

LE GUIDE DI PROGETTI D'IMPRESA

Definire il modello di
business: il Business Model Canvas

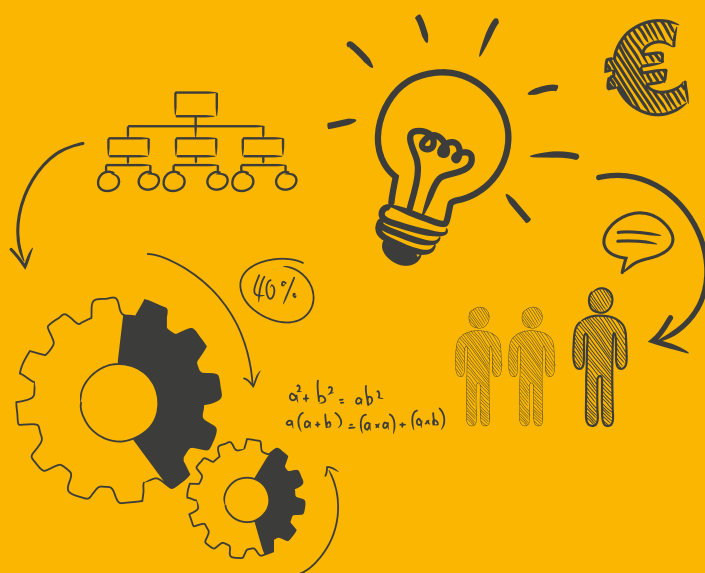
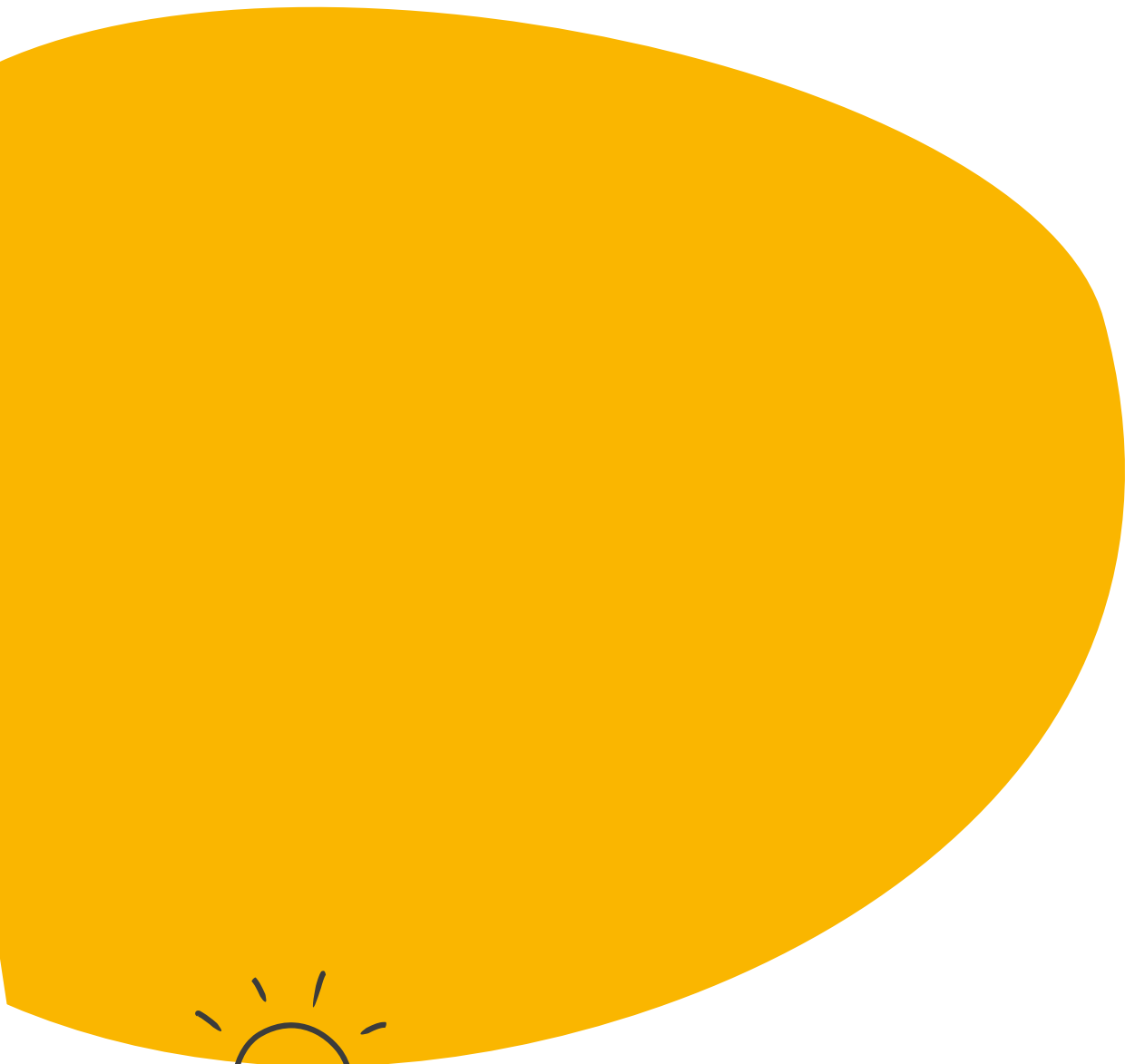


illustrazione di freepik.com

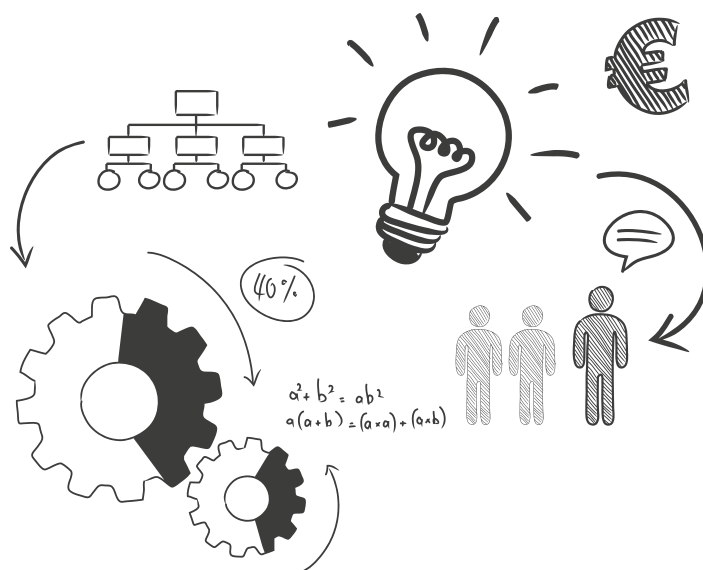


Le guide di Progetti d'impresa

Definire il modello di business: il Business Model Canvas

A cura di Progetti d'impresa

Città metropolitana di Bologna e Comune di Bologna



Edizione febbraio 2024

Progetti d'impresa

Chi siamo

Progetti d'impresa è il centro di orientamento e supporto per la creazione d'impresa della Città metropolitana di Bologna e del Comune di Bologna. Il suo obiettivo è incentivare e promuovere la creazione e lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali, singole o associate, economicamente valide. Il servizio si rivolge alle aspiranti imprenditrici e agli aspiranti imprenditori che vogliono avviare una nuova attività sull'area metropolitana di Bologna, così come alle neoimprese già attive sul territorio.

Cosa facciamo

Progetti d'impresa offre un supporto specifico, personalizzato e gratuito su tutto ciò che occorre sapere per avviare e sviluppare un'attività imprenditoriale: dagli aspetti burocratici alle indicazioni organizzative, gestionali e di fattibilità pratica, fino alla possibilità di stendere un business plan. Uno sguardo particolare è rivolto alla possibilità di intercettare aiuti economici sotto forma di contributi, incentivi, sostegno al credito e quant'altro presente nel panorama delle agevolazioni alle imprese. Le azioni e il tipo di sostegno offerti da Progetti d'impresa sono finalizzati a fornire all'utenza informazioni e modalità di riflessione tramite l'accompagnamento e il supporto nello sviluppo, nella verifica e nel rafforzamento del progetto imprenditoriale; le fasi di sviluppo, verifica dell'idea, impostazione e realizzazione del business plan sono infatti azioni fondamentali per l'avvio di imprese con potenzialità di successo.

Più nel dettaglio, i servizi offerti da Progetti d'impresa sono:

- accompagnamento allo sviluppo dell'idea imprenditoriale e alla verifica di fattibilità, attraverso consulenze personalizzate per la messa a punto dell'idea e la stesura del business plan;

- informazione su adempimenti burocratici, amministrativi e giuridici;
- approfondimenti sulla finanza agevolata, e in particolare su opportunità, finanziamenti e contributi per le nuove imprese, nonché supporto nella ricerca e nell'individuazione del tipo di aiuto coerente con il progetto imprenditoriale. Grazie all'Hub del Crowdfunding (<https://www.crowdfundport.eu/crowd-funding-hub/italy/>), viene offerto anche un supporto sul crowdfunding per le startup e le Piccole e Medie Imprese;
- approfondimenti su tematiche economiche e giuridiche connesse ai diversi settori di attività;
- informazioni sulle attività esistenti di formazione sulla cultura imprenditoriale;
- percorsi di formazione e approfondimento sugli aspetti teorici e pratici connessi alla gestione d'impresa;
- assistenza nell'individuazione di enti e servizi territoriali competenti in materia di startup e imprese.

Oltre all'attività di supporto diretto, che avviene principalmente attraverso colloqui personalizzati e one-to-one, il servizio realizza frequenti azioni di animazione territoriale attraverso l'organizzazione di convegni, seminari, incontri e interventi mirati alla diffusione della cultura imprenditoriale.

Le guide di Progetti d'impresa

Questa guida fa parte di una serie di strumenti specificatamente dedicati agli utenti di Progetti d'impresa: numerose sono infatti le pubblicazioni che, dal 1989, il servizio ha dedicato e continua a dedicare a chi vuole avviare un'attività. *"Raccogliere i capitali per l'impresa: la finanza agevolata"* ha l'obiettivo, così come le altre guide, di supportare attivamente il lettore in una specifica fase di sviluppo del suo progetto imprenditoriale. *"L'idea diventa impresa - Vademecum per*

futuri imprenditori”, pubblicato nella sua nuova edizione nel 2020, costituisce lo strumento principale per chi vuole mettersi in proprio. Dal Vademecum, sempre disponibile al link www.cittametropolitana.bo.it/progimpresa/pubblicazioni, derivano quindi diverse guide tematiche, che vengono proposte all’utenza lungo il percorso di accompagnamento alla realizzazione dell’idea imprenditoriale.

Dove siamo e contatti

Progetti d’impresa è presente sull’area metropolitana di Bologna con una sede centrale e otto sportelli territoriali. Si accede al servizio su appuntamento, da prenotare via mail, telefono o compilando l’apposito form al link <https://www.cittametropolitana.bo.it/progimpresa/Contatti>.

