

IL BUSINESS MODEL CANVAS

Definire come un'impresa crea, distribuisce e cattura valore.

Hai un'idea. Hai identificato un problema reale e una possibile soluzione. Hai già capito chi potrebbe essere il tuo cliente. Adesso viene la domanda più difficile: come funziona, concretamente, questa impresa? Come guadagna? Cosa le serve per funzionare? Chi aiuta? Chi deve raggiungere?

Il Business Model Canvas è lo strumento che risponde a queste domande. Non in un documento di settanta pagine, ma in una singola pagina divisa in nove blocchi ciascuno dei quali rappresenta un aspetto fondamentale di qualsiasi attività economica.

Questo modulo ti insegna a usarlo. Non come un esercizio formale, ma come uno strumento di pensiero: per chiarire le idee, individuare i punti deboli del progetto e costruire qualcosa di coerente prima ancora di cominciare.

Cosa imparerai in questo modulo

- Cos'è un modello di business e perché ogni impresa ne ha uno
- Cos'è il Business Model Canvas e come si legge
- I nove blocchi del Canvas e le domande che ciascuno pone
- Come compilare il Canvas in modo efficace, partendo dalla Proposta di Valore
- La differenza tra Business Model Canvas, Lean Canvas e Business Plan
- Come applicare il Canvas a un caso reale: Fabula Deck

A fine modulo troverai:

- Il business model canvas lean: utile per il project work
- Il business model canvas: utile per le fasi successive di creazione del tuo progetto di impresa
- Link a miro

STARTUPZIONARIO

Linguaggio da startup spiegato semplice



Business Model Canvas (La “radiografia”): una rappresentazione chiara dell’impresa che permette di vedere come funziona nel suo insieme.



Proposta di valore (La “cura”): ciò che l’impresa offre per risolvere un problema o soddisfare un bisogno.



Segmenti di clientela (I “pazienti”): le persone o i gruppi a cui l’impresa si rivolge.



Canali (Le “terapie”): i modi attraverso cui il valore viene comunicato e distribuito.



Relazioni con i clienti (Il “rapporto medico-paziente”): il tipo di relazione che l’impresa costruisce con i clienti.



Flussi di ricavi (Il “pagamento della prestazione”): come l’impresa guadagna.



Risorse chiave (Gli “organi vitali”): ciò che serve per far funzionare l’impresa.



Attività chiave (Le “operazioni”): le azioni fondamentali per creare valore.



Partner chiave (I “consulenti”): i soggetti esterni che supportano l’impresa.



Struttura dei costi (Le “spese mediche”): tutti i costi necessari per operare.

3.1 Modello di business e Business Model Canvas

Il successo dipende dalla chiarezza

Il successo o l'insuccesso di qualsiasi attività imprenditoriale si misura nella capacità di soddisfare un bisogno o risolvere un problema avvertito dal cliente. Ma soddisfare un bisogno non basta: bisogna farlo in modo organizzato, ripetibile e sostenibile nel tempo.

Definire cosa fare, come farlo e per chi, equivale a costruire il proprio modello di business. Ogni impresa ne ha uno, anche chi non lo ha mai messo per iscritto, anche chi lavora da solo, anche chi ha appena iniziato.

"La logica con cui un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore."

Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010

Il modello di business non è solo un'idea: è l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche che permettono all'impresa di acquisire un vantaggio competitivo e di conquistare la propria clientela.

Business Model e Business Model Canvas: non sono la stessa cosa

Questi due termini vengono spesso usati come sinonimi, ma indicano cose diverse:

Business Model	Business Model Canvas
Il modo in cui un'impresa crea valore, lo trasmette all'esterno e acquisisce il valore economico necessario a proseguire l'attività	La rappresentazione visiva di come funziona quel modello di business
È il contenuto, la strategia	È il contenitore, lo strumento
Esiste in qualsiasi impresa, anche senza essere mai stato scritto	Serve a descrivere, visualizzare, validare e modificare il Business Model
Può essere intuitivo, implicito, non formalizzato	È esplicito, visibile, condivisibile con il team

Il Canvas non sostituisce il Business Model. Lo rende visibile, testabile adattabile anche misurabile.

