

Alessandro Leonardi, Etifor |Valuing Nature

Modulo 7: Imprenditorialità Business Model Canvas

Toolkit per il miglioramento della governance
Azione A.2 – Gestire 2020



Con il contributo dello strumento
Life della Commissione Europea

Sostenuto da



LIFE GESTIRE 2020 - Nature Integrated Management to 2020.
La strategia integrata per Rete Natura 2000 e la biodiversità in Lombardia

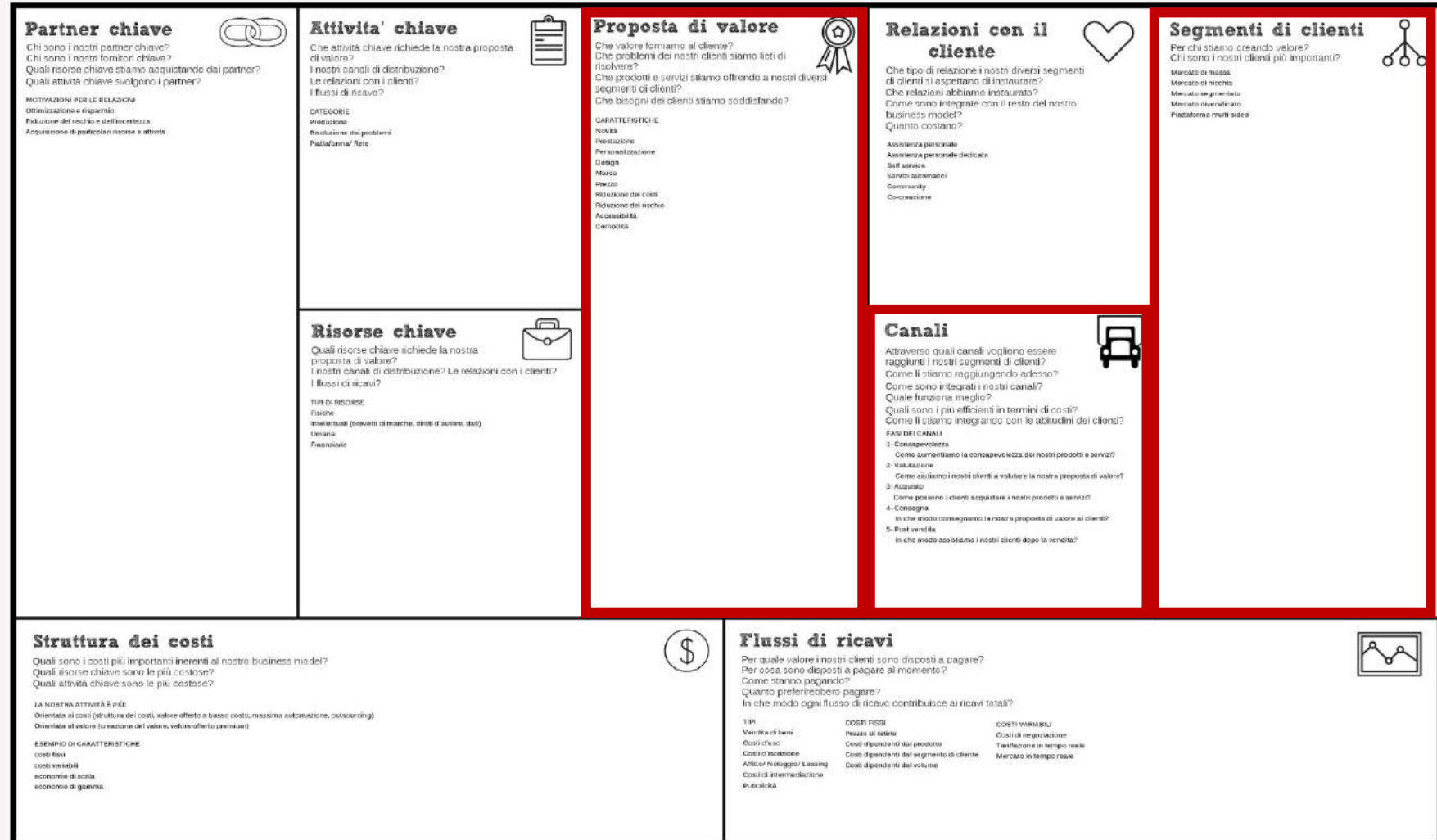
Modello di business

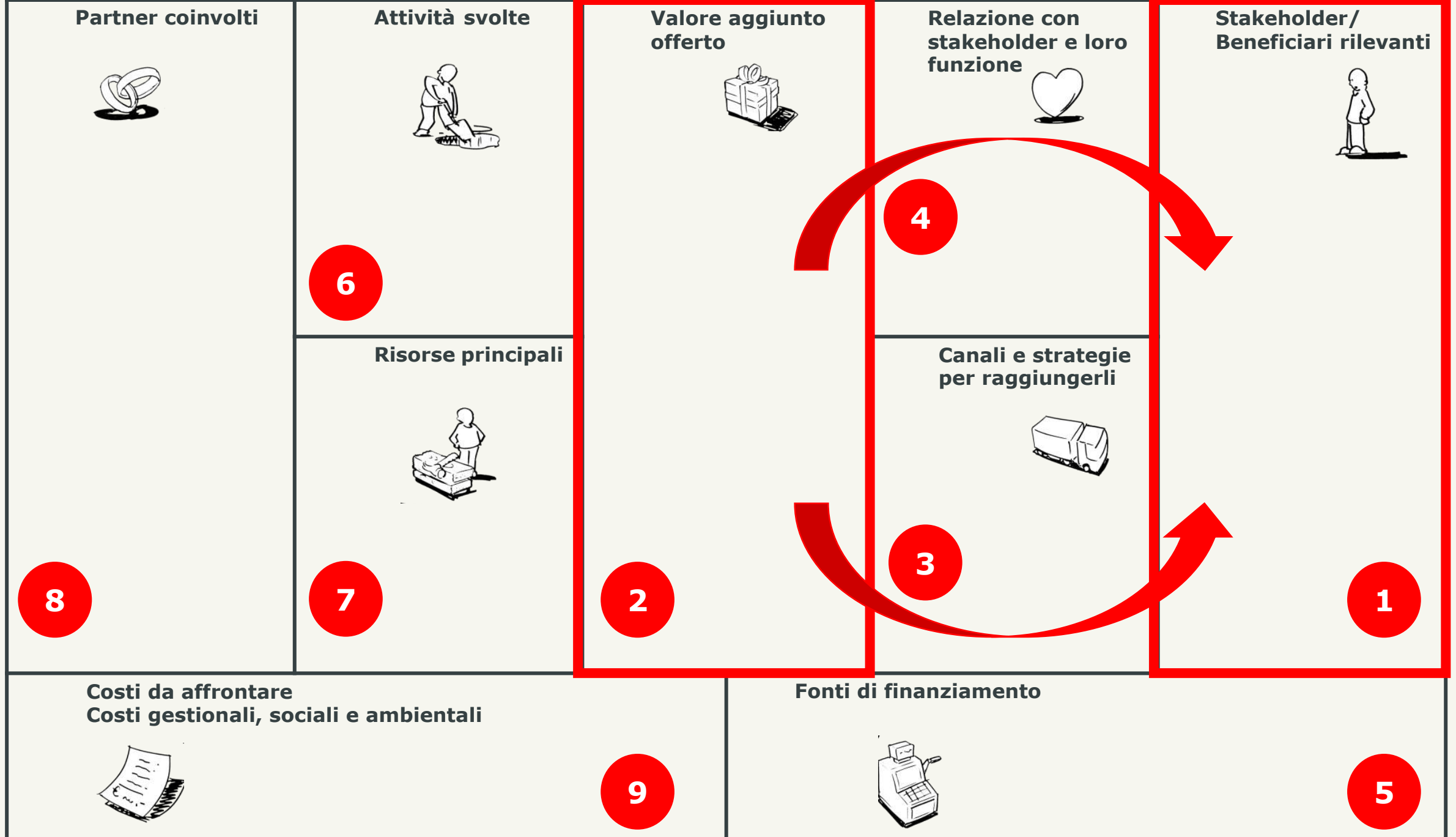
Descrive le logiche secondo le quali un'organizzazione **crea, distribuisce e raccoglie il valore.**

In altre parole, è l'insieme delle **soluzioni organizzative e strategiche** attraverso le quali l'impresa acquisisce vantaggio competitivo.

