

## **Il Business Model Canvas (BMC) e il modello di Business Plan Crescendo: Due strumenti a confronto**

Il Business Plan rappresenta uno strumento fondamentale per la pianificazione strategica dell'impresa poiché consente al management aziendale di stabilire una rotta da intraprendere per migliorare il suo posizionamento sul mercato. E' molto importante, ai fini dell'efficacia di questo strumento, ricordarsi che non basta produrre un documento che presenti la trascrizione dei dati relativi ad un mercato o le previsioni dei risultati che un'impresa intende ottenere, ma è necessario avere una buona struttura dalla quale partire per essere sicuri che non ci siano disturbi di comunicazione con gli Stakeholder dell'impresa. A riguardo bisogna dire che esistono alcuni elementi che non possono mancare all'interno della redazione del BP per renderlo efficace. Primariamente la definizione delle Unità di Business che identificano in maniera specifica cosa fa l'impresa e quindi cosa la rende differente rispetto alla concorrenza. Se si sono definite bene queste unità si riesce facilmente a definire l'Attrattività delle industry ed il Posizionamento competitivo dell'impresa. L'analisi di questi due elementi permette di ottenere il posizionamento strategico che l'impresa attualmente occupa all'interno del suo settore. Inoltre, partendo dalla posizione occupata, è possibile ricavare un Piano d'azione nel quale l'impresa indica come intende migliorare i suoi risultati attuali. Infine l'impresa deve indicare rispetto all'ambiente che la circonda qual è la sua Vision (come vede il mondo che la circonda) e qual è la sua Mision (cosa intende fare nella porzione di mondo che vede).

In questo elaborato effettuerò un'analisi di due modelli di Business Plan, quello proposto da CSE Crescendo e il Business Model Canvas (BMC), evidenziando quali sono gli elementi coincidenti e quali sono le relative differenze. Partendo dall'analisi della prima parte del BP Crescendo, cioè dalla descrizione strategica attuale dell'impresa, possiamo ricavare le seguenti considerazioni.

La differenza principale che si nota immediatamente tra i due modelli è l'assenza nel Canvas di una definizione precisa della Business Unit, che identificano il "mestiere" dell'impresa. Ciò porta l'imprenditore o il manager a cominciare la propria analisi non da un prodotto/servizio ben definito ma da un'idea astratta che egli ha in mente. Continuando, si può affermare che mentre il modello della Crescendo pone al centro della sua analisi i singoli prodotti/servizi che l'impresa produce, definendoli con precisione, il BMC considera come oggetto di studio l'intera impresa con tutte le sue unità di business e, procedendo nell'analisi, si preoccupa in particolar modo di evidenziare quale relazione ci sia tra i singoli elementi che compongono il Canvas e i clienti dell'impresa. Gli elementi considerati rendono il BMC difficile da applicare alle grandi imprese poiché il loro business è composto da svariate unità che non trovano la dovuta attenzione in questo modello, dunque possiamo considerare il Canvas come un modello dedicato a piccole realtà come le startup. Infine ogni voce del BMC presenta delle domande alle quali rispondere per semplificare la compilazione. Analizzando nello specifico le prime cinque

voci che compongono la Descrizione Strategica Attuale dell'impresa del modello Crescendo, vedi Figura 1, possiamo trarre le seguenti considerazioni.

Figura 1



## 1. Descrizione dei Business

Analisi degli otto elementi che descrivono il mestiere dell'impresa, indicando quali voci sono presenti e dove si trovano nel Canvas:

### 1.1. Esigenze (voce presente nel VO)

Le esigenze dei clienti vengono analizzate nella sezione Valore Offerto e indicano il motivo che spinge i clienti a preferire l'offerta dell'impresa. I valori offerti possono riguardare due tipi di variabili, qualitative (performance, personalizzazione, ecc.) o quantitative (prezzo, riduzione dei costi, ecc.). Rispetto al modello Crescendo manca la descrizione della *funzione d'uso* del prodotto/servizio e la sua relativa applicazione al cliente in termini demografici.

