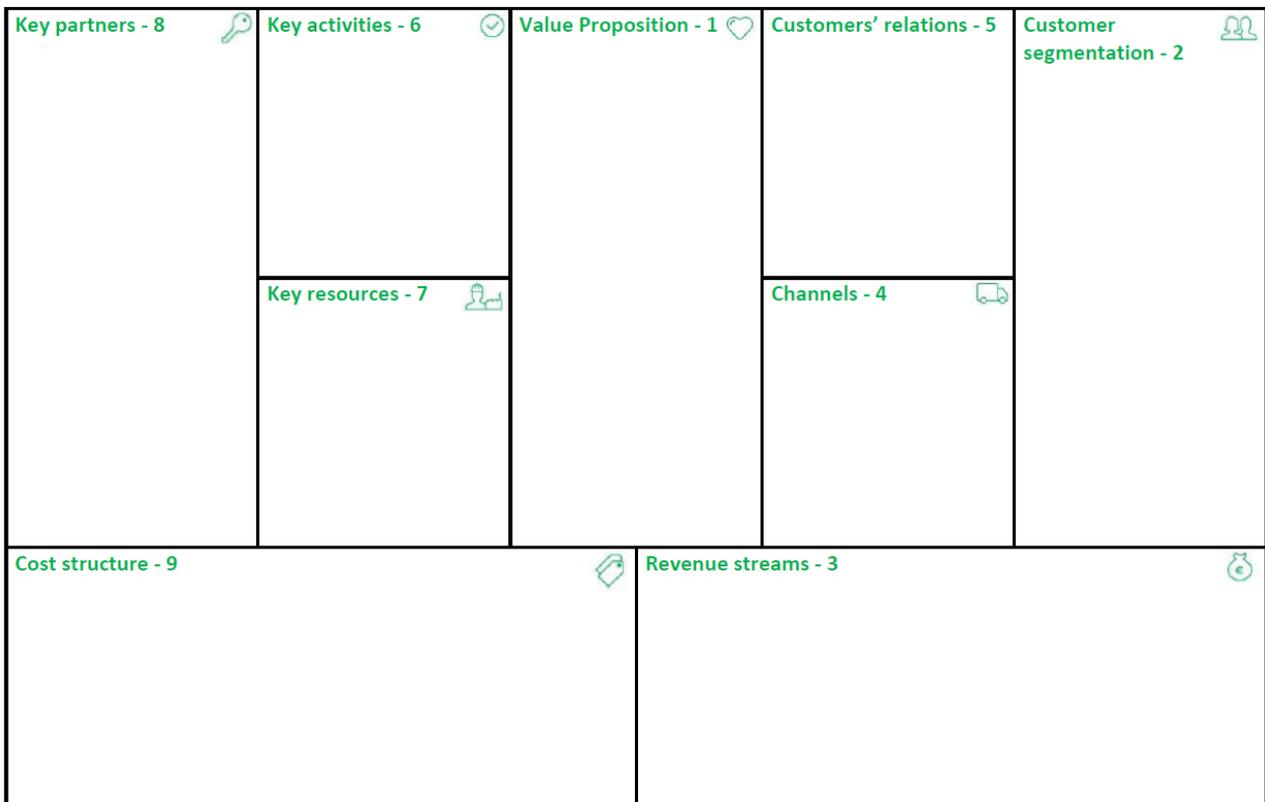
Nokia in the 1990s and 2000s was the market leader in mobile phones, but then disappeared, not realising that with the exponential growth of the internet the focus was no longer voice, but data, apps, photos, videos. Who didn't have the Nokia 3310? Would you buy one now?

Blockbuster in 2004 was at its peak, having made it through the transition from VHS to DVD unscathed. They had an inordinate number of customers all over the world, whose e-mail addresses and personal data they knew, but like Nokia they did not see that the content was becoming more important than the container.

There have been many more similar business cases: Kodak, Polaroid, Pan Am Airlines, Compaq computers, Yahoo ... all failures of companies that had great means and possibilities and failed to change course and consistently follow their customers.