Sede Centrale

c/o Città metropolitana di Bologna - Area Sviluppo economico
via Benedetto XIV, 3 | Bologna
Tel 051 6598505
progimpresa@cittametropolitana.bo.it

Sportello Area Persicetana/Ciclovia del Sole

c/o IAT-R Pianura Bolognese - edificio Ex Arte Meccanica
via Cento, 9/a | San Giovanni in Persiceto
Tel 051 6871051
imprese@cicloviadelsole.it

Sportello Casalecchio di Reno

c/o Sportello Unico Attività Produttive
via dei Mille, 9 | Casalecchio di Reno
Tel 051 598229
attivita.produttive@comune.casalecchio.bo.it

Sportello Valsamoggia

c/o Ufficio Valorizzazione
piazza Berozzi, 3 | Crespellano-Valsamoggia
Tel 051 6723043 / 051 6723046
valorizzazione@comune.valsamoggia.bo.it

Sportello Zola Predosa

c/o Sportello Unico Attività Produttive
Piazza della Repubblica, 1 - 40069 Zola Predosa
Tel 051 752838 / 339 7759230
co-start@villagaragnani.it

Sportello Unione Appennino Bolognese

c/o Sportello Unico Attività Produttive
via Berlinguer, 301 | Vergato
Tel 051 911056
progettidiimpresa@unioneappennino.bo.it

Sportello Unione Reno Galliera

c/o Sportello Unico Attività Produttive
via Fariselli, 4 | San Giorgio di Piano
Tel 051 8904722
suap@renogalliera.it

Sportello Unione Savena–Idice

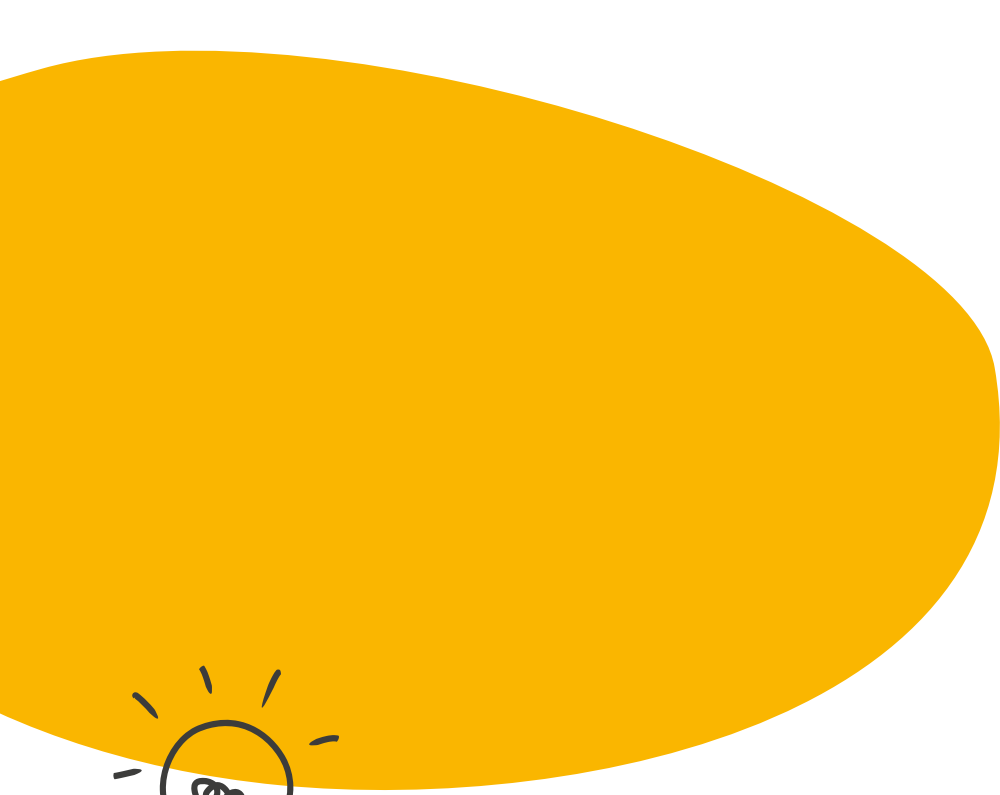
c/o Sportello Unico Attività Produttive
via Risorgimento, 1 | Pianoro
Tel 051 6527736
suap@unionevallisavenaidice.bo.it

Sportello Unione Terre di Pianura

c/o Sportello Unico Attività Produttive
via San Donato, 199 | Granarolo dell’Emilia
Tel 051 6004345
suap@terredipianura.it

Per ulteriori informazioni:

www.cittametropolitana.bo.it/progimpresa
www.facebook.com/progimpresa



Definire il modello di business: il Business Model Canvas

Introduzione

Il successo o l'insuccesso di qualsiasi attività imprenditoriale possono essere misurati nella capacità dell'impresa di soddisfare un bisogno o di risolvere un problema avvertito dal proprio cliente.

Esplicitare in modo chiaro cosa fare, come farlo e per quali clienti equivale a definire il proprio modello di business, vale a dire - secondo le parole degli ideatori del Business Model Canvas, oggetto di questa guida - “[...] *la logica con la quale un’organizzazione crea, distribuisce e cattura valore*” (Osterwalder A., Pigneur Y., 2012).

Il modello di business, più dettagliatamente, può essere definito come l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso cui l'impresa è in grado di acquisire un vantaggio competitivo, vale a dire in che modo riesce a prevalere sulla concorrenza e a “conquistarsi” la propria clientela, e ancora, il motivo per cui il cliente dovrebbe preferire la proposta di valore dell'impresa piuttosto che quella dei competitor.

Il Business Model Canvas (in italiano “tela del modello di business”), serve a definire un modello di business. Si tratta di uno schema grafico composto da nove blocchi che serve a delineare la strategia aziendale, osservarla, testarla ed eventualmente modificarla.

Ragionare sul modello di business, e quindi compilare il Business Model Canvas, è il primo passo verso la definizione e la validazione dell'idea imprenditoriale; la compilazione del Canvas in genere precede la stesura del Business Plan, documento più complesso e corposo che amplierà, a livello descrittivo e numerico-quantitativo, la strategia definita attraverso il Business Model Canvas e indicherà cosa serve per mettere in pratica il modello di business, oltre a fare chiarezza sulle relative tempistiche e previsioni.

Questa guida esplora più da vicino il Business Model Canvas, e vuole essere un documento operativo rivolto in particolare alle aspiranti imprenditrici e agli aspiranti imprenditori che vogliono iniziare a sviluppare concretamente la propria idea. Più nel dettaglio, la guida vuole essere un supporto, passo dopo passo, nella definizione del modello di business.

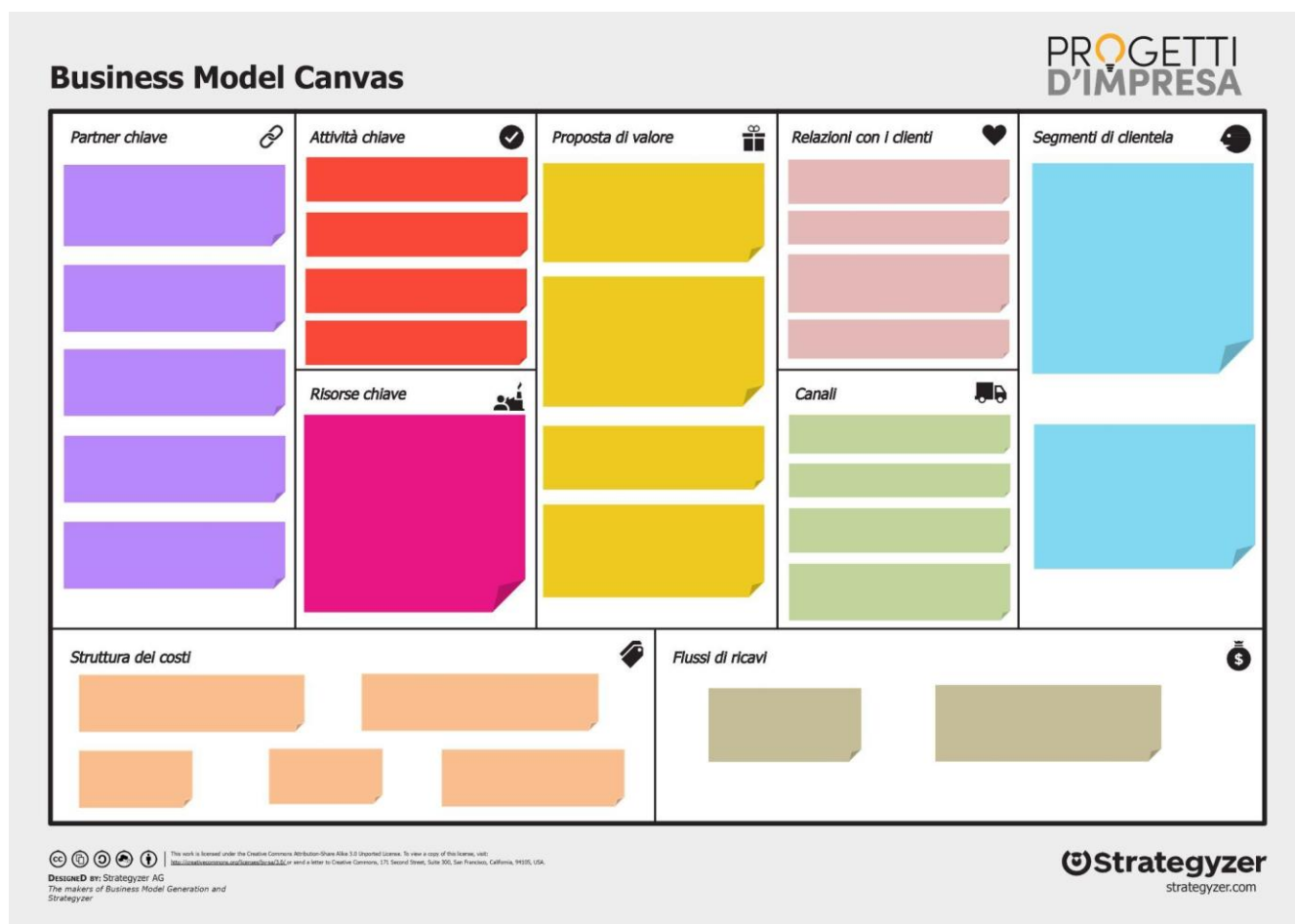
Lo stesso argomento è trattato anche all'interno del documento: “L'idea diventa impresa - Vademecum per futuri imprenditori” (scaricabile gratuitamente al link <https://bit.ly/Vademecum-per-futuri-imprenditori>), che Progetti d'impresa ha redatto per offrire una visione d'insieme sui diversi temi dell'avvio e dello sviluppo d'impresa.

Che cos'è il Business Model Canvas e a cosa serve

Il Business Model Canvas nasce dall'inventiva di Alexander Osterwalder, Yves Pigneur e Alan Smith - rispettivamente un teorico aziendale, un informatico e un designer - che lo hanno illustrato per la prima volta nel 2010 all'interno della pubblicazione " *Business Model Generation* ", da subito campione di vendite e successivamente tradotta in oltre 30 lingue.

Il Business Model Canvas è uno schema grafico composto da nove blocchi (Figura 1); ciascun blocco corrisponde a un elemento base del modello di business. Essendo uno schema grafico, la sua funzione è consentire la rappresentazione di un modello di business e conseguentemente facilitare una riflessione sul modello stesso, che porterà alla sua validazione e, auspicabilmente, futura applicazione.

Mentre il modello di business (*Business Model*) è il modo in cui un'impresa crea valore, lo trasmette all'esterno e acquisisce dal cliente il valore economico che consente di proseguire l'attività, il Business Model Canvas è la rappresentazione visiva di come funziona un modello di business, e serve appunto a descrivere, visualizzare, validare e modificare un modello di business.



Business Model Canvas. Versione personalizzata di Progetti d'impresa

Generalmente il Business Model Canvas è uno stampato di grandi dimensioni, che il team imprenditoriale è chiamato a riempire discutendo insieme i vari elementi. I contenuti vengono scritti su dei post-it da attaccare sullo stampato che, in quanto "mobili", possono essere spostati, rivisti o eliminati agevolmente.



Esempio di Business Model Canvas stampato in grande formato per agevolare la condivisione delle idee.

Per esigenze pratiche, come ad esempio la necessità di lavorare al modello da remoto, il formato del Canvas può essere anche un file digitale da riempire su cui è preimpostato lo schema grafico. Si rimanda in tal proposito alla Figura 1.

Esistono anche degli strumenti online (come ad esempio Miro, <https://miro.com/templates/business-model-canvas/>) che consentono la compilazione online senza la necessità di utilizzare un file digitale.



Business Model Canvas virtuale con miro.com

Un team, una visione

Al di là del supporto fisico (stampato di grandi dimensioni) o digitale (file o strumento online), sarà essenziale condividere i vari elementi e le diverse riflessioni con gli altri membri del team imprenditoriale ed essere creativi, e più ampiamente favorire l'analisi, la comprensione e la discussione. In quanto all'importanza della condivisione, è fondamentale che tutti i membri del team siano in accordo rispetto all'impostazione del modello di business: eventuali divergenze andranno chiarite e risolte nell'immediato per evitare un futuro disallineamento che potrebbe compromettere la coesione e, nei casi peggiori, l'integrità del team stesso, come anche talvolta il naufragare del progetto.