Il posto del Canvas nel percorso imprenditoriale

Il Canvas non è né il punto di partenza né il punto di arrivo. Si colloca nel mezzo di un processo più ampio:

Business Model Canvas	Validazione	Business Plan
Veloce, visivo, flessibile. Si usa per esplorare e chiarire l'idea nelle prime fasi.	Interviste, prototipi, test con utenti reali. Si verifica che il Canvas regga a contatto con la realtà.	Documento dettagliato, descrittivo e quantitativo. Si produce quando il modello è stato validato.

Il Canvas è il punto di partenza. Il Business Plan è il passo successivo, una volta che il modello è stato verificato. Chi inverte questo ordine rischia di costruire documenti dettagliati su ipotesi ancora da verificare.

Fermati un momento

Pensa a un'impresa che conosci bene un negozio, un ristorante, un servizio che usi spesso.

- Chi sono i clienti? Cosa li spinge a scegliere quella e non un'altra?
- Come arriva il prodotto o il servizio nelle loro mani?
- Come guadagna quell'impresa?

Stai già descrivendo, in modo informale, il suo modello di business.

Il caso dei cinque ragazzi

Il gruppo ha una bella proposta di valore, un'idea validata e le prime interviste fatte. Il professore pone una domanda: "Ma come guadagnate? E cosa vi serve per farlo?"

Silenzio.

Giulia aveva pensato a tutto tranne che ai costi. Marco non aveva ancora capito chi avrebbe pagato davvero. Il Canvas serve esattamente a questo: fare emergere le domande a cui non si era ancora pensato.

3.2 Cos'è il Business Model Canvas

Nove blocchi, una pagina

Il Business Model Canvas è uno schema grafico a nove blocchi, creato da Alexander Osterwalder, Yves Pigneur e Alan Smith e pubblicato nel 2010 nel libro "Business Model Generation", tradotto in oltre 30 lingue e usato in tutto il mondo da startup, grandi aziende e istituzioni pubbliche.

L'idea è semplice: qualsiasi modello di business, per quanto complesso, può essere descritto attraverso nove domande fondamentali. Metterle su un'unica pagina permette di vedere tutto insieme e di capire se i pezzi sono coerenti tra loro.

Lo sapevi che...

Il Canvas si divide in due aree principali: l'area interna (come si crea e si sostiene il valore: partner, attività, risorse) e l'area esterna (come si consegna e si monetizza il valore: segmenti, canali, relazioni, ricavi). La Proposta di Valore è il collegamento tra le due, è il "cosa" che giustifica tutto il resto.

Come si legge il Canvas

I blocchi non sono indipendenti. Ogni modifica a uno, influenza quasi sempre tutti gli altri. È per questo che il Canvas si riempie con post-it e matita, non con un documento definitivo: deve poter cambiare facilmente.

L'ordine consigliato per compilarlo non è casuale: si parte dalla Proposta di Valore e dai Segmenti di Clientela, perché tutto il resto del modello dipende da chi sei e cosa offri.

Attenzione: Due cose da non dimenticare

1. Equilibrio interno ed esterno: un buon Canvas deve essere coerente. Ogni blocco deve dialogare con gli altri. Senza equilibrio, l'impresa rischia di non avere riscontro sul mercato o di rivolgersi al target sbagliato.
2. Quando aggiornarlo: il Canvas non è un documento da fare una volta e archiviare. Va rivisto quando cambiano i bisogni dei clienti, il mercato, la concorrenza o l'organizzazione interna.

Prima di compilarlo: quattro cose pratiche

- Stampa il Canvas in grande formato, serve spazio fisico per ragionare e spostare le idee.
- Usa post-it colorati, ogni idea su un foglietto separato, facile da spostare e modificare.
- Pianifica sessioni dedicate con il team, non è un'attività da fare nel tempo libero. È un lavoro strategico che richiede focus e confronto.
- Risolvi subito le divergenze, disallineamenti non risolti possono compromettere la coesione del team e il progetto stesso.

E se lavori da solo? Il Canvas per il libero professionista

Tutto quello che hai letto in questo modulo sul Business Model Canvas vale anche per chi lavora in proprio come libero professionista o con una ditta individuale.

Cambia la scala. Non cambia la logica.

Un consulente, un grafico, un artigiano può usare il Canvas per chiarirsi le idee prima ancora di aprire la partita IVA. La proposta di valore è la stessa domanda: perché un cliente dovrebbe scegliere me? I segmenti di clientela sono i tipi di clienti su cui voglio concentrarmi. I canali sono il modo in cui li raggiungo. La struttura dei costi e i flussi di ricavi aiutano a capire se il modello è sostenibile.