### 1.2. Clienti (voce presente nel SGC)

La voce clienti è presente nella sezione Segmenti di Clientela. Questa sezione evidenzia quale sia il segmento di clienti per cui il prodotto/servizio genera valore, quindi se i clienti appartengono a mercati di massa, di nicchia, e così via. Manca la descrizione dei clienti in termini psicografici e capacità di spesa.

### 1.3. Area Geografica (voce presente nelle Tendenze Chiave delle strategie)

Nel capitolo dedicato alle strategie applicate ai nove elementi del Canvas si trova la voce Tendenze Chiave, che analizza le caratteristiche normative, socioeconomiche e sociali dell'industry nella quale opera l'impresa. L'unica differenza rispetto al modello Crescendo è che questa analisi rappresenta una

previsione su come reagirà il settore, quindi non una fotografia sull'attuale situazione.

#### *1.4. Tecnologie (voce assente)*

Non troviamo nessuna voce nel Canvas che si soffermi a descrivere dettagliatamente di cosa sia composto il prodotto/servizio dell'impresa o quali siano le prestazioni offerte al cliente.

#### *1.5. Fornitori (voce presente nella sezione PC e nelle Forze del Settore nel capitolo delle strategie)*

Non ci sono differenze rilevanti tra i due modelli riguardanti questa voce.

#### *1.6. Impresa (voce presente nella sezione AC)*

Non ci sono differenze rilevanti tra i due modelli riguardanti questa voce. Nel Canvas vengono individuate tre categorie principali di Attività Chiave: produzione, problem solving e piattaforma/rete.

#### *1.7. Distributori (voce presente nella sezione CA, PC e nelle Forze del Settore nel capitolo delle strategie)*

Nella sezione Canali del Canvas vengono individuati quattro tipi di canali (diretti, indiretti, propri e dei partner) e cinque fasi dei canali (consapevolezza, valutazione, acquisto, distribuzione e post-vendita). La differenza più evidente, ancora una volta, è insita nell'oggetto a cui l'analisi si riferisce: per quanto riguarda il BP Crescendo l'oggetto di studio rimane la Business Unit mentre per il BMC si concentra ad analizzare le relazioni con i clienti dell'impresa.

#### *1.8. Potenzialità Future (voce presente nel capitolo delle strategie)*

Il modello della Crescendo prevede che per ogni voce sopracitata si evidenzino le opportunità o le minacce presenti nel settore in quel momento. Nel BMC invece questa analisi viene fatta solo dopo aver definito tutto il modello e questi elementi vengono considerati come previsioni future. Lo strumento che il Canvas utilizza in questa sezione è la SWOT analysis, applicata a tutte le nove voci del suo modello.

## **2. Descrizione delle Industry**

In questa sezione il modello Crescendo cerca di identificare l'ambiente in cui opera la Business Unit descritta in precedenza. Nel Canvas, invece, questo tipo di analisi viene affrontata nel capitolo delle "Strategie", applicate dall'impresa ad ogni voce del modello realizzato.

### *2.1. Concorrenti attuali (voce presente nelle Forze di Settore)*

Il Canvas cerca di capire quali siano i punti di forza dei concorrenti attuali. In generale non ci sono differenze rilevanti tra i due modelli.

*2.2. Concorrenti attuali potenziali (voce presente nelle Forze di Settore)*

Anche qui non ci sono differenze significative.

*2.3. Dimensioni del mercato (voce presente nelle Forze di Mercato)*

Non ci sono differenze rilevanti. La voce rientra nelle sezioni “problemi del mercato” e “segmenti del mercato”.

*2.4. Barriere all'uscita o all'entrata (voce assente)*

La voce è assente, anche se potrebbe rientrare implicitamente nelle Forze del Mercato nella sezione “problemi del mercato”.