We are accustomed, often with reason, to consider bureaucracy a backward world, yet both the reform of bankruptcy law and the new recommendations on bank credit facilities issued by the E.B.A. (European Bank Authority) require entrepreneurs to adopt a forward-looking approach, the prerequisite for which is a complete and systematic knowledge of their business model, market and competition developments, technological progress and the key factors that determine the success of their initiatives.

Let's start by finding where our boat is at the moment with the help of a Business Canvas.



The Business Model Canvas can provide a complete and concise picture of how the company works. It is usually the first document one fills out, even before the much-named Business Plan, when one has a business idea or wants to implement a new solution in one's company.

But beware, although it is simple, it does not necessarily have to be filled out superficially as there must be a logical thread linking the contents and establishing cause-effect relations between the nine blocks that make it up.

How is it compiled?

Every company has its own Value Proposition, the reason why customers come to you and not to others, the main reason why the target customers choose our product/service.

It is at the centre of the Canvas because it is the heart of our project and each quadrant works according to it. The value of our product/service is what makes us unique in the market, the reason why customers prefer us to others.

What questions does this block answer?

- ✓ What kind of value do I provide to my customers?
- ✓ What problem do I help them solve?
- ✓ What need do my customers have that we satisfy?
- ✓ How?

A company's Value Propositions can be more than one, but they must be consistent with each other. For example:

Bringing an innovation: that is, creating new value by giving customers something that was not there before (e.g. the smartphone was an innovation in the telecommunications sector).

Making a product/service accessible: allowing customer segments that previously could not use a product/service to access it (e.g. Ryanair's low-cost flights).

Improving a product or service by adding relevant functionalities or modifying current ones to make them more functional with respect to a specific need. For example, a fruit juice producer can start using only BIO-certified fruit.

Decrease the price for a product/service. Solve a specific problem, starting from the study of real and urgent customer needs.

Use the brand/status to convey an identity (like companies such as Rolex, Gucci, Ferrari...).

Improve the design of a product (e.g. Apple has created technology products with a high design content).

Improve the performance of a product.

Make **products more convenient/easier to use.**

Reduce the risks associated with a product/service (e.g.: theft insurance reduces the risks of buying a car).

Every Value Proposition necessarily creates its own ideal customer. Those seeking a low price are generally inclined to accept lower quality or less after-sales service.

This leads us to the block of Customer Segments in which the categories of customers sensitive to the company's value proposition are placed. A correct identification of the needs of the

customers we address is essential in order to focus on the critical success factors that must be carefully cultivated and monitored to achieve appreciable growth.

What questions does this block answer?

- ✓ For whom do I create value?
- ✓ Who are the most important customers?

The Revenue Streams framework closes the right-hand side of the Business Model Canvas and serves to identify the ways in which you expect to generate revenue.

These two groupings include within them different types: where, therefore, can the revenue streams of our business model be derived from?

- ✓ Sale of a good: this is the best known source of revenue and also the one best associated with a certain type of product such as food, books, clothing, etc.
- ✓ Membership fee: common in cases where a service is sold on an ongoing basis, for example in gyms, where patrons pay a membership and a monthly fee to use machines and courses.
- ✓ Licences: as in cases where a company may decide to have an intellectual property or patent used while retaining ownership, as is the case with some software, for example.
- ✓ Advertising: the revenue stream is generated by expenditure on advertising a product/service.
- ✓ Usage fee: comes from the use of a particular service. For example, telephone companies generate this type of revenue stream when they allow customers to pay based on actual minutes of conversation.
- ✓ Lending/leasing/renting: this revenue stream is generated when a customer is provided with the opportunity to use a good for a specific time. This is the case for commercial premises rental, car leasing, etc.
- ✓ Intermediation fees: this is the case with credit cards, whose business model provides for revenue streams derived precisely from the fees it collects when it enables transactions between seller and buyer.
- ✓ Freemium: the freemium model is a business model that provides for two or more variants of the product to be distributed at different prices. The company provides a basic version of the product free of charge, while in order to take advantage of other versions (called 'premium versions') that include additional functions, the user has to pay a certain amount.

What questions does this item answer?