Il Canvas non è uno strumento per le startup. È uno strumento per chiunque voglia costruire qualcosa in modo consapevole, anche chi lo fa da solo.

Un suggerimento pratico: usa il Canvas con matita e post-it, non in un documento formale. Modificalo spesso. Un freelance che rivede il proprio Canvas ogni sei mesi sta facendo strategia, anche senza saperlo.

Per i blocchi che non si applicano (ad esempio Partner Chiave nelle prime fasi), lasciare il campo aperto è già una risposta: significa che quella dimensione non è ancora critica per il modello.

Dall'idea al modello: i nove blocchi

Ogni blocco del Canvas è una domanda da porre al proprio progetto. Nessuna risposta è definitiva, ma ogni risposta che riesci a scrivere ti avvicina a capire se il modello funziona.

Li presentiamo nell'ordine consigliato di compilazione: prima i blocchi che riguardano i clienti e il valore, poi quelli che riguardano le operazioni e i costi.

Blocco 1 - Proposta di Valore (Value Proposition)

Il cuore del Canvas. Rappresenta il motivo per cui i clienti dovrebbero scegliere questa impresa rispetto ai concorrenti o rispetto all'alternativa di non fare nulla. Include i prodotti e servizi offerti, il bisogno soddisfatto o il problema risolto, e i benefici generati. Può creare valore differenziato in quattro modi: migliorando qualcosa che esiste, introducendo qualcosa di nuovo, raggiungendo nuovi segmenti di clientela o riducendo il prezzo.

Domande guida:

- Che tipo di valore viene offerto ai segmenti di clientela individuati?
- Quali bisogni vengono soddisfatti? Quale problema del cliente viene risolto?
- Qual è il pacchetto di prodotti o servizi proposto?
- Perché i clienti dovrebbero scegliere questa proposta rispetto ai concorrenti?

COME SI CREA VALORE DIFFERENZIATO?

Migliorare l'esistente

Un prodotto già presente sul mercato, reso più funzionale e indirizzato verso un bisogno specifico.

Raggiungere nuovi segmenti

Destinare un bene o servizio esistente a clienti non ancora raggiunti.

Introdurre il nuovo

Un prodotto o servizio fino a quel momento inesistente, che risponde a un bisogno latente.

Ridurre il prezzo

Offrire la stessa qualità a un costo inferiore, rendendo la proposta più accessibile.

Blocco 2 - Segmenti di Clientela (Customer Segments)

Definisce tutti i soggetti, persone o organizzazioni, verso cui è indirizzata la proposta di valore. Sono coloro che avvertono il bisogno o il problema che l'impresa si propone di risolvere, e che sono disposti a pagare per la soluzione. Si distingue tra segmento primario (il cliente target principale, da cui dipende la sopravvivenza del progetto) e segmento secondario (chi apprezzerà la proposta, ma il cui acquisto non è determinante). La segmentazione può basarsi su variabili geografiche, socio-demografiche, psicografiche o comportamentali.

Domande guida:

- A chi è rivolto il prodotto o servizio?
- Chi sono i clienti principali (primari) e quelli meno prioritari (secondari)?
- Quale bisogno soddisfano? Quale problema risolve per loro?
- Quali caratteristiche accomunano i soggetti in ogni segmento?

COME SI SEGMENTA LA CLIENTELA?

Geografiche Area geografica, regione, paese, dimensione del centro urbano.	Socio-demografiche Genere, età, reddito, occupazione, classe sociale.
Psicografiche Personalità, stile di vita, interessi, opinioni, valori.	Comportamentali Frequenza d'acquisto, modalità di utilizzo del prodotto.

Due tipi di segmenti:

- Segmento primario: Il cliente target principale. Deve essere disposto a pagare per la proposta di valore. La sopravvivenza dell'idea imprenditoriale dipende da questo segmento
- Segmento secondario: Clienti che apprezzeranno la proposta, ma il cui acquisto non è indispensabile. La loro presenza migliora i risultati senza essere determinante.

Da tenere a mente

Se i segmenti sono differenti, sarà quasi sempre necessario adattare la proposta di valore, i canali e i flussi di ricavo per ciascuno di essi.