*2.5. Strategie Tipiche (voce assente)*

Il modello Crescendo considera in questa voce le strategie tipicamente perseguite all'interno di un settore dai concorrenti dell'impresa, come ad esempio le strategie di costo o di qualità dei prodotti/servizi. Questo tipo di analisi è completamente assente nel BMC.

### **3. Posizionamenti competitivi**

Il modello Crescendo individua il posizionamento competitivo delle business unit misurando la forza dell'impresa rispetto ai concorrenti e utilizza come unità di misura la quota di mercato posseduta. La forza dell'impresa viene misurata sia rispetto ai concorrenti attuali sia di quelli potenziali. Questo tipo di analisi è completamente assente nel BMC.

### **4. Attrattività delle Industry**

L'attrattività di una Industry secondo il BP Crescendo rappresenta la potenzialità di produrre economics ed è indispensabile per ottenere il posizionamento strategico. Nello specifico, in questa sezione, l'impresa indica ciò che considera fattibile partendo dall'analisi del ciclo di vita del “Significato” della propria Business Unit, vedi Figura 2. Per meglio comprenderne la realtà, il BP Crescendo individua cinque strategie applicabili al ciclo di vita: Genesi Imprenditoriale, dove si forma il significato della business unit; Competitività di Qualità, che vede il formarsi delle funzionalità; Competitività di Efficienza, dove l'impresa cerca di competere sulla riduzione dei costi; Competitività di Rappresentanza, che avviene quando si creano le protesi di identità; Competitività Ambientale, dove l'impresa cerca di ottenere delle reti di protezione dall'ambiente perché in suo business sta perdendo capacità di produrre economics. Non c'è nel BMC un'analisi così completa di tutti questi valori: l'unica voce che potrebbe in minima parte essere accostata è quella della “attrattività dei ricavi” presente nelle Forze del Mercato.

Figura 2



## 5. Posizionamento Strategico

Secondo Crescendo, questo posizionamento si ottiene costruendo una matrice che abbia come dimensioni i valori calcolati nelle sezioni tre e quattro. Inoltre, andando contro tendenza, il modello si contraddistingue per l'approccio di tipo progettuale e imprenditoriale, che gli consente di creare nuove opzioni rispetto a quelle già esistenti. Il Canvas invece realizza un'analisi completamente diversa sulla valutazione del proprio modello e che possiamo definire gestionale, cioè che cerca di adattarsi all'ambiente circostante. La sua analisi, infatti, si basa principalmente sull'utilizzo di due strumenti la SWOT analysis ed il metodo Blue Ocean, i quali vengono applicati ad ognuna delle nove voci che compongono il BMC. Il primo strumento indica quali sono i punti di forza, le debolezze, le opportunità e i rischi relativi all'impresa; il secondo cerca di mettere in discussione il valore offerto ed il modello di business dell'impresa e, inoltre, cerca di individuare nuovi segmenti di clientela.

Dopo aver definito qual è la situazione attuale dell'impresa si passa allo sviluppo della seconda parte del BP Crescendo che consiste nella redazione del Progetto di Sviluppo, il cui scopo è quello di descrivere come l'impresa intende migliorare la sua posizione attuale.

## 6. Piano di Cambiamento

Questa sezione rappresenta il primo passo del Progetto di Sviluppo ed indica, seguendo degli schemi precisi, quali azioni e quali cambiamenti si vogliono apportare all'impresa per permetterle di migliorare la propria posizione strategica. Nel Canvas l'unica sezione che si avvicina per contenuti al modello Crescendo è

quella che tratta del metodo Blue Ocean, situato nel capitolo "Strategie". In questo capitolo gli autori cercano di applicare il metodo citato al loro BMC e ottengono come risultato quattro voci: eliminare, ridurre, aumentare e creare, le quali evidenziano quali sono gli elementi da focalizzare per migliorare le performance dell'impresa. Un errore che possiamo evidenziare nelle considerazioni degli autori del Canvas riguarda i quattro elementi sopra riportati, infatti questi non possono essere considerati come delle strategie ma bensì come delle azioni che l'impresa potrebbe compiere.