- ✓ What can customers pay for?
- ✓ How do they pay?

The Value Proposition must necessarily reach the customers, and this is where the Channels come in. They can be Direct, i.e. owned by the company, as in the case of points of sale, sales force and web sales, or Indirect, i.e. owned by partners of the company. In this case we speak of partner-owned shops, wholesalers and web channels.

In order to identify the key elements to be included in the Channels block of the Business Model Canvas, it should be borne in mind that channels invest five fundamental steps:
In order to identify the key elements to be included in the Channels block of the Business Model Canvas, it should be borne in mind that channels invest five fundamental steps:

Create awareness in the customer about the product/service and the company itself.
Helping him/her evaluate the value proposition made by the company, offering the product/service, enabling him/her to purchase the product/service, following him/her up after the sale.

What questions does this block answer?

- ✓ Through which channels do our customers want to be reached?
- ✓ Which ones work best?
- ✓ Which ones are the most cost-effective?
- ✓ How do they fit in with customer habits?

The channeling of the business value proposition consequently leads to the establishment of Customer Relationships. Customer relations include all those actions aimed at acquiring new customers, retaining existing ones and increasing sales volumes.

Therefore, customer-care or consulting services, the proposal of mixed product/service solutions, warranty services or those details that contribute to the so-called 'wow effect' of our product/service fall into this category.

What questions does this block answer?

- ✓ What kind of relationship do we intend to establish with the different customer segments?
- ✓ Which relationships have we already established?
- ✓ Do they involve a cost?

We now come to the left-hand side of the Business Model Canvas, i.e. the one dedicated to the 'internal' processes of our company that enable us to meet the demand of the customer segments our value proposition reaches. Depending on the business model, different forms of customer relations can be adopted. For example:

- ✓ Personal assistance: the relationship is based on the presence of a customer relations officer who becomes their support when help is requested. For example, dedicated personal assistants for business customers of the various telephone companies.
- ✓ Dedicated personal attendant: the relationship is built and maintained by assigning customers a specific attendant - as in the case of financial advisors. This is a very close relationship that fosters the customer's trust and peace of mind.
- ✓ Self service: the relationship with the client is ensured through an indirect relationship, specifically a structure that allows the client to have all the tools to do it himself.
- ✓ Automatic services: this is an evolved form of self-service that is widespread in many sectors. Of course, it differs greatly from business models involving personal and dedicated assistance, but it can still prove effective. For instance, online banks offer a personal online profile with which the customer can perform many of the actions that are done at the counter.

- ✓ Community: here the relationship is direct and fosters the relationship also among consumers, creating shared identity and recognition in a group.
- ✓ Co-creation: the relationship is based on sharing the value creation process. In essence, the customer actively participates by making choices that modify the company's value proposition. Think, for example, of the possibility of choosing how to end a television series, of suggesting the taste of a yoghurt or the colour of a car.

Key Resources

Key Resources are the tools that enable our company to create the value it offers, to reach markets, to maintain relationships with customer segments and to obtain revenue. This includes all the physical, financial, intellectual, human resources that the company can buy or hire. It must be emphasised: the resources to be listed must only be the 'key' ones, i.e. important for the company's work, without which it would not be possible to convey the value proposition. In essence, those that most determine the company's critical success factors.

What questions does this block answer?

- ✓ What resources are needed to convey our value?
- ✓ Customer relations?
- ✓ Product quality?
- ✓ Employee skills and culture?

Key activities

If in resources we have identified the 'things' we need to convey the value offered, here we need to identify the actions required for this purpose. Broadly speaking, they can be categorised into three types:

Productive - These are typical of manufacturing companies in which it is essential to continue to create, produce and distribute their products.

Problem solving - These are typical of those business models whose value proposition is the provision of services. Consulting companies fall within this case.

Of maintaining and/or developing platforms/networks - This is the case of companies such as Google and Facebook, within which platform development is fundamental to the functioning of the business.

As with key resources, activities also vary according to the type of business model. For example, there are companies that focus more on renewing infrastructure, others that invest in simplifying processes: it all depends on the chosen business model.