Blocco 3 - Canali (Channels)

I canali sono tutti i mezzi attraverso cui l'impresa comunica, distribuisce e vende la propria proposta di valore ai segmenti di clientela identificati. Possono essere fisici (punto vendita, fiere, materiale cartaceo) o virtuali (sito web, social, newsletter, app). Diretti (di proprietà dell'impresa) o indiretti (affidati a partner esterni). Personali (contatto diretto tra persone) o impersonali (stampa, eventi). La scelta dei canali deve essere coerente con la proposta di valore, adeguata al segmento e sostenibile in termini di costi.

Domande guida:

- Come si raggiungono i segmenti di clientela?
- Quali canali preferiscono i clienti target?
- Il canale è coerente con la proposta di valore e con i segmenti individuati?
- Qual è il rapporto costo-beneficio di ciascun canale?

TIPOLOGIE DI CANALI

Fisici

Punto vendita, fiere ed eventi di settore, materiale cartaceo (brochure, cartellonistica).

Personalì

Contatto diretto tra persone: incontro, telefonata, messaggio. Feedback immediato.

Virtuali

Sito web, e-commerce, canali social, newsletter, app mobile.

Impersonali

Trasmissione senza contatto diretto: stampa, social, eventi. Feedback non immediato.

Diretti

Di proprietà dell'azienda (punto vendita fisico o online).

Indiretti

Affidati a partner esterni: distributori, grossisti, negozi in franchising.

Come scegliere i canali giusti?

- Coerenza con la proposta di valore. Il canale non deve abbassare la qualità o il valore percepito del prodotto/servizio
- Adeguatezza per i segmenti. I canali scelti devono raggiungere i clienti target considerandone le abitudini
- Efficienza in termini di costi. Creare e mantenere canali ha quasi sempre un costo per questo vanno valutati i costi-benefici.

Blocco 4 - Relazioni con i Clienti (Customer Relationships)

Specifica il tipo di relazione da instaurare con ogni segmento di clientela. La relazione contribuisce all'immagine dell'impresa e influenza le future scelte d'acquisto del cliente. Può essere diretta (assistenza personale, contatto umano) o indiretta (sistemi automatici, self-service), formale o informale. Le relazioni hanno tre funzioni principali: acquisire nuovi clienti, fidelizzare quelli esistenti e stimolare acquisti ripetuti.

Domande guida:

- Che tipo di relazione si intende stabilire con ogni segmento?
- Il tipo di relazione è coerente con la proposta di valore e i segmenti individuati?
- Le modalità di relazione scelte comportano dei costi?
- Come reagiranno i segmenti di clientela al tipo di relazione proposta?

Blocco 5- Flussi di Ricavi (Revenue Streams)

Indica i ricavi che il modello di business è in grado di generare. Non si inseriscono cifre, ma le fonti e le linee di ricavo: da dove e come arrivano gli incassi. Le modalità principali sono: vendita diretta (cessione di un prodotto o erogazione di un servizio), noleggio o leasing (pagamento periodico per l'utilizzo di un bene), licenze (vendita del diritto d'uso di un contenuto o tecnologia), quote d'iscrizione o abbonamenti (accesso periodico a un servizio).

Domande guida:

- Per cosa i clienti vogliono davvero pagare?
- In che modo preferirebbero pagare?
- Quanto contribuisce ogni flusso al ricavo totale?
- Qual è il margine per ogni linea di ricavo?

Blocco 6 - Attività Chiave (Key Activities)

Le attività chiave sono le azioni necessarie per creare e rendere funzionale la proposta di valore, far funzionare i canali di distribuzione e mantenere relazioni efficaci con i clienti. Si dividono in: produttive (progettazione, produzione e consegna di prodotti e servizi), di comunicazione (marketing, promozione, vendita) e di mantenimento e sviluppo (aggiornamento della proposta di valore, miglioramento dei processi, innovazione). Durante la compilazione, la domanda chiave è: queste attività sono davvero indispensabili per portare la proposta di valore al cliente?

Domande guida:

- Quali attività sono necessarie per creare la proposta di valore?
- Quali attività supportano i canali di distribuzione?
- Quali attività garantiscono le relazioni con i clienti?
- Quali generano i flussi di ricavo?