## **7. *Previsione degli Economics***

Dopo aver definito a parole quali cambiamenti si vogliono realizzare, il BP Crescendo prevede la traduzione di questi intendi in numeri e quindi si sviluppano dei prospetti previsionali completi sia a livello patrimoniale che a livello economico/finanziario. Nel BMC questa sezione è compresa, solamente in parte, nella redazione del BP finale all'interno della voce analisi finanziaria. Manca dunque un'analisi completa sia a livello economico che patrimoniale e questo ci conferma come sia difficile l'applicazione di questo modello a grandi imprese con complessi business. Infine possiamo aggiungere che i dati analizzati dal Canvas riguardano la situazione presente dell'azienda e quindi le proiezioni degli eventuali scenari futuri vengono omesse. Da questo possiamo dedurre che il Canvas mantiene una visione dell'impresa ancorata al suo presente e al suo passato, mentre il BP Crescendo si spinge oltre, cercando di individuare le prospettive future. Per la prima volta, infatti, questo modello esplicita il forte legame che è presente tra le strategie, riassunte nel posizionamento strategico, e le previsioni economiche-patrimoniali-finanziarie, ottenute dall'algoritmo.

## **8. *Mission***

Questa voce è presente nel BP finale del Canvas nella sezione Modello di Business ma ha un significato completamente diverso rispetto al modello Crescendo, dove la mission rappresenta cosa l'impresa vuole fare e come intende relazionarsi con tutti gli stakeholder. Per questo possiamo dire che questa sezione può essere affiancata anche al capitolo delle strategie del Canvas e nello specifico alla parte che analizza l'ambiente in cui opera l'impresa.

## **9. *Vision***

La vision indica come l'impresa vede il mondo esterno, mentre per il resto vale ciò che è stato detto in relazione alla mission.

## **10. *Intangibles***

Gli intangibles rappresentano l'insieme delle risorse cognitive che l'impresa detiene e che le consentono di differenziarsi dai concorrenti. Il modello Crescendo ha suddiviso le risorse cognitive in due gruppi, le risorse conservative e quelle generative, e sulla base di queste ha creato una matrice che individua tre visioni,

una istituzionale, una manageriale e una imprenditoriale. Ovviamente nel Canvas non troviamo questa esatta struttura ma nella sezione delle Risorse Chiave (RSC) possiamo riscontrare un contenuto simile, infatti le risorse elencate sono di quattro tipi: le risorse fisiche, quelle intellettuali, quelle umane e quelle finanziarie. La grande differenza tra i due modelli riguarda l'oggetto di riferimento, poiché nel primo modello esso è rappresentato dalla Business Unit mentre nel secondo dall'intera impresa.

Infine possiamo evidenziare tre sezioni del BMC che non trovano un'esatta corrispondenza con il modello Crescendo a causa della loro descrizione. Il problema di questi elementi è che, anche se potrebbero essere inseriti in alcune voci del modello Crescendo, ne rappresenterebbero soltanto limitate parti, mentre nel Canvas occupano parti importanti dell'analisi.

### **1. Relazioni con i clienti (RLC)**

Questa sezione si sofferma ad analizzare quale tipo di relazione leghi l'impresa con i suoi clienti e spinge l'imprenditore a pensare a nuove modalità di interazione con particolari segmenti di clientela. Secondo il Canvas le relazioni con i clienti possono essere guidate da tre motivazioni: acquisizioni di clienti, fidelizzazione e incremento delle vendite; mentre le principali categorie di relazioni che vengono individuate sono: assistenza personale e personale dedicata, self-service, servizi automatici, community, co-creazione. Volendo inserire questa sezione all'interno del modello Crescendo lo si potrebbe fare all'interno della voce Esigenze della Descrizione dei Business, che rappresenta una sezione libera dove il redattore del BP può inserire gli elementi che desidera in base alle sue necessità.