L'equilibrio interno ed esterno

Il Business Model Canvas è uno strumento dinamico: è infatti indispensabile adattare il proprio modello di business alla variazione dei fattori interni e/o esterni, tenendo conto anche delle variazioni dell'ambiente circostante; esempio lampante è la pandemia di Covid-19 che ha influito su tutto il sistema produttivo ed aziendale, obbligando anche a

repentine riconversioni delle attività d'impresa: si pensi, ad esempio, alla riconversione delle attività di molte aziende per la produzione di mascherine.

Un buon Business Model Canvas dovrebbe puntare a raggiungere un equilibrio, non solo tra i diversi fattori esterni con cui deve interagire, ma anche tra singole parti del modello; senza questo equilibrio, l'azienda correrebbe svariati rischi tra cui, ad esempio, quello di non avere riscontro sul mercato e/o quello di indirizzare la propria proposta verso un target sbagliato. Lo strumento ha quindi successo quando permette di ottenere un modello coerente, in grado sia di gestire e prevedere i fattori critici e di dare il giusto rilievo alla propria proposta di valore e alla strategia d'impresa.

Quando rivedere il modello

Il Business Model Canvas è un documento che non richiede frequenti modifiche, in quanto gli aspetti caratteristici dell'impresa tendono, di norma, a rimanere invariati. Tuttavia, si ricorre alla modifica del Canvas a seguito di importanti innovazioni (come per esempio l'introduzione di nuove tecnologie) interne o esterne all'impresa, che ne modificano la proposta di valore e ne richiedono, quindi, una rivisitazione complessiva per permettere al modello di essere maggiormente efficiente. La rivisitazione del Canvas avviene quindi in genere a seguito di:

- modifiche delle caratteristiche del consumatore (esigenze e modalità di consumo);
- modifiche del mercato, dettate anche da cambiamenti, ad esempio, del sistema normativo;
- innovazioni introdotte dalla concorrenza;
- cambiamenti nell'organizzazione dell'impresa (espansione dimensionale, modifica della vision/mission).

Come compilare il Business Model Canvas

Il Business Model Canvas è composto da nove blocchi; ogni blocco corrisponde a un elemento base della realtà imprenditoriale:

- 1) Proposta di valore (*Value Proposition*)
- 2) Segmenti di clientela (*Customer Segments*)
- 3) Canali (*Channels*)
- 4) Relazioni con i clienti (*Customer Relationship*)
- 5) Flussi di ricavi (*Revenue Streams*)
- 6) Attività chiave (*Key Resources*)
- 7) Risorse chiave (*Key Activities*)
- 8) Partner chiave (*Key Partners*)
- 9) Struttura dei costi (*Cost Structure*)

Ciascun blocco, indipendentemente dalla modalità di compilazione scelta (stampato, file digitale, online), dovrà essere compilato utilizzando poche parole chiave, o comunque frasi brevi ed efficaci, anche in modo schematico, elencando i vari elementi. Durante la compilazione, occorre tenere sempre a mente che i blocchi sono collegati tra di loro (paragrafo "L'equilibrio interno ed esterno" della precedente sezione), e che quindi l'inserimento di un elemento in un blocco molto spesso avrà un riflesso in uno o più degli altri blocchi. Allo stesso modo, la modifica di un blocco comporterà quasi certamente la revisione degli altri.

L'obiettivo delle prossime pagine è guidare lettrici e lettori nella compilazione del proprio Business Model Canvas. Di seguito verrà analizzato nel dettaglio ciascun blocco, cercando di mettere in risalto le principali domande da porsi e fornendo un esempio pratico.

Introduzione all'esempio l'affittacamere "Il Sasso di Sasso"

Per orientare i lettori rispetto alla compilazione del Business Model Canvas, le prossime pagine riportano, per ognuno dei blocchi analizzati, un esempio pratico basato sul progetto da noi inventato dell'affittacamere *Il Sasso di Sasso*, localizzato a Sasso Marconi - primo Appennino bolognese.

Si tratta di un affittacamere in stile rustico, con una costruzione in sasso tipico della zona (motivo del nome *Il Sasso di Sasso*). La struttura è a gestione familiare, con ampie camere e presenza di un giardino con portico. Ulteriore caratteristica dell'affittacamere è la vista sulla rupe di Sasso Marconi, una formazione rocciosa erta e scoscesa che contraddistingue la zona.



La Rupe del Sasso - Sasso Marconi, area metropolitana di Bologna.

Il territorio di Sasso Marconi, dove *Il Sasso di Sasso* è situato, occupa la prima zona collinare dell'Appennino bolognese. Il comune dista meno di 20 km dal capoluogo Bologna, meta di flussi turistici importanti. Non mancano i collegamenti: tra cui diverse uscite autostradali, treni e bus da e per la città piuttosto frequenti e generalmente ben organizzati.

Il Sasso di Sasso può poi contare sulla presenza di diversi servizi di prossimità, tra cui ristoranti e strutture per camminatori e cicloturisti (noleggio e riparazione di attrezzature, trasporto bagagli, ecc). La zona è poi interessante dal punto di vista naturalistico, gastronomico e storico.



Come potrebbe apparire l'affittacamere *Il Sasso di Sasso* se esistesse realmente.

Si passa quindi di seguito ad analizzare ciascuno dei nove blocchi del Business Model Canvas, evidenziando cosa inserire all'interno di ciascun blocco e riportando un esempio di compilazione basato su *Il Sasso di Sasso*.

1. Proposta di valore

Il blocco Proposta di valore

La proposta di valore è costituita dai prodotti/servizi offerti alla clientela e dai relativi elementi di valore. Più in particolare, la proposta di valore rappresenta il motivo per cui i segmenti di clientela dovrebbero preferire la nostra attività rispetto ai concorrenti (vantaggio competitivo), oltre al bisogno o alla problematica che la proposta di valore soddisfa/risolve (e quindi ai benefici generati).

Tuttavia, il vero valore aggiunto di una realtà imprenditoriale è dato dall'esperienza, dalle competenze e dalle capacità dell'imprenditore - influenzate anche da attitudine e motivazione - di offrire una proposta di valore diversificata, anche solo introducendo piccole innovazioni, come per esempio:

- il miglioramento di un prodotto/servizio già esistente, reso più funzionale e indirizzato verso un bisogno specifico;
- l'introduzione di un prodotto/servizio fino a quel momento inesistente;
- la destinazione di un bene o servizio esistente ad ulteriori segmenti di clientela non ancora raggiunti;
- la diminuzione del prezzo;
- il miglioramento delle performance di un prodotto, reso più intuitivo e facile da utilizzare e garantendo maggiori prestazioni.

All'interno di questo blocco andranno inseriti:

- i prodotti/servizi offerti, suddivisi eventualmente per linee e tipologie;
- un'eventuale esperienza d'uso particolare che dovrebbe essere apprezzata dal cliente, come anche l'innovazione, l'economicità e l'accessibilità della proposta, e più in generale qualsiasi valore immateriale legato ai prodotti/servizi offerti (ad esempio l'offerta di un prodotto/servizio a un prezzo inferiore, oppure di un prodotto/servizio qualitativamente migliore o performante);
- il bisogno cui si risponde/la problematica che si sta risolvendo. Il bisogno/la problematica saranno sentiti dai segmenti di clientela individuati.

Nel compilare questo blocco ci si potrà quindi chiedere:

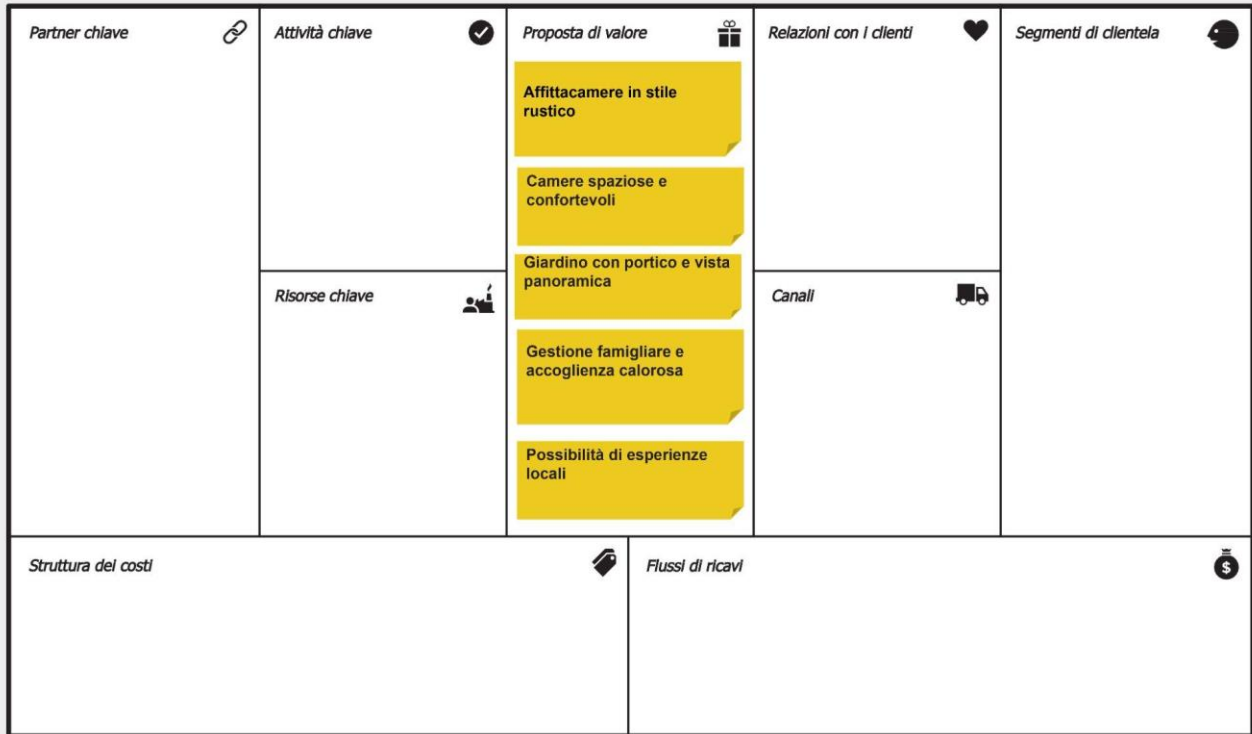
- *Che tipo di valore viene offerto ai segmenti di clientela individuati? Qual è il pacchetto di prodotti/servizi proposti?*
- *Quali sono i bisogni cui si risponde/quale problema del cliente si sta risolvendo?*
- *Quali sono gli elementi della proposta che la portano ad essere particolarmente apprezzata dai clienti?*
- *Perché i segmenti di clientela individuati dovrebbero scegliere il prodotto/servizio offerto?*

Esempio: la Proposta di valore de Il Sasso di Sasso

- Affittacamere in stile rustico - *Il Sasso di Sasso* offre un'esperienza di soggiorno unica in un edificio in sasso tradizionale, riflettendo l'atmosfera storica e culturale dell'Appennino bolognese. Gli ospiti avranno l'opportunità di immergersi in un ambiente autentico, lontano dal trambusto delle città.
- Camere spaziose e confortevoli - le camere dell'affittacamere sono ampie e confortevoli, arredate con un tocco rustico, garantendo un soggiorno rilassante e piacevole. Gli ospiti possono godere di una notte tranquilla in un ambiente accogliente.
- Giardino con portico e vista panoramica - *Il Sasso di Sasso* offre un ambiente naturale con un giardino dotato di un portico, dove gli ospiti possono rilassarsi all'aperto, ammirare il panorama circostante e godersi momenti di tranquillità e serenità.
- Gestione familiare e accoglienza calorosa - la struttura è gestita da una famiglia locale che fornisce un'accoglienza autentica e calorosa. Gli ospiti si sentiranno come a casa, avendo la possibilità di connettersi con la cultura locale attraverso le interazioni con il personale.
- Possibilità di esperienze locali - oltre al pernottamento, *Il Sasso di Sasso* offre esperienze locali, come escursioni guidate nei sentieri dell'Appennino, visite a musei e degustazioni di piatti tipici. Queste attività arricchiscono ulteriormente l'esperienza dei clienti e li aiutano a scoprire la bellezza e la cultura della zona.

Questa proposta di valore è pensata per attirare clienti che cercano un soggiorno autentico e rilassante in una location unica. Si basa sulle caratteristiche distintive dell'affittacamere e sulle esperienze che offre, elementi che dovrebbero affascinare turisti culturali in cerca di autenticità e amanti della natura desiderosi di una fuga rurale. La chiarezza nella comunicazione di questa proposta di valore è essenziale per attirare e fidelizzare clienti che cercano un'esperienza diversa dal solito soggiorno in hotel.