ALCUNE TIPOLOGIE DI ATTIVITÀ CHIAVE

Produttive	Di comunicazione	Di mantenimento e sviluppo
Progettazione, produzione e consegna di prodotti e servizi al cliente finale.	Marketing, promozione, gestione dei canali e attività di vendita verso i segmenti di clientela.	Aggiornamento della proposta di valore, miglioramento dei processi, innovazione continua.

Blocco 7- Risorse Chiave (Key Resources)

Le risorse chiave sono le risorse strategiche indispensabili per consegnare la proposta di valore ai clienti. Senza di esse, il modello non può funzionare. Si dividono in: fisiche (beni materiali come punto vendita, macchinari, attrezzature), intellettuali (know-how, brevetti, marchi, copyright, database clienti) e finanziarie (capitale proprio o esterno). Le risorse umane strategiche meritano attenzione particolare: sono quelle la cui assenza renderebbe impossibile consegnare la proposta di valore.

Domande guida:

- Quali sono le risorse indispensabili su cui si basa il modello di business?

- Qual è il know-how distintivo dell'impresa? Chi detiene le competenze chiave?
- Di quali risorse fisiche si ha bisogno per produrre, distribuire e vendere?
- Come verrà finanziata l'attività nelle prime fasi?

TRE CATEGORIE DI RISORSE CHIAVE

Risorse Fisiche	Risorse Intellettuali	Risorse Finanziarie
Beni materiali indispensabili: punto vendita, macchinari, attrezzature, impianti, arredi.	Know-how, brevetti, marchi, copyright, database clienti, risorse umane strategiche.	Capitale proprio (interno) o proveniente dall'esterno: banche, istituti di credito, investitori.

Le risorse umane strategiche meritano attenzione particolare: sono quelle la cui assenza renderebbe impossibile consegnare la proposta di valore al cliente finale.

Blocco 8 - Partner Chiave (Key Partners)

I partner chiave sono i fornitori e gli alleati strategici indispensabili per portare la proposta di valore sul mercato. Non tutti i fornitori sono partner chiave: si tratta solo di coloro con cui si stringe una relazione strategica, chi fa qualcosa che l'impresa non può o non vuole fare da sola. Le tipologie principali sono: alleanze tra non concorrenti (stessa filiera, competenze complementari), alleanze tra concorrenti (tecnologie o know-how condivisi), joint venture (partnership temporanea con obiettivi definiti). Le partnership permettono di ridurre i rischi, realizzare economie di scala e accedere a nuovi mercati.

Domande guida:

- Chi sono i partner e fornitori indispensabili?
- Quali attività svolgono per conto dell'impresa?
- Quali vantaggi concreti derivano da ogni relazione strategica?

Blocco 9 - Struttura dei Costi (Cost Structure)

L'ultimo blocco definisce tutti i costi necessari per portare la proposta di valore sul mercato. Non basta elencarli: bisogna capirne l'origine guardando agli altri blocchi già compilati, i costi derivano principalmente dalle attività chiave, dalle risorse chiave e dai partner chiave. Si distingue tra costi fissi (sostenuti indipendentemente dal volume di fatturato: affitti, stipendi, licenze software) e costi variabili (dipendono dalla quantità prodotta o venduta: materie prime, consulenti esterni, commissioni).

Domande guida:

- Quali sono i costi più importanti del modello di business?
- Quali risorse chiave generano i costi maggiori?
- Quali attività chiave costano di più?
- Quali costi sono fissi e quali variabili?

Mettilo in pratica: Tre consigli per compilare bene il Canvas

1. Usa poche parole chiave per blocco. Frasi brevi, elenchi schematici, concetti essenziali. Il Canvas non è un documento di testo.
2. Parti dalla Proposta di Valore e dai Segmenti di Clientela. Sono i blocchi centrali. Tutto il resto del modello dipende da chi sei e cosa offri.
3. Verifica la coerenza tra tutti i blocchi. Un blocco non coerente con gli altri segnala un rischio nel modello di business. Non cercarlo solo nella sintesi finale: controllalo mentre compili.

3.4 Il Canvas come strumento strategico

Modelli di ricavo: come guadagna davvero un'impresa

Uno degli aspetti più sottovalutati nella costruzione di un modello di business è il revenue model, il modo in cui l'impresa guadagna. Non è sufficiente avere un prodotto valido: bisogna capire come e chi pagherà per esso, e quando.

