
La definizione di modello di business

di [Luciano Cipolletti](#)

Pubblicato il 12 Maggio 2014

per competere al meglio nei mercati le imprese devono sviluppare dei corretti modelli di business, cioè devono perfezionare l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce vantaggio competitivo

Oggi quando si parla di “impresa” e visto il momento di recessione, sempre più spesso si fa riferimento nel *ripensare la propria attività, valutare nuovi modelli, puntare all'innovazione, diversificare, vendere all'estero*. In realtà ci siamo davvero mai chiesti come è impostato il nostro modello di business che stiamo portando avanti ? Questa domanda, apparentemente banale o filosofica è invece molto importante perché, come vedremo, prima ancora di pensare a nuove soluzioni, ci consente di identificare eventuali punti deboli e carenze, e quindi nuove opportunità, nell'impresa che stiamo gestendo. In effetti delle chiarezze in merito ci darebbero la possibilità di ampliare il business attraverso la sola reimpostazione di alcuni aspetti ritenuti strategicamente importanti.

Pensiamo banalmente ad un qualsiasi punto vendita: il commercio al minuto c'è e continuerà ad esserci dato che le merci non saranno mai vendute solo on-line ma, in conseguenza dei cambi delle abitudini e delle aspettative dei clienti, è probabile che dovranno necessariamente cambiare anche i *modelli di business* che il commerciante magari sta continuando ad adottare.

Secondo Wikipedia un **modello di business** è “*l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce vantaggio competitivo*”.

Per definire qual è il nostro modello di business dobbiamo analizzare otto elementi.

Innanzitutto dobbiamo chiederci **quali sono i clienti** che serviamo (ossia il nostro “target”). Le strategie da mettere in atto saranno probabilmente differenti in base alle loro caratteristiche. È importante ricordare che molte imprese, non avendo una clientela omogenea ma diversificata in base alle proprie aree strategiche di affari (ASA), necessitano di analisi stratificate in funzione di queste ultime. La tipologia di clientela può essere scissa in modo da avere elementi “comuni”: ad esempio per fasce di età, per stile di vita, se si tratta di famiglie o single, se la vendita è rivolta sia al dettaglio che di tipo B2B... Ricordiamo che le aree di business o ASA si possono identificare come in *diverse aziende che operano all'interno della nostra azienda*.

La seconda analisi deve essere rivolta a **come soddisfiamo i bisogni dei nostri clienti**, ossia qual è il nostro *valore offerto*. Il valore offerto è quantificabile in tutto ciò che soddisfa un bisogno o risolve un problema al cliente. Capire in che modo ed attraverso quali “leve” otteniamo la soddisfazione dei clienti ci permette di valutare se stiamo proponendo prodotti e servizi adeguati per loro e stiamo facendo il possibile per fidelizzarli. Pensiamo anche a cosa sta facendo la concorrenza e valutiamo dove ed in che modo potremmo migliorarci.

La terza analisi dovrà vagliare molto attentamente **quali sono i canali di distribuzione** che stiamo adoperando. Molte volte questa analisi la si dà per scontata ma forse oggi le cose sono cambiate rispetto a quando abbiamo messo in piedi la nostra attività: i canali di vendita si sono “accorciati” (i *prodotti a km 0* sono un esempio eclatante), la vendita on-line sta prendendo sempre più piede, il passaggio produttore-grossista-rivenditore si sta comprimendo, la figura del concessionario *potrebbe* essere da rivalutare... Anche in questo caso si potrebbe trattare di diversificare i canali di vendita in base alle specifiche attività promozionali da applicare alle nostre aree di business. Tutto ciò con lo scopo di *raggiungere* il cliente nel modo più consono.

La quarta verifica è verso la nostra **organizzazione** e ci permette di verificare come ci *relazioniamo* con i nostri clienti. Come forniamo e come gestiamo i nostri prodotti ed i nostri servizi ? Sono in linea con le esigenze del cliente ? La nostra organizzazione è strutturata in modo tale da soddisfare le sue aspettative ? Questa analisi, apparentemente semplice, è invece di una certa complessità e probabilmente è quella che richiede più tempo di analisi.

La quinta verifica è riferita alle **risorse chiave**. Proprio in base al modello organizzativo implementato dobbiamo chiederci quali sono le risorse umane, fisiche o finanziarie, che danno valore aggiunto al sistema. Così ad esempio una impresa immobiliare potrebbe ritenere chiave una figura commerciale, a differenza di una attività con impronta artigianale dove la figura chiave potrebbe essere il responsabile del ciclo produttivo. Una impresa che produce beni di consumo potrebbe ritenere come fattore chiave l'acquisto di un macchinario ad elevata tecnologia che produce a costi minori rispetto ad una macchina utensile precedentemente utilizzata.

Successivamente occorrerà determinare quali sono le **attività chiave**, ossia quelle che creano valore aggiunto per il cliente. Alcune imprese potrebbero ritenere come attività chiave la fase di progettazione, altre invece la fase di post-vendita... e così via. In alcuni casi una corretta implementazione di un sistema CRM potrebbe dare vantaggi impensabili in termini di soddisfazione e consolidamento dei rapporti commerciali tra impresa e parco clienti e quindi tale processo potrebbe costituire una attività definita *chiave*.

Sia le risorse chiave che le attività chiave sono specifiche ed univoche in base al modello di business ed al tipo di clientela che dobbiamo servire, soddisfare e fidelizzare.

La settima verifica verte sui **partner**. Dobbiamo chiederci difatti quali sono le adeguate partnership che ci consentono di ottenere dei vantaggi competitivi. In tal senso è fondamentale definire qual è il gruppo di *fornitori* per noi strategicamente importante. Le partnership sono da intendere anche nei confronti di enti

pubblici (università, enti pubblici, istituti di ricerca, enti certificativi su ambiente, sicurezza, etica...) per i quali creiamo valore aggiunto, plus o immagine ai nostri prodotti/servizi.

L'ultima verifica è focalizzata all'aspetto **costi/ricavi**. Come sono segmentati i nostri ricavi ? Che marginalità hanno le nostre linee di prodotto, facendo distinzione tra costi fissi diretti e costi fissi indiretti ? Qual è il volume complessivo dei costi fissi e cosa mette in luce l'analisi del punto di pareggio ? L'analisi economica ci permette di determinare se il nostro modello di business è, o meno, alla fine remunerativo.

Le otto domande sopra menzionate ci consentono di capire la "logica" con la quale la nostra impresa crea valore per il cliente e come si distingue dalla concorrenza. In caso di una revisione del business non faremo altro che rimettere in discussione uno o più punti di quelli indicati.

Per delineare il nostro modello di business attuale e quello "potenziale" possiamo avvalerci di uno strumento unico in commercio: **Simulation**. [È un software che ci offre la possibilità di ripianificare l'assetto economico-finanziario-patrimoniale e strategico, quest'ultimo attraverso l'analisi SWOT.](#) Tanto semplice quanto economico, **Simulation** è disponibile sul sito Commercialista Telematico.

12 maggio 2014

Luciano Cipolletti