Business Model Canvas



© This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>. Or send a letter to Creative Commons, 175 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Il blocco Proposta di valore de *Il Sasso di Sasso*

2. Segmenti di clientela

Il blocco Segmenti di clientela

Il blocco Segmenti di clientela definisce tutti quei soggetti (persone e/o organizzazioni, comprese eventualmente altre imprese) verso i quali è indirizzata la proposta di valore. Si tratta quindi dei destinatari dei prodotti/servizi, e più specificatamente di coloro che avvertono il bisogno o il problema che la proposta di valore si propone di risolvere; saranno quindi disposti ad acquistare la proposta per soddisfare la necessità avvertita o la problematica che li affligge.

Per avere un modello di business valido, e quindi, per la buona riuscita dello stesso progetto imprenditoriale, è centrale proporre un'offerta basata sui bisogni avvertiti dalla clientela; risulterà quindi indispensabile conoscerla a fondo, capire quali sono le sue esigenze e in che modo poterle soddisfare, al tempo stesso distinguendosi da una soluzione già proposta sul mercato. Sarà utile "vestire i panni" del cliente per riuscire a capire a fondo i bisogni che avvertono e qual è il modo migliore per soddisfarli.

La clientela viene approfondita e studiata attraverso il processo di segmentazione del target, che ha l'obiettivo di suddividere i soggetti con le medesime caratteristiche in "gruppi" appositi, chiamati segmenti. Il passo successivo è quello di arrivare alla vera e propria targetizzazione della clientela, ovvero selezionare il segmento o i segmenti di soggetti su cui la proposta di valore deve concentrarsi. I soggetti vengono raggruppati sulla base di elementi come:

- variabili geografiche (area geografica, regione, paese, dimensione del paese);
- variabili socio-demografiche (genere, età, reddito, occupazione, classe sociale, religione);
- variabili psicografiche e generazionali (personalità, stile di vita, interessi, opinioni);
- variabili di comportamento (frequenza d'acquisto, modalità di utilizzo del prodotto).

Generalmente si distinguono:

- un segmento primario: ovvero il segmento a cui è specificatamente indirizzata la proposta di valore. Per la stessa sopravvivenza dell'idea imprenditoriale sarà indispensabile che questo tipo di cliente sia proposto a pagare per acquistare la proposta di valore. Bisognerà quindi essere certi che sia interessato alla soluzione che si intende proporre;
- un segmento secondario: segmento meno prioritario di soggetti che apprezzeranno la proposta di valore e che, quindi, acquisteranno il prodotto/servizio, ma il cui acquisto non influenzerà - se non in meglio - l'andamento dell'azienda.

Se, come spesso accade, i segmenti di clientela sono differenti, sarà quasi sempre indispensabile approcciarsi ad essi con differenti proposte di valore - o diverse sfumature

della stessa proposta, individuando anche canali e modalità di interazione differenti, come pure corrispondenti flussi di ricavi.

Nel compilare il blocco sarà utile chiedersi, ad esempio:

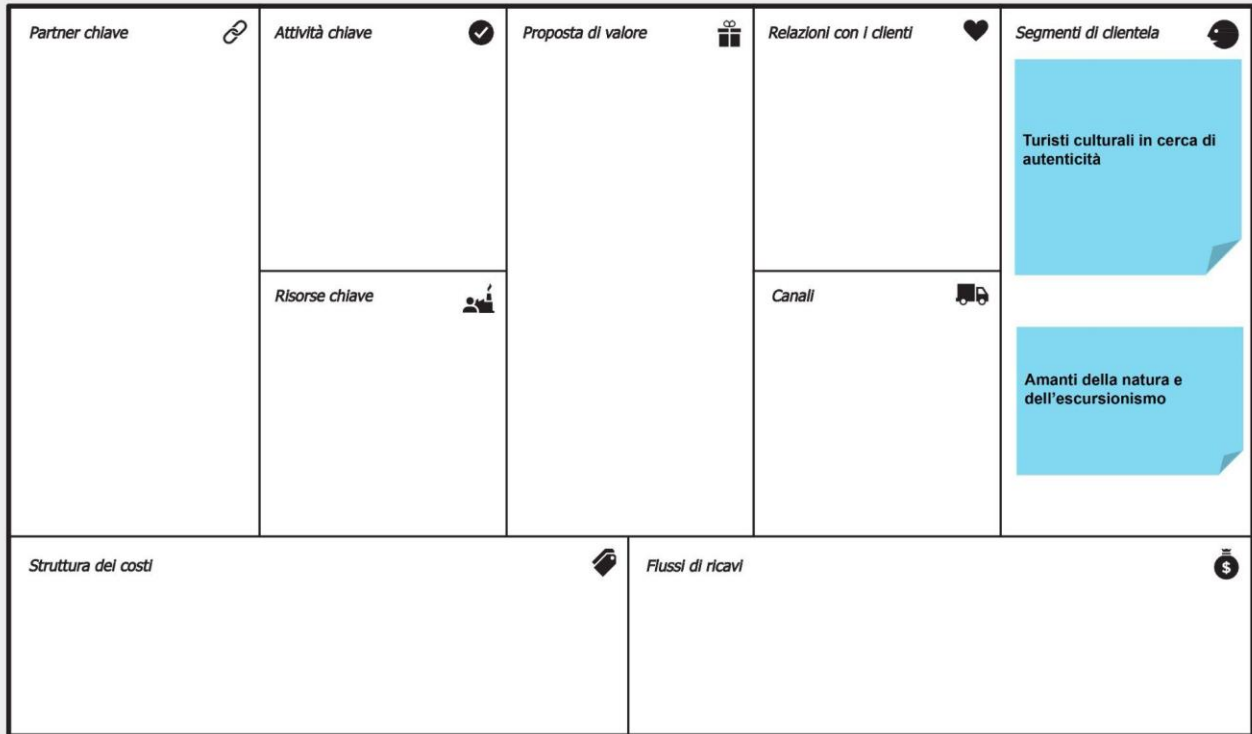
- *A chi è rivolto il prodotto/servizio?*
- *A quale bisogno risponde? Quale problematica risolve?*
- *Chi sono i clienti principali (segmento primario)? Chi sono quelli meno importanti (segmento secondario)?*
- *Quali caratteristiche presentano le persone all'interno di uno stesso segmento (variabili)?*

Esempio: i Segmenti di clientela de Il Sasso di Sasso

- **Turisti Culturali in cerca di autenticità** - questo segmento comprende viaggiatori che desiderano immergersi nell'atmosfera culturale e storica della regione. Questi clienti potrebbero provenire da diverse regioni o paesi e cercano esperienze autentiche. Per esempio, *Il Sasso di Sasso* potrebbe attrarre turisti culturali che desiderano scoprire la ricca storia di Sasso Marconi, visitando musei locali, partecipando a eventi culturali e gustando la cucina tradizionale dell'Appennino bolognese.
- **Amanti della natura e dell'escursionismo** - questo secondo segmento è composto da persone che amano la natura e le attività all'aperto. Questi clienti potrebbero essere appassionati di escursionismo, birdwatching o semplicemente desiderare una fuga tranquilla nella natura. *Il Sasso di Sasso* potrebbe attirare questo gruppo grazie al suo ambiente naturale circostante, al giardino con portico perfetto per il relax all'aperto e alle attività come escursioni guidate nei sentieri locali.

Questi due segmenti di clientela presentano bisogni e desideri diversi, il che significa *che Il Sasso di Sasso* può adattare la sua offerta per soddisfare le esigenze di ciascun gruppo. Ad esempio, potrebbe offrire esperienze culturali per i turisti culturali, tra cui visite guidate a luoghi storici, o esperienze escursionistiche per gli amanti della natura, con mappe e guide locali per esplorare i sentieri circostanti. Questa suddivisione dei segmenti di clientela aiuta *Il Sasso di Sasso* a personalizzare l'esperienza per i propri ospiti, migliorando la loro soddisfazione e il successo complessivo dell'affittacamere.

Business Model Canvas



 This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>. Or send a letter to Creative Commons, 175 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Il blocco Segmenti di clientela de *Il Sasso di Sasso*

3. Canali

Il blocco Canali

I canali sono tutti quei mezzi attraverso cui l'impresa interagisce con i segmenti di clientela, con l'obiettivo di comunicarne e distribuirne il valore offerto. I canali possono essere numerosi; di seguito viene riportato un elenco delle suddivisioni principali:

- canali fisici - punto vendita, partecipazione a fiere ed eventi di settore, materiale cartaceo (brochure, cartellonistica, vetrofanie, ecc);
- canali virtuali - sito web, e-commerce, canali social, ecc;
- canali personali - permettono un contatto diretto tra due o più persone (incontro, telefonata, messaggio, ecc) e la ricezione di un feedback immediato;
- canali impersonali - permettono la trasmissione di un messaggio senza la necessità di un contatto diretto (carta stampata, social, eventi, conferenze, ecc) e la ricezione di un feedback non immediato.

Esistono poi canali di distribuzioni e vendita:

- diretti - di proprietà dell'azienda (ad esempio punti vendita, eventualmente anche sul web);
- indiretti - affidati a partner esterni all'azienda (ad esempio distributori all'ingrosso o al dettaglio e negozi dei partner).

I canali rispondono a diverse necessità, tra cui far conoscere al cliente l'azienda e ciò che ha da offrire, consentire di comprendere e valutare la proposta di valore, offrire il prodotto/servizio, permettere l'acquisto e seguire il cliente nel post-vendita. Per questo motivo, i canali scelti dovranno essere coerenti con la proposta di valore e con i segmenti di clientela individuati, e bisognerà prestare attenzione a non scegliere un canale che potrebbe ad esempio abbassare la qualità o il valore percepiti del prodotto/servizio offerto. Da evitare i canali che non permettono di raggiungere efficacemente, date le loro caratteristiche, i segmenti di clientela, anche considerando che il mantenimento - oltre che la creazione - dei canali ha quasi sempre un costo.

Nel compilare questo blocco ci si potrà chiedere:

- *Quali sono i mezzi più efficaci per raggiungere i segmenti di clientela?*
- *Quali sono i più efficienti in termini di costi?*
- *I canali individuati sono adatti a tutti i segmenti di clientela analizzati o solo ad alcuni?*

Esempio: i Canali de Il Sasso di Sasso

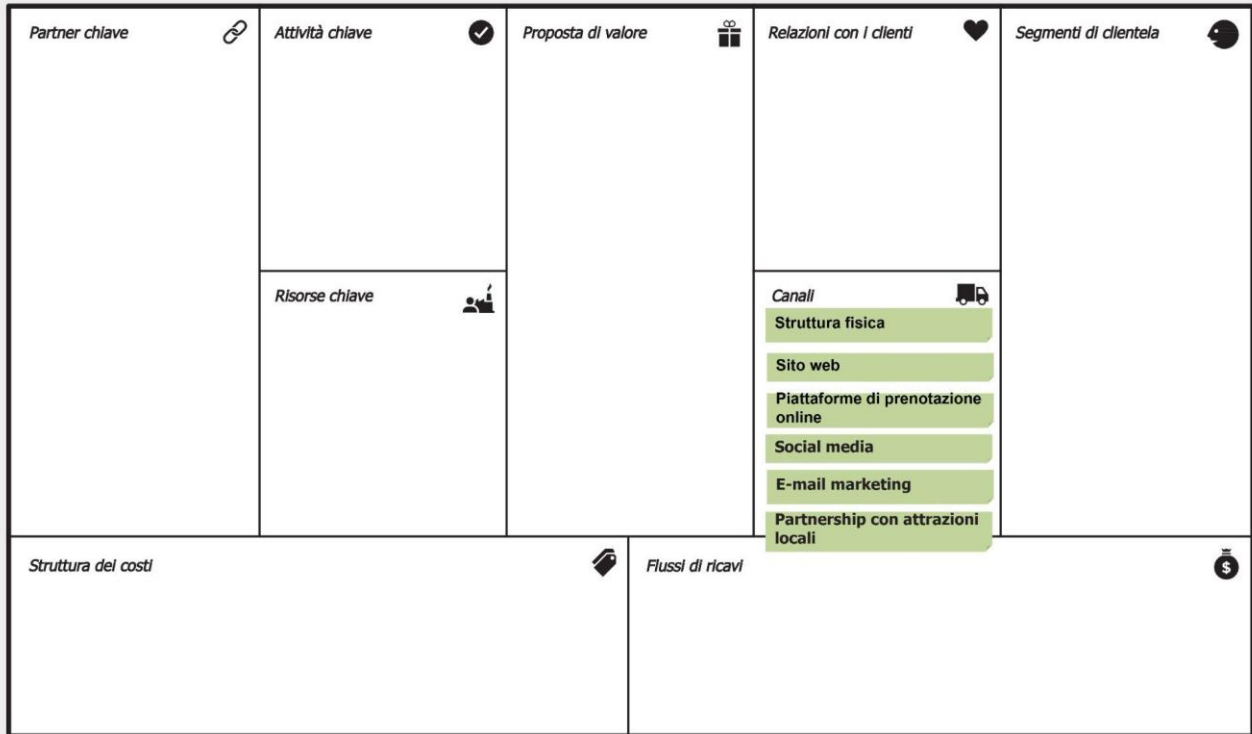
- Struttura fisica - la stessa struttura fisica de *Il Sasso di Sasso* rappresenta un punto di contatto, e quindi un canale, tra la proposta di valore dell'affittacamere e la sua clientela; semplicemente passando davanti alla struttura il cliente potrà venire a conoscenza della presenza dell'attività e coglierne, seppur non totalmente, la

proposta di valore. L'eventuale struttura fisica, se presente, andrà quindi sempre annoverata tra i canali.