Il business model canvas

Progettato per: _____ Progettato da: _____ Data: _____
Versione: _____





Key Partners



Who are our Key Partners?
Who are our key suppliers?
Which Key Resources are we acquiring from partners?
Which Key Activities do partners perform?

*motivations for partnerships:
Optimization and economy
Reduction of risk and uncertainty
Acquisition of particular resources and activities*

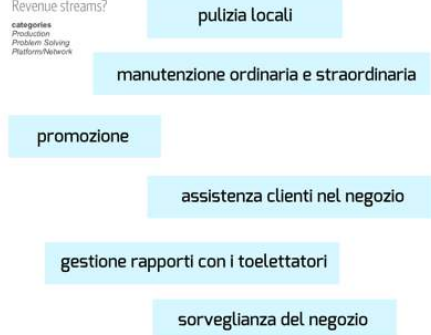


Key Activities



What Key Activities do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels? Customer Relationships?
Revenue Streams?

*categories:
Production
Problem Solving
Platform/Network*



Key Resources



What Key Resources do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels? Customer Relationships?
Revenue Streams?

*types of resources:
Physical
Intellectual (brand patents, copyrights, data)
Human
Financial*

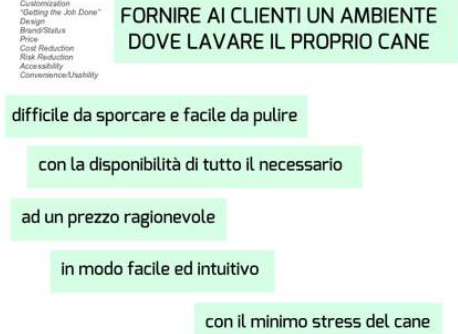


Value Propositions



What value do we deliver to the customer?
Which one of our customer's problems are we helping to solve?
What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?
Which customer needs are we satisfying?

*characteristics:
Newness
Performance
Customization
"Getting the Job Done"
Design
Brand/Status
Price
Cost Reduction
Risk Reduction
Accessibility
Convenience/Usability*



affittando lo spazio in base alla quantità di lavoro che hanno

Customer Relationships



What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?
Which ones have we established?
How are they integrated with the rest of our business model?
How costly are they?

*examples:
Personal assistance
Dedicated Personal Assistance
Self-Service
Automated Services
Communities
Co-creation*



Channels



Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?
How are we reaching them now?
How are our Channels integrated?
Which ones work best?
Which ones are most cost-efficient?
How are we integrating them with customer routines?

*channel phases:
1. Awareness
How do we raise awareness about our company's products and services?
2. Evaluation
How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?
3. Purchase
How do we allow customers to purchase specific products and services?
4. Delivery
How do we deliver a Value Proposition to customers?
5. After sales
How do we provide post-purchase customer support?*



Customer Segments



For whom are we creating value?
Who are our most important customers?

*Mass Market
Niche Market
Segmented
Diversified
Multi-sided Platform*

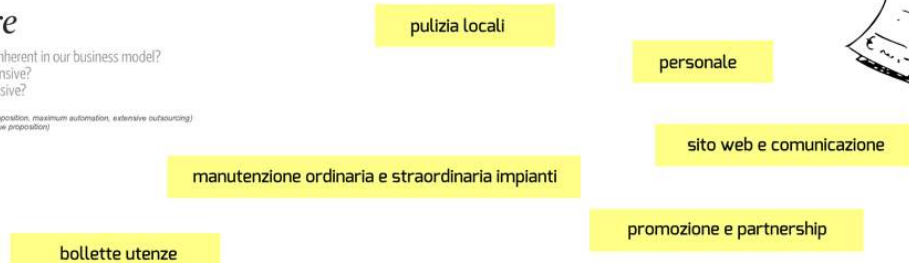


Cost Structure

What are the most important costs inherent in our business model?
Which Key Resources are most expensive?
Which Key Activities are most expensive?