As with Key Resources, the Key Activities to be included in the Business Model Canvas are only those strategic ones that underpin our critical success factors and not all those in the production cycle.

Together with Key Resources and Key Partners, this block will determine what Cost Structures the company will incur.

- ✓ What questions does this block answer?
- ✓ What are the strategic activities needed to convey our value?

Key partnerships

In today's complex and turbulent world, it is increasingly important to have a reliable network. The company is an apparatus acting in a larger ecosystem: it is not possible to think of it as something self-sufficient. There are in fact strategic external actors that enable the company to fully realise its business model and increase its chances of success in the market.

The company may in fact need a network of partners to satisfy various needs:

- ✓ optimise resources and activities;
- ✓ develop economies of scale;
- ✓ reduce competitive risks;
- ✓ compete in a larger market;
- ✓ acquire particular resources and activities;
- ✓ spread the brand more widely;
- ✓ discover new customers.

Partnerships can be structured in many ways. Here are four by way of example:

Strategic alliances between non-competing companies: this is the case with suppliers or companies within a single production chain.

Strategic alliances between competitors: this is the case of companies that network in order to provide similar value to the customer at different points of contact.

Joint ventures: a cooperation agreement between two or more companies could be a good way to develop new business.

Buyer-supplier relationships to secure reliable suppliers.

What questions does this block answer?

- ✓ Who are our key partners?
- ✓ Who are our key suppliers?
- ✓ What resources do we acquire from partners?
- ✓ What key activities do our partners perform?

Everything described in the blocks above is a source of costs.

The cost structure

The cost structure includes all items of expenditure related to the factors necessary to support the business model we have imagined.

Analysing the cost structure, the business model may have:

Fixed costs: in this business model, costs remain the same as the volume of goods or services produced changes (rent, salaries, production facilities).

Variable costs: costs vary according to the volume of goods and services produced.

Economies of scale: costs fall as a company expands (this is the case with large brands that have much higher price concessions than small producers).

Economies of scope: costs decrease by increasing the scope of an operation.

What questions does this blockade answer?

- ✓ What are the most important costs of our business model?
- ✓ Which of the key resources are the most expensive?
- ✓ Which of the key activities are the most expensive?

Once you have filled in the last block and made the necessary adjustments, you should have the complete picture of your company before your eyes.

Why can't a modern entrepreneur do without the Business Model Canvas?

- ✓ It is a comprehensive and systemic method that stimulates a forward-looking vision
- ✓ It allows you to include and represent all the components and dynamics of your business model and their interactions, both internally and with the external market.
- ✓ Uses a visual language reducing complexity and making projects immediately more understandable and essential, without the risk of misunderstandings and errors.
- ✓ Stimulates the generation of ideas and solutions in a natural way a quick, efficient and solution-oriented approach.
- ✓ Helps to move from conception to realisation, helping to turn an idea into a viable project, be it new products or services, alternative business models and new business units.

It is a very powerful strategic analysis tool because it allows you to analyse your own business model, as well as those of your competitors, with a strategic eye. In fact, it allows you to read and analyse your competitors, their structures and business processes with a unique lens. It encourages and stimulates team working. Working together on the creation or (re)definition of one's business model leads to better sharing and greater involvement of resources, helping to reduce conflicts and increase trust in the project and the team involved.

It requires, involves and activates different types of 'intelligences', making the whole company team work in a participative way on every fundamental aspect: from defining a good value proposition to auditing the accounts.

There are many companies that have successfully tested, verified and applied the Business Model Canvas. Among the best known are Ericsson, Capgemini, Deloitte, 3M, PwC, Nestlé, Toyota and IBM. In Italy, Bepeople has used it within numerous realities - including important companies, SMEs and start-ups - such as Poste Italiane, Bottega Verde, Gruppo Api, Benetton, Allianz, Tetra Pak, Misura EMME, CNA, and in universities such as Ca' Foscari in Venice and the Polytechnic of Milan.

And then? As we wrote at the beginning, the Business Model analysis is only the beginning of a growth path. It is the initial ship point from which to set up a development cycle. We will see this in the next Pills.