- Sito web - *Il Sasso di Sasso* dispone di un sito web ben progettato e informativo; il sito rappresenta il canale principale attraverso cui i potenziali ospiti possono trovare informazioni dettagliate sulla struttura, visualizzare foto delle camere e del giardino con portico e, soprattutto, effettuare prenotazioni dirette. Il sito web è ottimizzato per motori di ricerca (SEO, *Search Engine Optimization*, permette di migliorare la posizione di un sito web tra i risultati di un motore di ricerca) in modo da apparire nei risultati di ricerca quando i viaggiatori cercano alloggi nella zona.
- Piattaforme di prenotazione online - per aumentare la visibilità e l'accessibilità, *Il Sasso di Sasso* è presente sui siti di prenotazione alberghiera più conosciuti e diffusi. Questi siti forniscono un ampio pubblico di viaggiatori e facilitano la prenotazione diretta.
- Social media - l'affittacamere gestisce pagine social su Facebook e Instagram. Questi canali sono utilizzati per condividere foto delle camere, del giardino e degli eventi locali, oltre a interagire con i clienti e rispondere alle loro domande. Inoltre, vengono pubblicate, tramite commento, recensioni e testimonianze dei clienti soddisfatti.
- E-mail marketing - *Il Sasso di Sasso* ha una lista di contatti di clienti passati e potenziali ospiti interessati. Invia newsletter periodiche con offerte speciali, aggiornamenti sulle attività locali e promozioni stagionali per mantenere i clienti informati e incoraggiare la prenotazione.
- Partnership con attrazioni locali - l'affittacamere ha stretto partnership con attrazioni locali come musei, ristoranti e tour operator. Questi partner promuovono *Il Sasso di Sasso* tra i loro clienti, consentendo una maggiore esposizione. L'affittacamere viene inoltre promosso attraverso l'ufficio di promozione turistica locale.

Il Sasso di Sasso utilizza quindi una varietà di canali, sia online che offline, per raggiungere e coinvolgere i propri clienti. La presenza digitale, la promozione sui social media e le partnership locali sono strategie utilizzate per accrescere la visibilità e aumentare le prenotazioni, mentre l'e-mail marketing viene impiegato per mantenere un rapporto con i clienti e la fidelizzazione. La scelta dei canali è guidata dalla comprensione dei segmenti di clientela e delle esigenze dei viaggiatori che cercano un'esperienza autentica a Sasso Marconi.

Business Model Canvas



CC BY-SA 4.0 | This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Or send a letter to Creative Commons, 17 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Il blocco Canali de *Il Sasso di Sasso*

4. Relazioni con i clienti

Il blocco Relazioni con i clienti

Nel blocco Relazioni con i clienti andrà specificato il tipo di relazione che si intende instaurare con ogni segmento di clientela, definendone modalità e strategie.

Le relazioni che si instaurano con il cliente possono essere dirette (si pensi ad esempio all'assistenza personale, a cui il cliente chiede supporto ed in cui la relazione è quella di assistente-cliente) o indirette (come nel caso di affidamento a sistemi automatici). Potranno essere poi informali o formali (riferibili cioè a un certo modo di porsi - a livello verbale e non verbale - con il cliente, o piuttosto a un certo modo di vestirsi, di arredare il locale, ecc). In base, quindi, al tipo di relazione scelta il cliente avrà un'immagine dell'impresa piuttosto che un'altra; questo elemento - che avrà costituito una parte importante e caratterizzante della sua esperienza - potrà contribuire alle sue future scelte di acquisto.

Il blocco Relazioni con i clienti serve anche a identificare in che modo l'impresa intende fidelizzare la clientela - ad esempio attraverso sconti dedicate - o a rapportarsi con essa al di là del mero atto di vendita. L'obiettivo della fidelizzazione e del post-vendita sarà sempre teso a mantenere il cliente e a fare in modo che continui a scegliere la proposta di valore offerta piuttosto che quella di un concorrente.

Per compilare al meglio questo blocco sarà utile chiedersi:

- *Che tipo di relazione si intende stabilire con i segmenti di clientela individuati?*
- *In che modo il tipo di relazione si integra con gli altri blocchi? Il tipo di relazione è adeguato rispetto alla proposta di valore e ai segmenti di clientela?*
- *Le modalità descritte comportano dei costi?*
- *In che modo i segmenti di clientela reagiscono rispetto al tipo di relazione proposta?*

Esempio: le Relazioni con i clienti de Il Sasso di Sasso

- Accoglienza calorosa e personalizzata - l'affittacamere si impegna a dare il benvenuto a ciascun ospite con un sorriso caloroso e un'accoglienza personalizzata. Al momento del check-in, il personale chiede ai clienti i loro nomi e fornisce informazioni sulle attività locali che potrebbero interessare.
- Assistenza durante il soggiorno - il personale di *Il Sasso di Sasso* è sempre disponibile a rispondere alle domande degli ospiti e offrire assistenza. Ad esempio, gli ospiti vengono aiutati a pianificare escursioni o a prenotare tavoli in ristoranti locali.
- Comunicazione pre e post soggiorno - prima dell'arrivo, gli ospiti ricevono un'e-mail di benvenuto contenente informazioni dettagliate sul loro soggiorno, come le istruzioni per raggiungere la struttura e i servizi disponibili. Dopo il soggiorno, viene

inviata un'e-mail di ringraziamento con un invito a lasciare una recensione e un feedback.

- Trattamento speciale per occasioni speciali - per le occasioni speciali, come anniversari o compleanni, *Il Sasso di Sasso* offre piccole sorprese, come una bottiglia di vino locale in camera o una torta personalizzata.
- Feedback e recensioni - la struttura incoraggia attivamente gli ospiti a condividere il loro feedback e le loro recensioni sui principali siti web di recensioni, e offre un incentivo, come uno sconto sul prossimo soggiorno, per chi lascia una recensione positiva.
- Comunicazione continua - *Il Sasso di Sasso* mantiene il contatto con i clienti attraverso newsletter periodiche che forniscono aggiornamenti sulla zona circostante, eventi locali e offerte speciali per soggiorni futuri.
- Risoluzione di problemi - in caso di problemi o reclami, la struttura si impegna a risolverli prontamente e a garantire che gli ospiti siano soddisfatti della soluzione.

Il Sasso di Sasso presta attenzione nell'instaurare relazioni positive, dirette, informali e personalizzate con i suoi ospiti. Le interazioni calde e accoglienti, insieme a un impegno costante nella comunicazione pre e post-soggiorno, contribuiscono a creare un'esperienza indimenticabile per gli ospiti e a promuovere la fedeltà a lungo termine. Le recensioni positive e il feedback sono considerati preziosi per migliorare continuamente i servizi offerti.

Business Model Canvas




 This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>. Or send a letter to Creative Commons, 175 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
 The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Il blocco Relazioni con i clienti de *Il Sasso di Sasso*

5. Flussi di ricavi

Il blocco Flussi di ricavi

Il blocco indica i ricavi che il modello di business è in grado di generare. Le informazioni da inserire in questo blocco riguardano le fonti/linee di ricavo (non quindi le cifre) da cui derivano gli incassi che si otterranno.

Oltre alla semplice vendita, altri esempi di altri flussi di ricavi sono:

- prestiti o noleggi: attraverso il pagamento di una quota si può usufruire di un determinato bene offerto. Questo garantisce ricavi continui - l'esempio per eccellenza è l'affittuario;
- licenze: i proprietari delle licenze possono mantenere il copyright del contenuto e vendere la licenza d'uso;
- quote di iscrizione.

Per compilare al meglio questo blocco ci si potrà chiedere:

- *Qual è il valore per cui i clienti vogliono davvero pagare?*
- *Per che cosa pagano?*
- *In che modo vorrebbero pagare?*
- *Qual è il margine di ricavo per ogni flusso in entrata?*

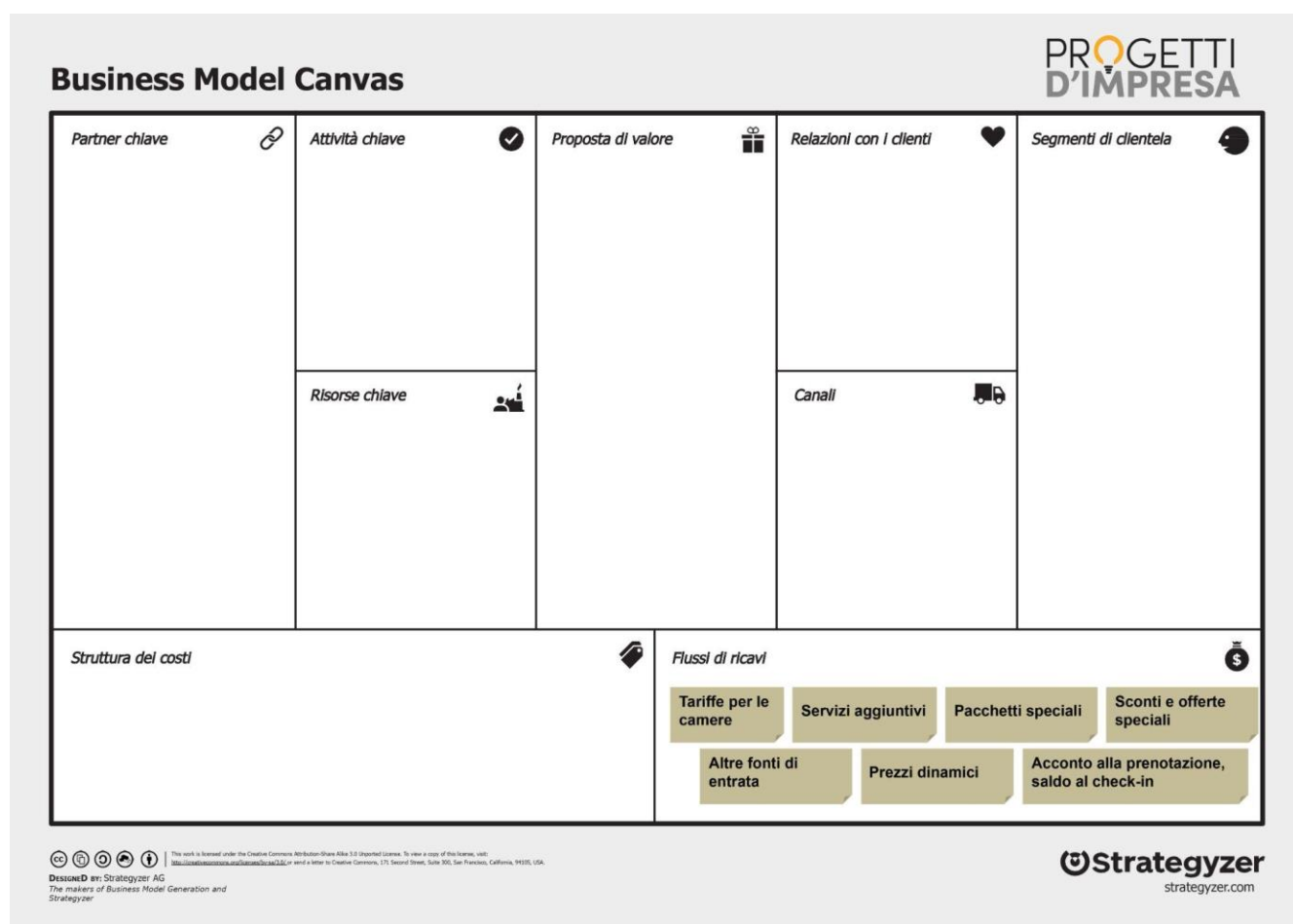
Esempio: i Flussi di ricavi de Il Sasso di Sasso