I modelli di ricavo principali:

I modelli di ricavo più comuni

Transazionale: Vendita diretta di un prodotto o servizio. Il modello più diffuso: dai negozi fisici all'e-commerce. Flessibile, ma richiede tempo e risorse per costruire brand e marketing efficaci.

Abbonamento / SaaS: Pagamenti periodici (mensili o annuali) in cambio di accesso a un servizio. Tipico delle app e dei software. Favorisce la fidelizzazione e rende i ricavi più prevedibili. Esempio: Netflix, Spotify.

Freemium: Prodotto di base gratuito, funzionalità avanzate a pagamento. Il fascino è che molte persone possono provare il servizio senza rischio. La sfida è trovare l'equilibrio tra cosa dare gratis e cosa riservare ai paganti. Esempio: Spotify (versione gratuita con pubblicità vs premium).

Marketplace: Intermediazione tra due parti. L'impresa gestisce la piattaforma e trattiene una percentuale per ogni transazione. Richiede la costruzione di fiducia e trasparenza. Esempi: eBay, Airbnb, Uber.

Pay as you go: Il cliente paga in base all'utilizzo effettivo. Personalizza l'offerta, ma può scoraggiare usi prolungati se i costi crescono troppo. Esempio: Amazon Web Services.

Noleggio / Leasing: Pagamento periodico per l'utilizzo di un bene costoso. Ideale per beni che non tutti possono permettersi di acquistare.

Franchising: L'affiliato paga una royalty per usare il marchio e il sistema di vendita dell'impresa. Esempi: McDonald's, MiScusi.

Il Value Proposition Canvas: uno strumento complementare

Il Business Model Canvas descrive come funziona l'intera impresa. Il Value Proposition Canvas (VPC) approfondisce uno solo dei nove blocchi quello più importante: la proposta di valore e, lo mette in relazione diretta con il profilo del cliente.

Il VPC è composto da due sezioni:

- **Profilo del cliente (lato destro):** descrive chi è il cliente e cosa fa. Si articola in tre dimensioni: Customer Jobs (le azioni che il cliente vuole compiere, che possono essere funzionali, sociali o emotive), Pains (le difficoltà, le frustrazioni e gli ostacoli che incontra) e Gains (i risultati e i benefici che desidera ottenere).
- **Mappa del valore (lato sinistro):** descrive cosa offre l'impresa. Si articola in: Products & Services (i prodotti e servizi offerti), Pain Relievers (come la soluzione riduce o elimina le difficoltà del cliente) e Gain Creators (come la soluzione crea i vantaggi che il cliente desidera).

Il VPC si compila sempre partendo dal profilo del cliente, non dalla mappa del valore. Solo dopo aver capito davvero chi è il cliente, cosa fa e cosa vuole, si può costruire una proposta di valore che corrisponda alla realtà.

Lo sapevi che...

Il Lean Canvas, ideato da Ash Maurya come adattamento del BMC per le startup in fase iniziale, sostituisce quattro blocchi con altri più adatti all'incertezza delle prime fasi: al posto di Partner Chiave, Attività Chiave, Risorse Chiave e Relazioni con i Clienti, inserisce Problema, Soluzione, Metriche Chiave e Vantaggio Competitivo. La logica è diversa: nelle fasi iniziali, capire il problema è più urgente che pianificare i partner.

Canvas vs Business Plan: quando usare quale

Business Model Canvas	Business Plan
Veloce, visivo, flessibile	Documento dettagliato, descrittivo e quantitativo
Ideale per esplorare e validare l'idea nelle prime fasi	Si produce quando il modello è già stato validato
Si compila in un'ora, si aggiorna in dieci minuti	Richiede settimane e competenze specifiche
Strumento di pensiero e di team	Strumento di presentazione formale a banche e investitori

Cambia spesso	Cambia raramente
---------------	------------------

La regola è semplice: il Canvas è il punto di partenza. Il Business Plan è il passo successivo, una volta che il modello è stato validato sul campo.

Diario di bordo

Pensa a un prodotto o servizio che usi ogni giorno. Prova a ricostruire il suo Business Model Canvas, anche in modo approssimativo:

- Chi sono i suoi clienti principali?
- Qual è la sua proposta di valore? Perché lo usi tu e non un'alternativa?
- Come guadagna? Paghi direttamente o è gratuito? (Se è gratuito, chi paga invece di te?)
- Quali risorse sembrano indispensabili per farlo funzionare?