*is your business more:
Cost Driven (leanest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing)
Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)*

*sample characteristics:
Fixed Costs (salaries, rents, utilities)
Variable costs
Economies of scale
Economies of scope*



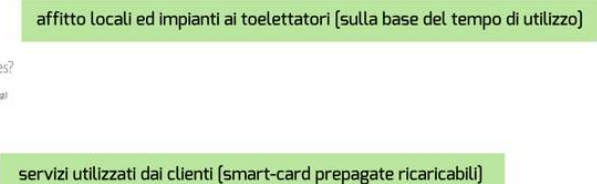
Revenue Streams

For what value are our customers really willing to pay?
For what do they currently pay?
How are they currently paying?
How would they prefer to pay?
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

*types:
Asset sale
Usage fee
Subscription Fees
Lending/Renting/Leasing
Licensing
Brokerage fees
Advertising*

*fixed pricing
List Price
Product feature dependent
Customer segment dependent
Volume dependent*

*dynamic pricing
Negotiation (bargaining)
Yield Management
Real-time Market*



Business Model Canvas

Key partners

- Hosts
- Business travel partners
- Travel managers
- Investors / venture capitalists
- Lobbyists

Other partners:

- Photographers (street, event, property)
- Maps, payment, cloud storage, identification
- Insurance

Key activities

- Remove friction from transactions
- Scale beyond critical mass
- Engage the participants
- Refine value proposal
- Analyse data & improve

Key resources

- The network effects
- Listings
- User generated content
- Platform architecture
- Algorithms, data, analytics capabilities/people
- Brand, App

Value proposition

For the hosts:

- Income generation
- Ease of transactions
- Meeting new people
- Ease of getting verified guests
- Calendar, booking management

For the guests:

- Lower cost
- Easy transactions
- Authentic local experience
- More variety
- Transparent ratings

Customer relationships

- Own the relationships
- Manage interactions
- Esp for hosts:**
- Issue resolution
- Guide joining steps
- Public:** company image

Channels

- Digital ads
- Content marketing
- Word of mouth
- Social, messaging
- Referral program
- **Transaction:** App, pages
- **Engage:** mails, offers