- Tariffe per le camere - *Il Sasso di Sasso* offre diverse tipologie di camere, tra cui camere standard, camere di lusso e suite. Le tariffe per le camere standard partono da 80 euro a notte, mentre le camere di lusso possono arrivare a 120 euro a notte.
- Servizi aggiuntivi - la struttura offre servizi aggiuntivi come il noleggio gratuito di biciclette per gli ospiti e la possibilità di prenotare una cena privata nel giardino con portico a un costo aggiuntivo di 50 euro a persona in collaborazione con i ristoranti partner.
- Pacchetti speciali - *Il Sasso di Sasso* propone il pacchetto "Esplora le bellezze dell'area metropolitana di Bologna," che include una guida locale per escursioni e visite turistiche personalizzate. Questo pacchetto ha un costo aggiuntivo di 200 euro a persona per un soggiorno di tre giorni.
- Sconti e offerte speciali - per le prenotazioni effettuate con almeno tre mesi di anticipo, la struttura offre uno sconto del 10%. Inoltre, per soggiorni di sette notti o più, è previsto uno sconto del 15%.
- Altre fonti di entrata - la struttura ha una partnership con un ristorante locale; per ogni cliente dell'affittacamere che decide di mangiare nel ristorante, *Il Sasso di Sasso*, il riceve una commissione del 5% sul totale della spesa.

Per quanto riguarda le strategie di prezzo e le politiche di pagamento:

- prezzi dinamici - l'affittacamere applica tariffe leggermente più elevate durante la stagione turistica alta, mentre durante la bassa stagione i prezzi di abbassano per incentivare le prenotazioni;
- acconto alla prenotazione, saldo al check-in - per quanto riguarda le politiche di pagamento, gli ospiti devono versare un acconto del 30% al momento della prenotazione. Il saldo può essere pagato al check-in con carta di credito o in contanti.

Questo esempio di compilazione fornisce una visione chiara di come *Il Sasso di Sasso* genera entrate dai suoi servizi principali, come anche da quelli aggiuntivi e altre fonti. Ogni elemento contribuisce al flusso complessivo delle entrate, e la strategia di prezzo, i pacchetti speciali e gli sconti mirano a massimizzare i profitti mentre si soddisfano le esigenze dei clienti.



Il blocco Flussi di ricavi de *Il Sasso di Sasso*

6. Attività Chiave

Il blocco Attività chiave

Le attività chiave sono tutte quelle attività in grado di creare e rendere funzionale la proposta di valore; l'obiettivo è di essere effettivamente in grado di consegnare il valore proposto/offerto ai segmenti di clientela individuati. Per una migliore organizzazione, le attività chiave all'interno del Business Model Canvas possono essere eventualmente raggruppate in tipologie, come ad esempio: attività di comunicazione, produttive, di mantenimento/sviluppo, ecc.

Le domande da porsi per compilare il blocco possono essere:

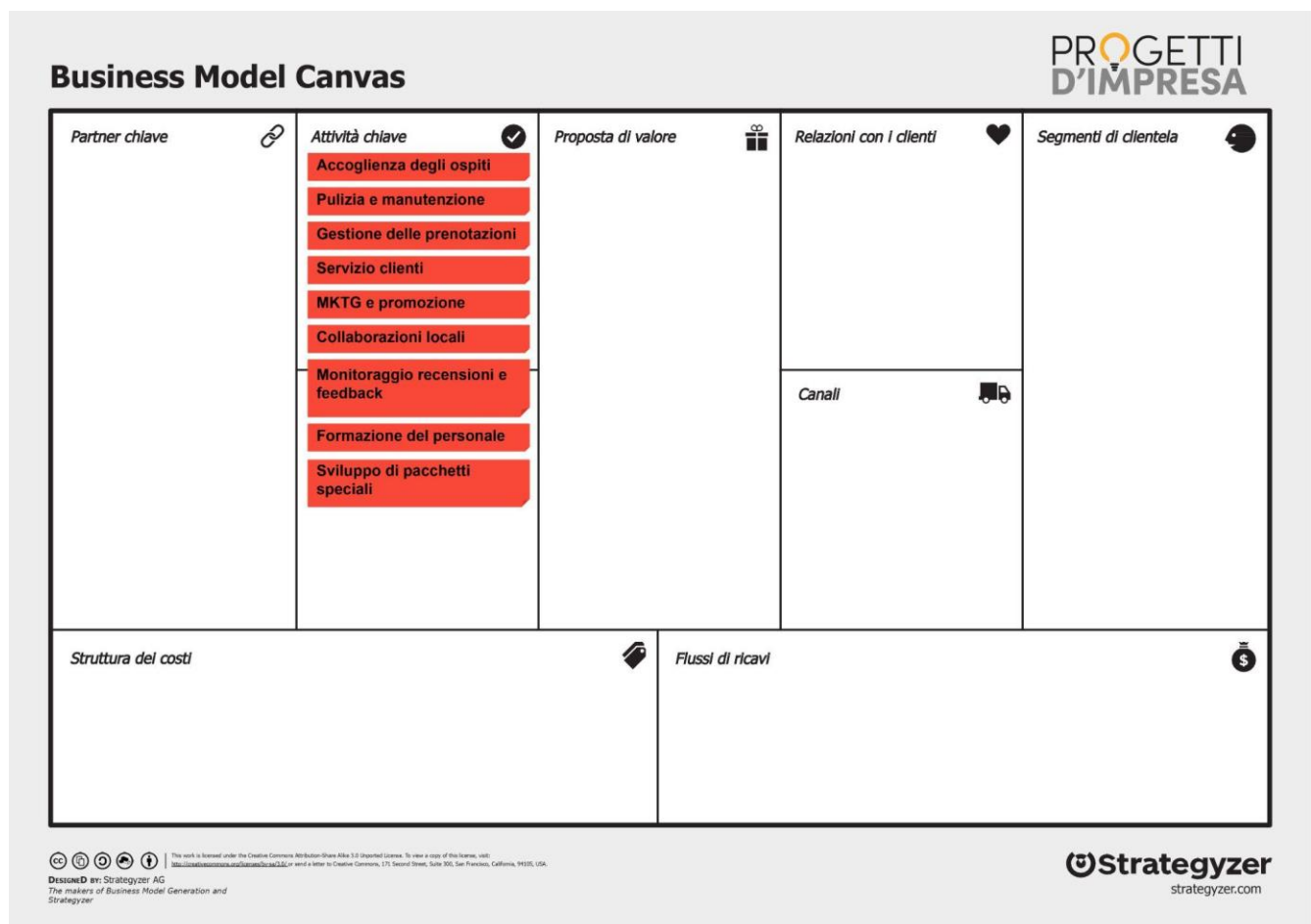
- *Quali sono le attività necessarie per portare sul mercato la proposta di valore?*
- *Quali sono le attività necessarie al corretto funzionamento dei canali di distribuzione?*
- *Quali sono le attività necessarie ad instaurare relazioni efficaci e durature con i clienti?*

Esempio: le Attività chiave de Il Sasso di Sasso

- **Accoglienza degli ospiti** - una delle attività più cruciali è l'accoglienza degli ospiti. Questa attività include il check-in, la consegna delle chiavi delle camere e la fornitura di informazioni su strutture, attrazioni locali e servizi disponibili. L'obiettivo è creare una prima impressione positiva e far sentire il cliente come a casa.
- **Pulizia e manutenzione** - la pulizia regolare delle camere e delle aree comuni è un'attività chiave per garantire che gli ospiti trovino ambienti puliti e confortevoli durante il loro soggiorno. La manutenzione generale delle strutture, inclusa la cura del giardino e del portico, è altrettanto importante per creare un ambiente accogliente.
- **Gestione delle prenotazioni** - la gestione delle prenotazioni è essenziale per assicurarsi che le camere siano disponibili quando gli ospiti ne hanno bisogno. Questa attività coinvolge la registrazione delle prenotazioni, la gestione del calendario delle disponibilità e la conferma delle prenotazioni.
- **Servizio clienti** - fornire un servizio clienti eccezionale è una priorità. Questo include rispondere alle domande dei clienti prima dell'arrivo, assistere con le richieste durante il soggiorno e fornire informazioni su ristoranti locali, escursioni e altre attività.
- **Marketing e promozione** - promuovere l'affittacamere è un'attività costante. Ciò può includere la gestione del sito web e dei canali citati nel relativo blocco, la pubblicazione di foto accattivanti, la gestione dei profili sui social media e la collaborazione con partner locali per promuovere l'attività.

- Collaborazioni locali - l'affittacamere collabora con ristoranti locali per offrire sconti speciali ai suoi ospiti. Mantenere queste relazioni è un'attività chiave per fornire valore aggiunto ai clienti.
- Monitoraggio delle recensioni e dei feedback - ogni recensione dei clienti viene monitorata attentamente e vengono prese misure per affrontare eventuali preoccupazioni o suggerimenti, come anche per rispondere con un grazie a chi ha lasciato una recensione positiva.
- Formazione del personale - il personale riceve formazione regolare per garantire che siano ben preparati per fornire un servizio di alta qualità e per mantenere standard elevati.
- Sviluppo di pacchetti speciali - per attirare ospiti interessati a esperienze uniche, *Il Sasso di Sasso* sviluppa e promuove pacchetti speciali legati a eventi locali o attività specifiche, come escursioni nelle colline circostanti.

Le attività riportate sono il motore dell'operatività de *Il Sasso di Sasso*, e contribuiscono a creare un'esperienza di soggiorno indimenticabile per gli ospiti. La loro gestione efficace è essenziale affinché il modello di business dell'affittacamere possa essere effettivamente di successo.



Il blocco Attività chiave de *Il Sasso di Sasso*

7. Risorse chiave

Il blocco Risorse chiave

Nel blocco delle risorse chiave vanno esplicitate le risorse strategiche di cui l'impresa deve disporre per consegnare la proposta di valore ai segmenti di clientela individuati, fondamentali per sostenere e far funzionare correttamente il modello di business.

Può trattarsi di:

- risorse fisiche, vale a dire beni materiali indispensabili per produrre e vendere/erogare un determinato prodotto/servizio. Esempi di risorse fisiche sono il punto vendita/la rete dei punti vendita, beni strumentali come impianti, macchinari, attrezzature, arredi, ecc;
- risorse intellettuali, cioè il *know-how* dell'azienda, quell'insieme di conoscenze, esperienze e abilità che consentono all'impresa di eseguire determinate operazioni in un certo modo. Esempi di risorse intellettuali sono brevetti, marchi, disegni, copyright, il database dei clienti e le risorse umane strategiche, cioè quelle in assenza delle quali la proposta di valore non può essere consegnata, così come è stata concepita, al cliente finale;
- risorse finanziarie, che possono essere interne all'azienda (capitale proprio), oppure provenire dall'esterno (banche, istituti di credito, e via dicendo).