Non serve essere precisi. Serve allenare lo sguardo.

3.5 Fabula Deck: un esempio di business model canvas

Dall'osservazione del problema alla proposta di valore

Il modo migliore per capire come funziona il Business Model Canvas è vederlo applicato a un caso reale. Fabula Deck è un prodotto concreto, un mazzo di carte per scrittori, che permette di ripercorrere l'intero processo: dall'osservazione del problema fino alla costruzione del modello di business.

La storia di Fabula Deck mostra qualcosa di importante: un'idea imprenditoriale non nasce da una soluzione cercata a tavolino, ma dall'osservazione attenta di un problema reale vissuto da persone reali.

Fabula Deck - Passo 1: L'osservazione del problema

Fabula Deck non nasce dall'idea: "creiamo un mazzo di carte per scrittori". Nasce dall'osservazione di una difficoltà reale.

Gli ideatori hanno osservato che molti scrittori, soprattutto esordienti, incontravano problemi ricorrenti:

- Faticavano ad avere una visione chiara della storia
- Avevano difficoltà a costruire una struttura narrativa solida
- Non riuscivano a individuare i punti deboli dei propri racconti

"L'intuizione iniziale non è stata: 'cosa possiamo costruire?', ma: 'Come possiamo aiutare gli scrittori a vedere meglio la propria storia?'"

Fabula Deck - Passo 2: Identificare i clienti

L'analisi successiva ha permesso di capire che non esisteva un unico tipo di utilizzatore. Sono emersi due segmenti distinti:

Segmento primario: scrittori esordienti

→ Volevano: riuscire a terminare un romanzo, essere pubblicati, sentirsi guidati.

Segmento secondario: scrittori professionisti, sceneggiatori, editor

→ Volevano: lavorare in modo più efficiente, analizzare rapidamente una struttura, avere strumenti di supporto anche per insegnare.

Due segmenti diversi: stessa soluzione, ma proposta di valore adattata a ciascuno.

Fabula Deck - Passo 3: Dall'esigenza alla soluzione

A questo punto il team ha trasformato i problemi osservati in caratteristiche concrete del prodotto. Fabula Deck diventa:

- Un canvas modulare composto da carte
- Uno strumento che permette di visualizzare una storia nel suo insieme
- Un supporto basato sulla struttura in tre atti e sul viaggio dell'eroe
- Un sistema che rende visibili immediatamente eventuali problemi narrativi

"L'idea non è più astratta: prende forma."

Fabula Deck - Passo 4: Verificare il mercato

Prima di procedere, gli ideatori hanno analizzato cosa esisteva già. Concorrenti indiretti identificati:

- Manuali di scrittura creativa — vantaggi: costano poco. Limiti: richiedono tempo e studio.
- Corsi di scrittura — vantaggi: efficaci. Limiti: costosi.
- Writing coach — vantaggi: personalizzati. Limiti: molto costosi.
- Post-it — vantaggi: economici. Limiti: privi di struttura.

"Perché qualcuno dovrebbe scegliere Fabula Deck?"

Fabula Deck - Passo 5: Costruire la proposta di valore

Fabula Deck occupa uno spazio che nessuna delle alternative copre:

→ Semplice da usare, economico, immediato, pratico, utilizzabile subito.

Value Proposition: "Il supporto di ogni scrittore."

Non il più economico. Non il più completo. Il più accessibile, per chi vuole iniziare adesso, senza corsi e senza investimenti.

Fabula Deck - Passo 6: Testare e ascoltare le critiche

Una volta presentata l'idea, emergono subito dubbi reali:

"Le storie non verranno tutte uguali?"

"Uno scrittore professionista non ha bisogno di strumenti simili."

Questi feedback diventano preziosi: mostrano i limiti dell'idea e permettono di migliorarla.

Le critiche non sono ostacoli — sono il punto di partenza per iterare e costruire qualcosa di migliore.

