

## INTERNET STRATEGY BASICS

### LAVORIAMO SUGLI OBIETTIVI

Di Roberto Venturini

## CARATTERISTICHE PER UN BUSINESS MODEL EFFICACE

Una delle condizioni fondamentali per poter avviare una attività di business in rete è la definizione, dal punto di vista strategico, del proprio modello di business. Su questa base infatti dovranno essere progettati tutti gli aspetti della propria iniziativa: l'individuazione del proprio modello è assolutamente cruciale per definire sia gli aspetti implementativi che di operations del proprio sito.

In estrema sintesi potremmo dire che il modello di business è la descrizione di che cosa devo vendere a chi in cambio di che cosa - identificando quindi da dove arrivino i flussi di revenue che mi permetteranno di generare fatturati ed utili. Per chi posso creare valore e, di conseguenza, come posso creare valore per la mia azienda. Che tipo di scambio di valori attivo tra di me, il mio cliente ed il mio utente

Internet ha generato, in questa sua fase iniziale, molti modelli innovativi e spesso rivoluzionari. Molti di questi modelli, però, messi alla prova dei fatti non si sono dimostrati efficaci e sostenibili, portando quindi alla chiusura di aziende che li avevano inventati o adottati per imitazione.

Non tutti i modelli di business che possono funzionare in rete sono necessariamente del tutto innovativi - anzi esistono modelli molto tradizionali che, reinterpretati e riadattati, mostrano una validità decisamente interessante - a condizione di tener conto delle specificità della rete e del suo pubblico; ed esistono interessanti opportunità nell'adottare modelli di business ibridi, in cui si prevedano (con integrazione possibilmente sinergica) più fonti di revenue per massimizzare le opportunità e diluire i rischi.

I punti su cui è raccomandabile concentrarsi per riuscire a sviluppare e mettere in pratica un business model efficace sono, sostanzialmente:

- Praticabilità
- Sostenibilità a medio termine
- Difendibilità
- Redditività
- Differenziazione
- Aggiornamento

E' fondamentale che un modello di business sia concretamente **praticabile** dall'azienda.

Questo vuol dire che l'azienda deve essere in grado di metterlo in pratica - avendo al proprio interno (od essendo in grado di acquisire) tutte le risorse ed il know how necessarie per la realizzazione.

Da questo punto di vista vanno quindi anche valutate le opportunità (o le necessità) di costruire partnership, alleanze o di procedere ad acquisizioni) con altre aziende per assicurarsi le risorse necessarie.

Analizzare la praticabilità vuole però anche dire che, da un punto di vista del mercato, esiste la necessità di valutare se esiste realmente una domanda sufficientemente forte per il nostro prodotto o servizio, tale da rendere probabile il nostro successo.

Parlare di **sostenibilità** significa assicurarsi che il costo complessivo (in termini di capitali, tempo, risorse ed impegno) sia adeguato alle nostre capacità e sostenibile per le nostre forze - non solo per il momento di grande sforzo iniziale ma guardando alla routine ed alla operatività di medio periodo.

Questo è particolarmente in termini di carico di lavoro delle risorse umane e di disponibilità di capitali. Molte aziende della prima fase di Internet si sono infatti ottimisticamente limitate ad assicurarsi capitali e finanziamenti per la fase di lancio, arrivando con i forzieri vuoti nella fase di prima prosecuzione dell'operatività.

Anche l'aspetto della **difendibilità** assume un ruolo sempre più importante, specialmente nelle valutazioni dei potenziali finanziatori verso un modello da sostenere economicamente. Il modello deve essere difendibile ovvero difficilmente imitabile da competitor caratterizzati da una maggiore aggressività e maggiori capitali. Un modello di business basato solo su una "grande idea" può essere rapidamente copiato, migliorato e lanciato sul mercato da un nostro concorrente che (ad esempio investendo fortemente in comunicazione) può appropriarsi del lavoro che abbiamo fatto per primi ad aprire un nuovo mercato.

Modelli fortemente difendibili sono, ad esempio, quelli basati su tecnologie o know how proprietari, sulla disponibilità di skills e competenze poco diffusi, sulle alleanze con gruppi industriali o catene distributive già forti sul territorio.

Il modello deve essere concretamente **redditizio** - ovvero deve esser chiaro da dove possono arrivare i flussi di revenue, attraverso una analisi estremamente critica ed impietosa delle proprie previsioni.

Modelli di business basati sulla vendita di pubblicità si sono rivelati scarsamente sostenibili, così come modelli basati su operazioni di e-commerce generico. Come in una qualsiasi iniziativa d'impresa è dunque obbligatorio valutare con molta attenzione, prima dell'inizio del progetto, se il potenziale di mercato sia tale da generare fatturati sufficienti - e soprattutto comprendere quindi se questi fatturati attesi potranno diventare (ed in quanto tempo) superiori ai costi - distinguendo i costi fra costi di primo impianto o di lancio e costi di esercizio della nostra attività.

Allacciandoci a questo tema è raccomandabile ricercare una **differenziazione** delle fonti di revenue, combinando fra loro più modelli di business, in modo da minimizzare i rischi derivanti dal mancato funzionamento dell'unico canale di fatturato ipotizzato.

In molti casi non è possibile (ed opportuno) pensare a modelli di business "puri" - spesso il successo si può raggiungere incrociando fra loro più modelli di business differenti, per generare una gamma più ampia di revenue con l'obiettivo di aumentare le possibilità di successo.

Un esempio tipico è quello di siti che, basati su un modello di e-commerce, distribuiscono pubblicità e registrano gli utenti (generando un database che può essere utilizzato in "conto terzi" per operazioni di Database Marketing).

Il modello, una volta messo in pratica, deve essere tenuto **aggiornato** - deve essere sottoposto a verifica, validazione e se necessario reinvenzione a scadenze periodiche - per non scoprire troppo tardi che quello che ieri ci faceva fare profitto oggi non riesce più a funzionare.

Quello che sembra essere del tutto inevitabile è il dover comunque sempre agire in un'ottica **industriale** e non (solo) finanziaria: lanciare il sito, quotarsi e non preoccuparsi dei fatturati futuri non è un modello sostenibile o anche solo ipotizzabile.

Il modello dovrà essere molto rigidamente orientato alla creazione di fatturati attraverso azioni concrete e dal potenziale ragionevole.

In quest'ottica esiste attualmente un grande interesse verso i modelli basati sul Business to Business e, nel campo del Business to Consumer, su modelli basati sull'integrazione tra On Line e Off Line.

Si tratta di modelli in cui la parte di informazione e promozione (e, a volte anche di ordine) relativa ai prodotti viene fatta on line; mentre la fase finale della trattativa, la transazione ed il pagamento avvengono in un punto vendita tradizionale - facilitando in questo modo il superamento di barriere e resistenze nei confronti dell'e-commerce.

In forme ancora più elementari, la parte on line può avere l'esclusivo scopo di generare traffico e visite ad un negozio (o catena) di negozi, aiutando così la generazione di fatturati in quella catena.