Nel compilare questo blocco, alcune delle domande da porsi potrebbero essere:

- *Quali sono le risorse indispensabili sulle quali si basa il modello di business?*
- *Di quali risorse fisiche, intellettuali e finanziarie si ha bisogno per produrre, distribuire e vendere/erogare il prodotto/servizio?*

Esempio: le Risorse chiave de Il Sasso di Sasso

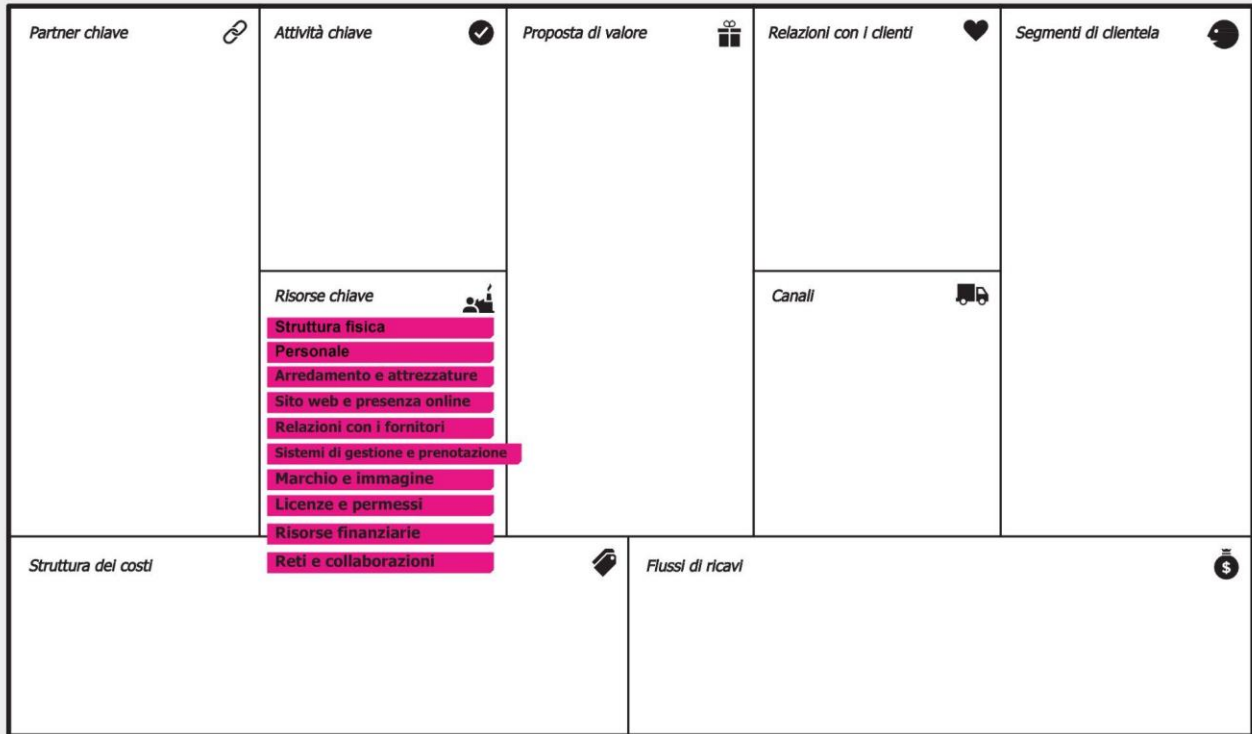
- **Struttura fisica** - *Il Sasso di Sasso* dispone di una struttura fisica affascinante, con camere rustiche in stile tipico dell'Appennino bolognese. La struttura comprende 6 camere, un'accogliente area comune con camino e una spaziosa area esterna con giardino e portico.
- **Personale** - la gestione dell'affittacamere coinvolge il proprietario, che funge anche da responsabile dell'accoglienza, e tre membri del personale addetto alle pulizie. Questo team è responsabile di garantire un soggiorno confortevole e accogliente per gli ospiti.
- **Arredamento e attrezzature** - le camere sono arredate con mobili artigianali in legno e tessuti tradizionali, creando un'atmosfera autentica. Ogni camera è dotata di servizi moderni, tra cui TV, connessione wi-fi gratuita e bagni privati con docce.
- **Sito web e presenza online** - *Il Sasso di Sasso* ha un sito web informativo e attraente che include foto della struttura, dettagli sulle camere e tariffe, nonché una

sezione con recensioni dei clienti. È attiva anche su piattaforme di social media come Facebook e Instagram per interagire con i clienti e promuovere l'attività.

- Relazioni con fornitori - l'affittacamere ha stretto relazioni con fornitori locali per la fornitura di prodotti freschi utilizzati nella colazione e per il servizio di pulizia professionale.
- Sistemi di gestione e prenotazione - *Il Sasso di Sasso* utilizza un software di gestione delle prenotazioni che consente di gestire le disponibilità, ricevere prenotazioni online e gestire i contatti con i clienti. Inoltre, un software di contabilità semplifica le operazioni finanziarie.
- Marchio e immagine - il marchio *Il Sasso di Sasso* è associato a un'esperienza autentica e rurale. L'immagine è positiva grazie alle recensioni entusiastiche dei clienti e alla reputazione di eccellenza nel servizio.
- Licenze e permessi - l'affittacamere possiede tutte le licenze e i permessi necessari per operare legalmente come struttura ricettiva nella zona.
- Risorse finanziarie - per sostenere le spese operative, *Il Sasso di Sasso* dispone di risorse finanziarie sufficienti, inclusi fondi per la manutenzione e lo sviluppo delle attività.
- Reti e collaborazioni - l'affittacamere ha collaborazioni con ristoranti locali che offrono sconti speciali ai suoi ospiti e con guide locali per escursioni nelle vicinanze.

Questo esempio di compilazione evidenzia le risorse chiave che consentono a *Il Sasso di Sasso* di offrire un'esperienza di soggiorno autentica e di successo nella zona dell'Appennino bolognese. La struttura fa leva su una struttura accogliente, personale dedicato, relazioni locali e una solida presenza online per raggiungere i suoi obiettivi di business.

Business Model Canvas



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>. Or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Il blocco Risorse chiave de *Il Sasso di Sasso*

8. Partner chiave

Il blocco Partner chiave

All'interno di questo blocco devono essere riportati i partner ed i fornitori con cui l'azienda stringe relazioni strategiche, al fine di portare sul mercato la proposta di valore. Tuttavia è importante tenere a mente che non tutti i fornitori rientrano per forza tra i partner chiave, infatti, occorre segnalare solo coloro con cui abbiamo stretto una partnership e che sono quindi, indispensabili per la produzione e la distribuzione della nostra proposta.

Grazie alle partnership - ovvero relazioni strategiche - l'azienda può beneficiare di numerosi vantaggi, come ad esempio: ridurre le minacce derivanti dalla concorrenza, attuare economie di scala (utili a ridurre i costi, aumentando la produzione), competere in un mercato più vasto (infatti grazie alle sinergie create, si potrà accedere ad una parte di mercato, prima inaccessibile) ed acquisire nuova clientela.

Le relazioni strategiche possono essere di diversi tipi, di seguito se ne riportano alcuni:

- Alleanze strategiche tra non concorrenti: si creano tra soggetti appartenenti alla stessa filiera di produzione;
- Alleanze strategiche tra concorrenti: in questo caso i soggetti in questione, che sarebbero concorrenti sul mercato, decidono di collaborare e di mettere a disposizione reciprocamente, ciò che al concorrente manca, come ad esempio tecnologie, know-how e così via;
- Joint Venture: partnership temporanea, fondata su un accordo di collaborazione, che termina con il raggiungimento degli obiettivi per cui è nata.

Per compilare al meglio questo blocco ci si potrà domandare:

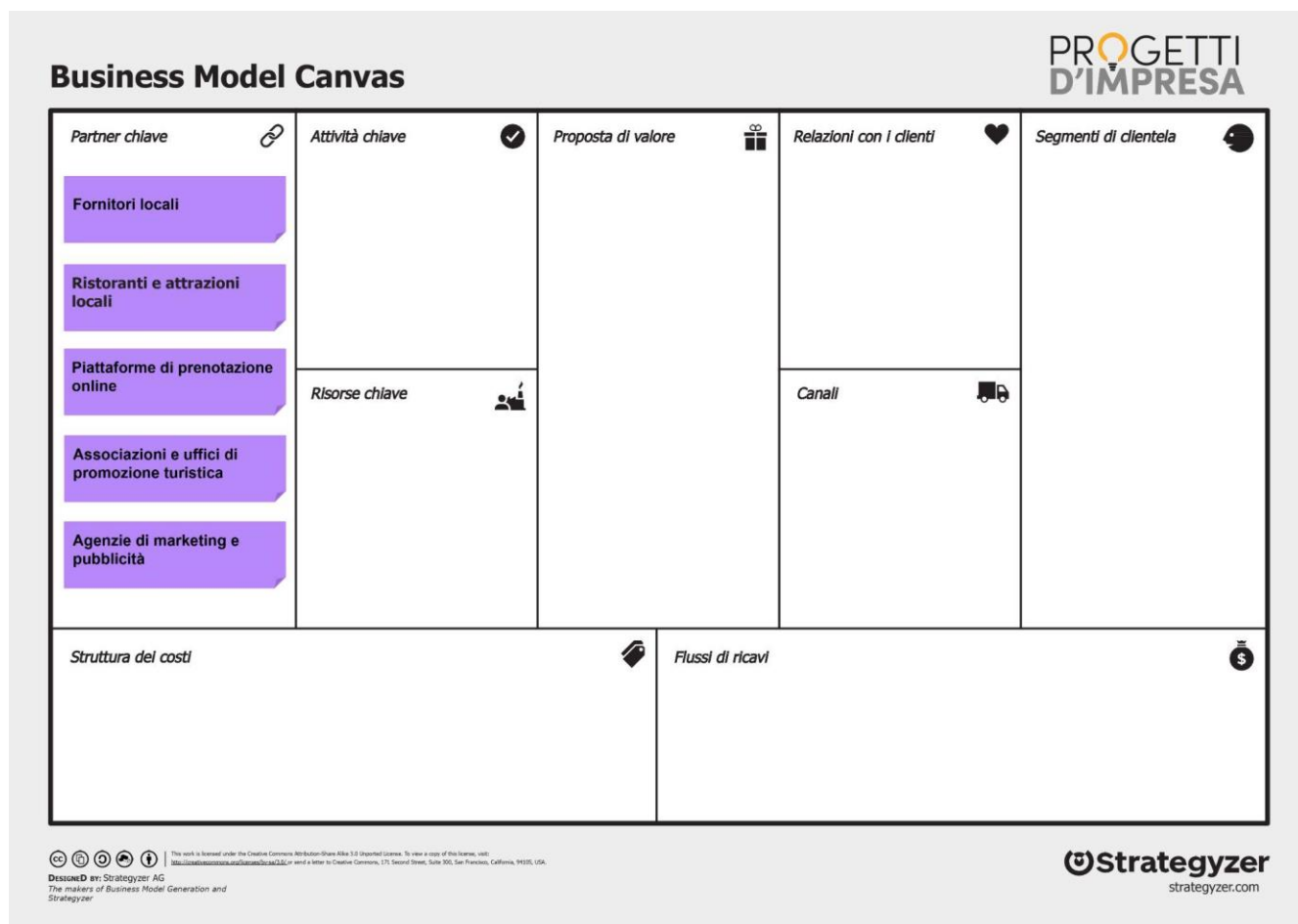
- *Chi sono i partner/fornitori indispensabili?*
- *Quali sono le attività indispensabili che partner e fornitori svolgono per l'attività?*
- *Quali vantaggi si ricavano da ciascuna relazione?*

Esempio: i Partner chiave de Il Sasso di Sasso

- Fornitori locali - *Il Sasso di Sasso* ha una partnership chiave con una panetteria locale che fornisce pane fresco e prodotti da forno per la colazione dei suoi ospiti. Questa collaborazione garantisce una colazione di qualità e rappresenta un vantaggio per l'ospitalità offerta.
- Ristoranti e attrazioni locali - l'affittacamere ha stretto collaborazioni con due ristoranti locali che offrono sconti speciali ai suoi ospiti. Inoltre, *Il Sasso di Sasso* ha accordi con guide turistiche locali per organizzare escursioni nelle colline circostanti. Queste partnership migliorano l'esperienza dell'ospite fornendo opzioni di ristorazione convenienti e l'accesso a esperienze autentiche.

- Piattaforme di prenotazione online - *Il Sasso di Sasso* utilizza attivamente le piattaforme di prenotazione più conosciute per attirare clienti. Queste piattaforme aumentano la visibilità dell'affittacamere e offrono un canale per raggiungere clienti in tutto il mondo.
- Associazioni e uffici di promozione turistica - l'affittacamere è affiliato a un'associazione turistica locale, come anche all'ufficio di promozione turistica pubblico, che fornisce informazioni turistiche, mappe e supporto promozionale. Questa collaborazione è preziosa per accedere a risorse turistiche e promuovere l'affittacamere nei materiali promozionali dell'area.
- Agenzie di marketing e pubblicità - *Il Sasso di Sasso* collabora con un'agenzia di marketing locale per gestire la sua presenza online e promuovere offerte speciali e pacchetti. Questa partnership contribuisce a creare campagne pubblicitarie mirate e a raggiungere nuovi clienti.