Customer segments

Macro segmentation

Guests

- Travel type (business, leisure)
- Demographic
- Geographic
- Behavioural

Hosts

- Accommodation type
- Demographic
- Geographic
- Rental preferences

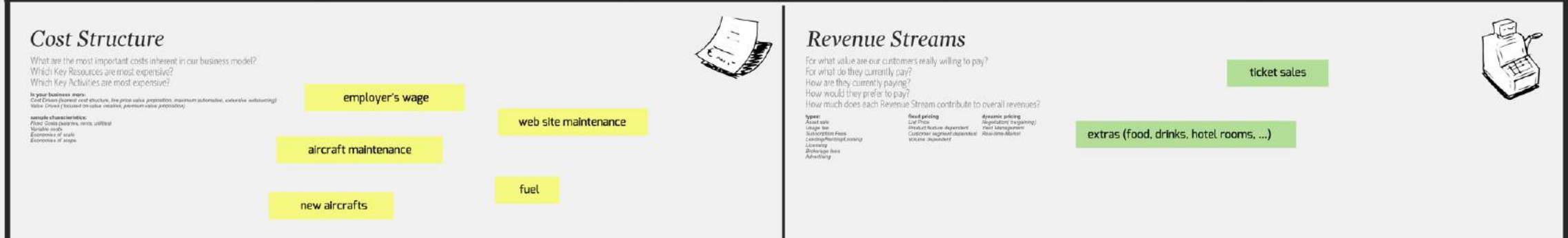
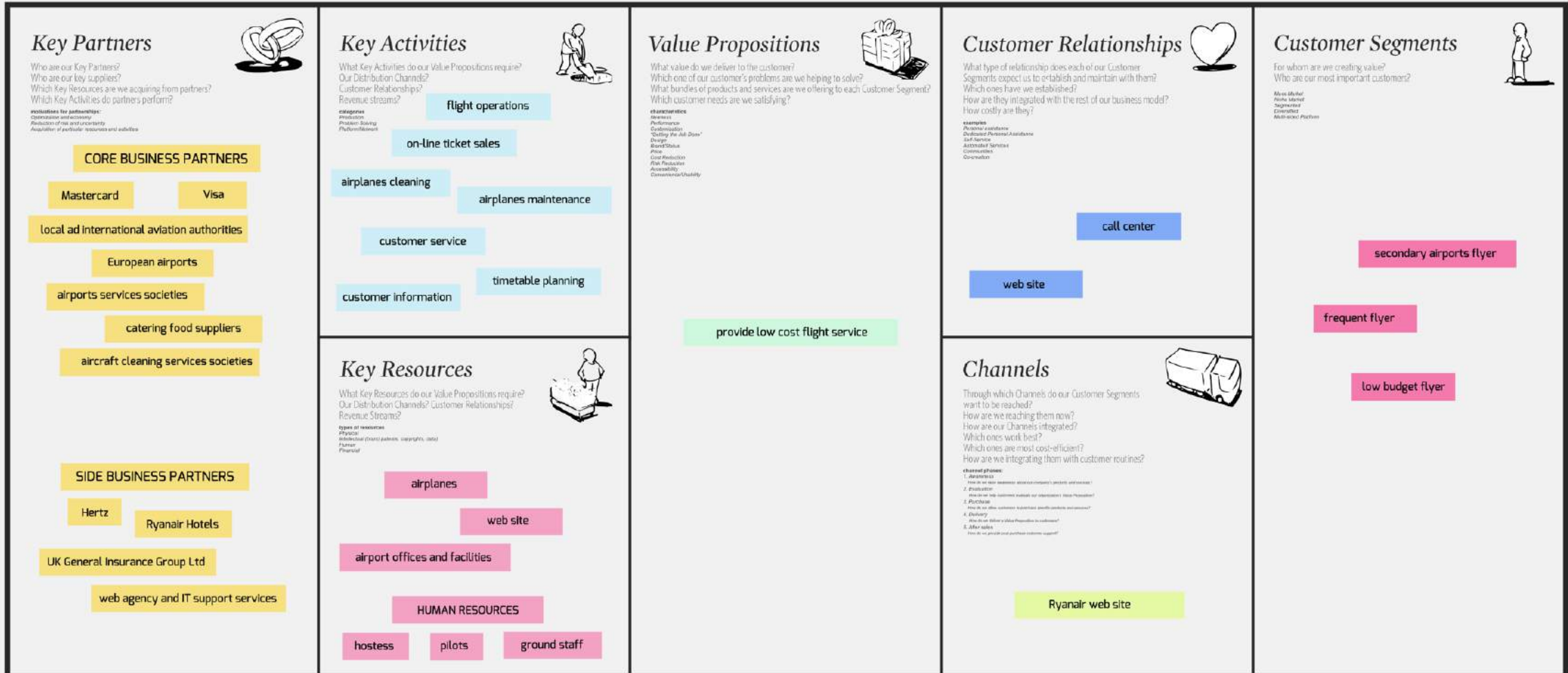
And **microsegmentation**

Cost structure

- Customer acquisition cost, CAC
- Weighted average cost of capital, WACC
- Development & expansion
- Payroll, contractors
- Infrastructure, transaction costs
- Legal, insurance
- Lobbying, legal, settlement
- Customer support

Revenues

- Charging a transaction fee based on savings on:
 - Lower cost for guests
 - Higher net income of hosts
- Rental guests: 5-15%
- Rental hosts: 3-5%
- Event hosts: 20%
- = Event guests: 0%



Il business model canvas

Progettato per:

Progettato da:

Data:

Versione:

Partner chiave



Chi sono i nostri partner chiave?
Chi sono i nostri fornitori chiave?
Quali risorse chiave stiamo acquistando dai partner?
Quali attività chiave svolgono i partner?

