

I QUADERNI DI

MATERIAS[®]

ideas come to life for a sustainable world

I PRIMI PASSI DI UNA STARTUP INNOVATIVA

a cura di

Intesa Sanpaolo Innovation Center S.p.A.

con il supporto del giornalista Federico Bandirali



2. COME SI CREA UN BUSINESS MODEL VINCENTE

Dopo la validazione della business idea e l'eventuale realizzazione di un MVP, il passaggio seguente consiste nella creazione di un modello di business vincente e sostenibile (economicamente e per l'ambiente), che illustri le fonti di guadagno, i costi e altri elementi essenziali a partire dalla value proposition del prodotto/servizio ideato dalla startup innovativa. Lavorare attentamente sul business model, apportando eventuali modifiche e miglioramenti, rappresenta un passaggio cruciale per il successo di una startup. Numerose ricerche, tra cui quelle condotte da prestigiose istituzioni come l'Harvard Business Review e IBM, dimostrano infatti come l'assenza di un modello di business convincente sia uno dei fattori chiave che determinano l'insuccesso di molte startup.

Innovare il business model facendo lo stesso con il prodotto o il servizio offerto può garantire un margine operativo elevato, assicurando vantaggi in termini di flessibilità strategica e costi. Secondo una ricerca del Boston Consulting Group, infatti, gli investitori esterni sono maggiormente attratti dagli innovatori dei modelli di business rispetto a quelli del prodotto, in quanto generano vantaggi di lungo periodo per la propria attività.

2.1 IL BUSINESS MODEL CANVAS: COME NASCE E PERCHÉ È LO STRUMENTO PRINCIPALE PER DEFINIRE IL MODELLO DI BUSINESS

Nella creazione del modello di business, lo strumento principale da utilizzare per una startup è il Business Model Canvas, creato da Alexander Osterwalder in collaborazione con altri esperti del settore e pubblicato nel libro "Business Model Generation" nel 2010.

Il Business Model Canvas è un template composto da nove blocchi che si compila attraverso l'utilizzo di post-it colorati, con l'intento di rendere il modello di business facilmente modificabile e condivisibile. Gli adesivi apposti su un foglio di grandi dimensioni, infatti, consentono di visualizzare l'insieme delle componenti chiave del progetto, favorendo la verifica della sua coerenza e sostenibilità nel tempo: uno strumento

efficiente ed efficace per plasmare un'idea imprenditoriale creando un progetto solido e vincente in modo obbligatoriamente sintetico.

Secondo Osterwalder, il Business Model Canvas rappresenta una guida visiva che illustra come un'organizzazione crea, distribuisce ed estrae valore indipendentemente dal settore di appartenenza, e non a caso è stato adottato con successo da diverse tipologie di aziende. Il template è costituito da nove "building blocks" che si possono suddividere in due categorie: gli aspetti legati al valore, che comprendono i segmenti di clientela specifici da servire, la proposta di valore (ovvero la soluzione - prodotto o servizio - che risolve i problemi e trasmette i benefici del brand a ogni singolo segmento), i canali di distribuzione, le relazioni con i clienti e le fonti di ricavo specifiche per ciascun segmento.

La seconda parte del template si concentra sull'efficienza, individuando con precisione le risorse chiave, come quelle fisiche, intellettuali, umane e finanziarie, nonché le key activities, i partner chiave e i costi che influenzano il modello di business. Utilizzando il Business Model Canvas è possibile definire con chiarezza il valore aggiunto dell'offerta, come si concretizza e quali sono i costi da sostenere e i ricavi di un'iniziativa imprenditoriale innovativa grazie a una visione sintetica ma completa del proprio business model.

Sebbene non esistano regole rigide per la creazione di un modello di business, è sempre opportuno partire dall'analisi del mercato individuando eventuali problemi da risolvere. In questo modo è possibile identificare il segmento di clientela "giusto" per il proprio prodotto o servizio, selezionare con attenzione i clienti più importanti e concentrare gli sforzi su di loro eliminando quelli che non sono interessati all'offerta o che non ripeterebbero l'esperienza d'acquisto facendo venire meno uno dei presupposti per il successo di una startup: la ripetibilità.

Nel modello di business è fondamentale distinguere il cliente di riferimento da quello pagante. In particolare nel modello Business to Business (B2B) è essenziale identificare i ruoli e le esigenze specifiche di ogni segmento di clientela, al fine di costruire una value proposition efficace. Ogni ruolo, infatti, ha necessità e aspettative diverse che richiedono un'adeguata segmentazione. L'obiettivo principale è quindi costruire una proposta

di valore che rispecchi le esigenze delle persone, al fine di attrarre i diversi segmenti di clientela e fidelizzarli. Sebbene sia possibile utilizzare la medesima value proposition per più segmenti, è altresì importante considerare le specificità di ognuno di essi e agire di conseguenza.

I canali di distribuzione e comunicazione, inoltre, rappresentano un elemento cruciale per la customer experience. La distribuzione fisica o digitale e la comunicazione sono strettamente interconnesse e, pertanto, devono essere studiate con cura. È importante quindi identificare i canali preferiti dai diversi segmenti di clientela, integrando quelli fisici con quelli virtuali per individuare quali sono i più redditizi.

La creazione di una efficace customer experience richiede la presenza di tre funzioni principali dei canali: aumentare la consapevolezza della proposta di valore, facilitare l'acquisto della propria offerta e fornire un servizio post-vendita di qualità. La costruzione di un business model di successo dipende dalla capacità di rispondere alle esigenze e alle aspettative della clientela. Il tutto rimanendo costantemente al passo con i cambiamenti del mercato, riprendendo il Business Model Canvas per riadattarlo ai cambi di contesto e alle mutevoli esigenze dei consumatori e delle imprese nel tempo.