Nella strategia de *Il Sasso di Sasso*, questi partner chiave sono fondamentali per offrire al cliente un'esperienza di soggiorno unica e di alta qualità. Le relazioni con questi partner contribuiscono al successo dell'affittacamere, fornendo risorse, visibilità e valore aggiunto ai suoi ospiti.



Il blocco Partner chiave de *Il Sasso di Sasso*

9. Struttura dei costi

L'ultimo blocco definisce i costi da sostenere per portare la proposta di valore sul mercato. È utile suddividere in:

- costi fissi: ovvero costi sostenuti a prescindere dal volume di fatturato che si andrà a realizzare (esempio: affitti, stipendi, pubblicità, ecc);
- costi variabili: costi che dipendono dalla quantità di beni e servizi prodotti (ad esempio materie prime, consulenti esterni, ecc).

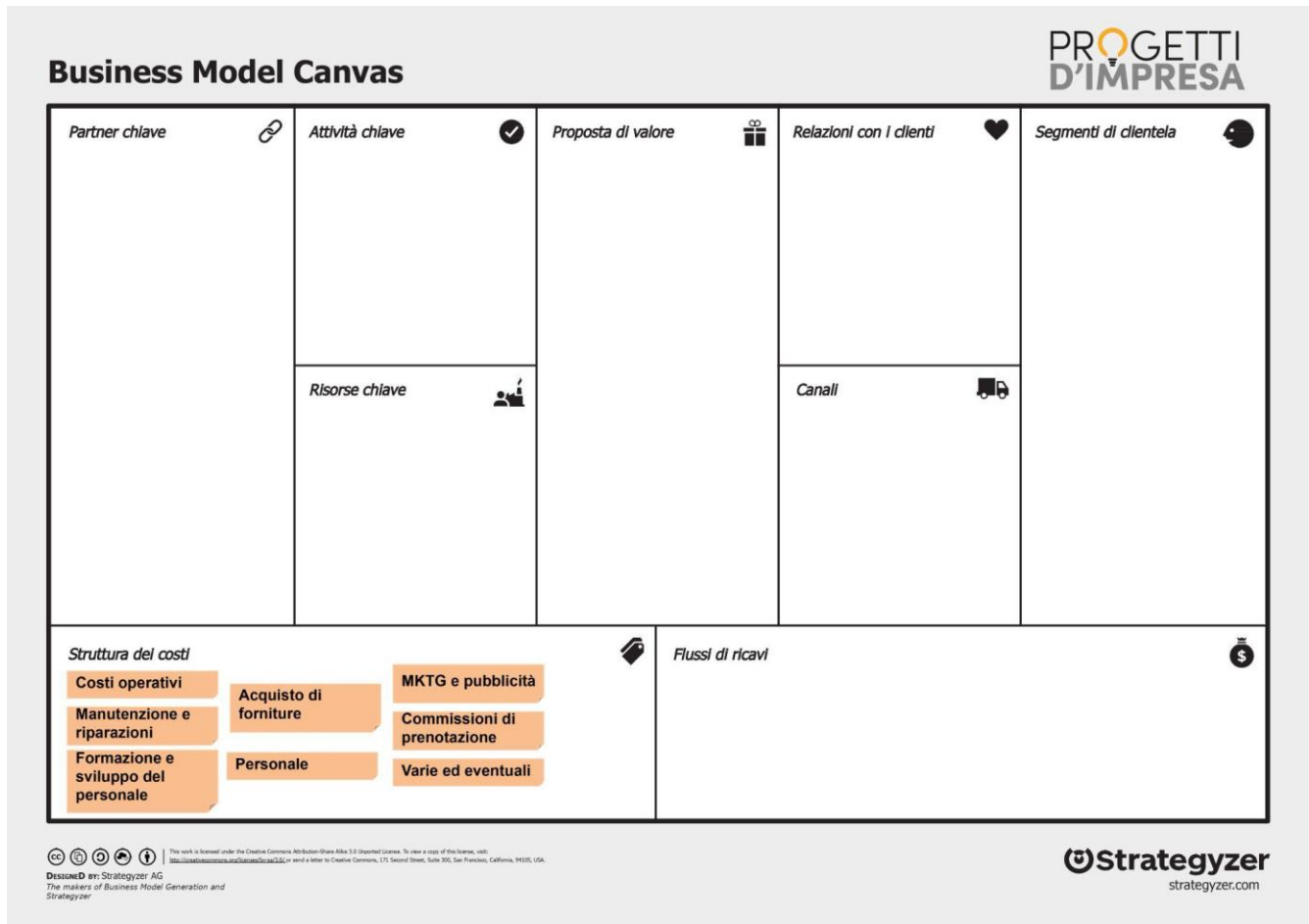
Sarà utile soffermarsi sui quei costi indispensabili per il corretto funzionamento del modello di business, e quindi guardare ai blocchi già compilati per comprendere da dove derivano le voci di costo. Ad esempio, se tra le risorse chiave figura un immobile, in affitto o da acquistare, questo sicuramente avrà un riflesso sulla struttura dei costi. Più ampiamente, le voci da inserire nel blocco derivano in particolare dai tre blocchi soprastanti: Attività chiave, Risorse Chiave e Partner chiave. Di conseguenza, le principali domande da porsi saranno:

- *Quali sono i costi che è indispensabile sostenere per far funzionare il modello di business?*
- *Alla luce di attività, risorse e partner chiave, quali sono i costi che ne derivano?*

Esempio: la Struttura dei costi de Il Sasso di Sasso

- Costi operativi - *Il Sasso di Sasso* deve coprire le spese fisse come l'affitto mensile per la struttura, le utenze (elettricità, acqua, gas), e i salari del personale di pulizia e manutenzione.
- Acquisto di forniture - le spese legate all'acquisto di forniture per la colazione dei clienti, che comprendono cibo, bevande, stoviglie e posate.
- Marketing e pubblicità - *Il Sasso di Sasso* investe in pubblicità online tramite annunci su Google e sui social media, oltre che per la stampa di volantini promozionali locali.
- Manutenzione e riparazioni - per la manutenzione e le riparazioni delle strutture, è stato destinato un budget mensile per affrontare piccoli interventi e annuale per ristrutturazioni più importanti.
- Personale - i costi legati al personale includono stipendi, contributi previdenziali e assicurazioni.
- Commissioni di prenotazione: utilizzando piattaforme di prenotazione online, *Il Sasso di Sasso* paga una commissione sul totale delle prenotazioni effettuate tramite queste piattaforme.
- Formazione e sviluppo del personale - l'investimento in formazione e sviluppo del personale è fondamentale per migliorare le competenze del team.
- Varie ed eventuali - questa categoria comprende spese occasionali o impreviste che potrebbero emergere durante l'anno.

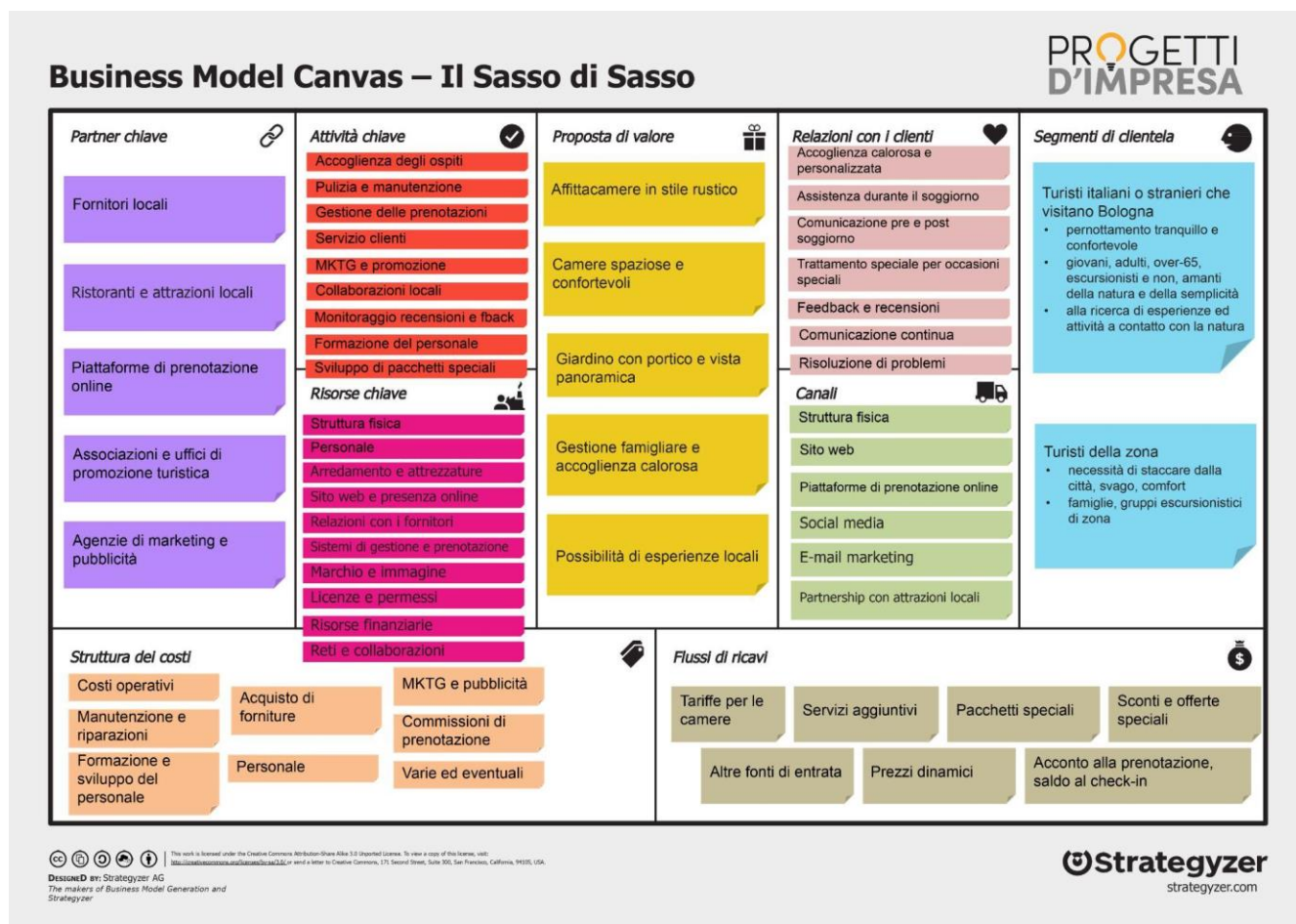
Questo esempio illustra come *Il Sasso di Sasso* ha organizzato le sue spese in diverse categorie, consentendo una visione chiara della struttura dei costi mensili e annuali. La gestione attenta di queste spese è essenziale per mantenere la redditività e garantire il successo finanziario dell'affittacamere.



Il blocco Struttura dei costi de *Il Sasso di Sasso*

Esempio di Business Model Canvas compilato

Di seguito, per avere un quadro complessivo, viene rappresentato il nostro esempio: il Business Model Canvas de *Il Sasso di Sasso*.



il Business Model, rappresentato attraverso il Business Model Canvas, de *Il Sasso di Sasso*

Per approfondimenti

- Il Business Model Canvas, e più ampiamente il modello di business, sono trattati nel bestseller di Alexander Osterwalder e Yves Pigneur *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business* (titolo dell'edizione italiana).
- Sul web esistono diversi siti dedicati al Business Model Canvas; tra i più completi <https://www.beople.it/business-model-canvas>.
- Si ricorda, infine, che il Business Model Canvas è trattato anche all'interno del secondo capitolo de "L'idea diventa impresa - Vademecum per futuri imprenditori" di Progetti d'impresa, scaricabile gratuitamente su <https://bit.ly/Vademecum-per-futuri-imprenditori>.

Documenti collegati

Questa guida è associata al file editabile in formato .ppt (PowerPoint) di Business Model Canvas, compilabile dall'utente che vuole definire il proprio modello di business.