Il Canvas di Fabula Deck: una sintesi

Proviamo ora a leggere il caso Fabula Deck attraverso i blocchi del Canvas:

Blocco	Fabula Deck
Proposta di valore	Il supporto di ogni scrittore: strumento semplice, immediato e accessibile per strutturare e visualizzare una storia
Segmenti di clientela	Primario: scrittori esordienti. Secondario: professionisti, sceneggiatori, editor
Canali	Vendita online (e-commerce), librerie specializzate, eventi di scrittura creativa
Relazioni con i clienti	Community online di scrittori, supporto via social, contenuti didattici gratuiti per fidelizzare
Flussi di ricavi	Vendita diretta del mazzo di carte; possibili abbonamenti o espansioni tematiche
Risorse chiave	Know-how narrativo (struttura in tre atti, viaggio dell'eroe), design del prodotto, piattaforma e-commerce
Attività chiave	Progettazione e aggiornamento del prodotto, marketing verso community di scrittori, gestione ordini
Partner chiave	Stampatori, distributori specializzati nel settore creativo, associazioni di scrittori
Struttura dei costi	Produzione fisica delle carte, logistica, marketing, sviluppo piattaforma online

Mettilo in pratica

Prendi il caso Fabula Deck e scegli uno dei nove blocchi. Prova a immaginare come cambierebbe tutto il Canvas se quel blocco cambiasse. Utilizzando, se vuoi, il link a miro visto nel video

https://miro.com/app/board/uXjVPkyy96w=/?share_link_id=830752166880

Esempio: se la proposta di valore passasse da "Il supporto di ogni scrittore" a "Il metodo professionale per sceneggiatori" cosa cambierebbe nel segmento di clientela? Nei canali? Nei flussi di ricavo? Nella struttura dei costi?

Questo esercizio dimostra perché i blocchi sono interconnessi: modificare uno, cambia quasi sempre anche gli altri.

Project Work

È il momento di compilare il Canvas del vostro progetto.

Seguite questo ordine:

1. Proposta di Valore: cosa offrite e a chi
2. Segmenti di Clientela: primario e secondario
3. Canali: come raggiungete i clienti
4. Relazioni con i Clienti: che tipo di rapporto volete costruire
5. Flussi di Ricavi: come guadagnate
6. Attività Chiave: cosa fate ogni giorno
7. Risorse Chiave: cosa vi serve per farlo
8. Partner Chiave: chi vi supporta
9. Struttura dei Costi: cosa costa il modello

Usate post-it. Compilatelo insieme, non da soli. Verificate la coerenza tra tutti i blocchi prima di considerarlo completo.

NOTA DI SUPPORTO EXTRA: ecco una breve checklist prima di considerare completo il Canvas

- ☐ Ho distinto utente, cliente e pagatore?
- ☐ Ho scritto una proposta di valore comprensibile in una frase?
- ☐ Ho identificato le alternative che il cliente usa oggi?
- ☐ Ho almeno un canale realistico per raggiungere il cliente?
- ☐ Ho capito chi paga, quanto e perché?
- ☐ Ho stimato i costi principali?
- ☐ Ho identificato le ipotesi più rischiose?
- ☐ Ho deciso come validarle?
- ☐ Ho considerato dati, sostenibilità e compliance?
- ☐ Ho aggiornato il Canvas dopo feedback reali?

Sintesi del modulo

Quattro idee da portare con te

1. Ogni impresa ha un modello di business consapevole o no.

La domanda non è se avere un Business Model, ma se costruirlo in modo intenzionale. Il Canvas è lo strumento che rende visibile ciò che altrimenti resterebbe implicito e quindi difficile da correggere.

2. I nove blocchi sono interconnessi.

Modificare la proposta di valore cambia i clienti che si vuole servire. Cambiare i canali modifica i costi. Aggiungere un partner cambia le attività chiave. Il Canvas funziona solo se i blocchi dialogano tra loro: un blocco incoerente segnala sempre un rischio nel modello.

3. Il Canvas non è un documento definitivo.

Va compilato con matita e post-it, non in un PDF intoccabile. Va aggiornato quando cambia il mercato, i clienti, la concorrenza o l'organizzazione interna. La sua forza è la flessibilità.

4. Prima il problema, poi il Canvas.

Come insegna il caso Fabula Deck, il Canvas ha senso solo se si è prima capito il problema che si vuole risolvere. Chi compila il Canvas senza aver fatto interviste, validazioni e osservazioni reali sta costruendo su ipotesi e le ipotesi non verificate sono il rischio principale di qualsiasi progetto imprenditoriale.

"Definire cosa fare, come farlo e per chi equivale a costruire il proprio modello di business."

Osterwalder & Pigneur