### **2. Flussi di Ricavi (FR)**

Quello che si vuole ottenere analizzando questa parte del Canvas è capire quale sia il valore che ciascun segmento di clientela è disposto a pagare per usufruire del prodotto/servizio dell'impresa. Si individuano due tipi diversi di flussi di ricavi: il primo riguarda ricavi da transazioni effettuate in un'unica soluzione dal cliente, mentre il secondo riguarda ricavi ricorrenti relativi a pagamenti continui. Dopodiché si individuano sette principali modi per generare flussi di ricavi: vendita di beni, canone d'uso, quote d'iscrizione, prestito/noleggio/leasing, licenze, commissioni di intermediazione e pubblicità. Questa sezione potrebbe essere inserita nella voce Clienti della descrizione dei Business ma sarebbe usata limitatamente per definire la capacità di spesa dei clienti.

### **3. Struttura dei Costi (STC)**

L'ultima sezione che non trova una precisa corrispondenza nel BP Crescendo è la definizione della Struttura dei Costi. Nel Canvas i costi vengono calcolati soltanto dopo che si sono definite le risorse chiave, le attività chiave e le partnership chiave. Si individuano inoltre due grandi strutture dei costi relative ai modelli di business:

ci sono modelli basati sui costi, che si concentrano sulla riduzione dei costi, e modelli basati sul valore, che cercano di aumentare sempre di più il valore percepito dal cliente. Questa sezione potrebbe essere inserita nel Piano di Cambiamento del PB Crescendo.

## ***Conclusioni***

I modelli analizzati rappresentano due modi molto diversi di approcciarsi all'analisi del business e di pianificarne la strategia. La base di partenza della lettura della realtà è l'elemento principale di divisione tra i due modelli. Il BP Crescendo si concentra sulla definizione delle Business Unit, e su queste sviluppa una pianificazione attenta alla realtà che intende influenzare l'ambiente in cui opera l'impresa, facendo comprendere a quest'ultima dove si trova rispetto ai concorrenti e come può migliorare la sua posizione. Il BMC, invece, pone al centro del suo modello la relazione che l'impresa ha con i suoi clienti, i quali vengono considerati come il vero cuore pulsante del business. Questo porta il Canvas ad essere uno strumento che adatta l'impresa ai suoi clienti e quindi risulta come uno strumento che spinge l'impresa a seguire le tendenze che si creano all'interno del suo ambiente. Inoltre se consideriamo come oggetto di studio il Significato che l'impresa può generare possiamo dire che il BP Crescendo rappresenta uno strumento propositivo che consente la creazione di nuovi significati applicabili alle Business Unit, mentre il BMC, a causa della sua visione della realtà, legata intensamente alle tendenze dei clienti, rischia di diventare uno strumento che consuma significato e che quindi consuma il business dell'impresa.

L'ultima importante differenza tra i due modelli riguarda la "probabilità di realizzazione" del BP rispetto agli attori che lo hanno redatto. Quest'analisi rappresenta una delle importanti novità che il BP Crescendo ha realizzato all'interno della pianificazione strategica. Prima di questo, infatti, nessun modello di BP ha mai considerato il calcolo di questa variabile che è di fondamentale importanza per la redazione del Rating del BP. Il Rating del BP rappresenta anch'esso un punto di svolta innovativo nell'ambito della pianificazione strategica, che prima del modello Crescendo non esisteva e, in effetti, esso permette di giudicare la qualità del processo di redazione misurandone l'efficacia. Anche il Canvas non considera nella sua analisi la probabilità di realizzazione, ma, come molti modelli, si concentra soprattutto sull'applicazione dei soliti metodi di valutazione legati alla SWOT analysis.

Dott. Michele Savio Risplendente  
michelesavio.risplendente@gmail.com