MOTIVAZIONI PER LE RELAZIONI

Ottimizzazione e risparmio
Riduzione del rischio e dell'incertezza
Acquisizione di particolari risorse e attività

Attività chiave



Che attività chiave richiede la nostra proposta di valore?
I nostri canali di distribuzione?
Le relazioni con i clienti?
I flussi di ricavo?

CATEGORIE

Produzione
Risoluzione dei problemi
Piattaforma/ Rete

Proposta di valore



Che valore forniamo al cliente?
Che problemi dei nostri clienti siamo lieti di risolvere?
Che prodotti e servizi stiamo offrendo a nostri diversi segmenti di clienti?
Che bisogni dei clienti stiamo soddisfacendo?

CARATTERISTICHE

Novità
Prestazione
Personalizzazione
Design
Marca
Prezzo
Riduzione dei costi
Riduzione del rischio
Accessibilità
Comodità

Relazioni con il cliente



Che tipo di relazione i nostri diversi segmenti di clienti si aspettano di instaurare?
Che relazioni abbiamo instaurato?
Come sono integrate con il resto del nostro business model?
Quanto costano?

Assistenza personale
Assistenza personale dedicata
Self service
Servizi automatici
Community
Co-creazione

Segmenti di clienti



Per chi stiamo creando valore?
Chi sono i nostri clienti più importanti?

Mercato di massa
Mercato di nicchia
Mercato segmentato
Mercato diversificato
Piattaforma multi-sided

Risorse chiave



Quali risorse chiave richiede la nostra proposta di valore?
I nostri canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti?
I flussi di ricavi?

TIPI DI RISORSE

Fisiche
Intellettuale (brevetti di marche, diritti d'autore, dati)
Umane
Finanziarie

Canali



Attraverso quali canali vogliono essere raggiunti i nostri segmenti di clienti?
Come li stiamo raggiungendo adesso?
Come sono integrati i nostri canali?
Quale funziona meglio?
Quali sono i più efficienti in termini di costi?
Come li stiamo integrando con le abitudini dei clienti?

FASI DEI CANALI

- 1- Consapevolezza
Come aumentiamo la consapevolezza dei nostri prodotti e servizi?
- 2- Valutazione
Come aiutiamo i nostri clienti a valutare la nostra proposta di valore?
- 3- Acquisto
Come possono i clienti acquistare i nostri prodotti e servizi?
- 4- Consegna
In che modo consegnamo la nostra proposta di valore ai clienti?
- 5- Post vendita
In che modo assistiamo i nostri clienti dopo la vendita?

Struttura dei costi

Quali sono i costi più importanti inerenti al nostro business model?
Quali risorse chiave sono le più costose?
Quali attività chiave sono le più costose?

LA NOSTRA ATTIVITÀ È PIÙ:

Orientata ai costi (struttura dei costi, valore offerto a basso costo, massima automazione, outsourcing)
Orientata al valore (creazione del valore, valore offerto premium)

ESEMPIO DI CARATTERISTICHE

costi fissi
costi variabili
economie di scala
economie di gamma



Flussi di ricavi

Per quale valore i nostri clienti sono disposti a pagare?
Per cosa sono disposti a pagare al momento?
Come stanno pagando?
Quanto preferirebbero pagare?
In che modo ogni flusso di ricavo contribuisce ai ricavi totali?

TIPI

Vendita di beni
Costi d'uso
Costi d'iscrizione
Affitto/ Noleggio/ Leasing
Costi di intermediazione
Pubblicità

COSTI FISSI

Prezzo di listino
Costi dipendenti dal prodotto
Costi dipendenti dal segmento di cliente
Costi dipendenti dal volume

COSTI VARIABILI

Costi di negoziazione
Tariffazione in tempo reale
Mercato in tempo reale

