Business models for the sharing mobility

Mariangela Lazoi

Constrasting Social Inequlities through Sharing mobility, 19.11.2021

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Agenda

- Business Model Canvas
- Alcuni Esempi

BUSINESS MODEL

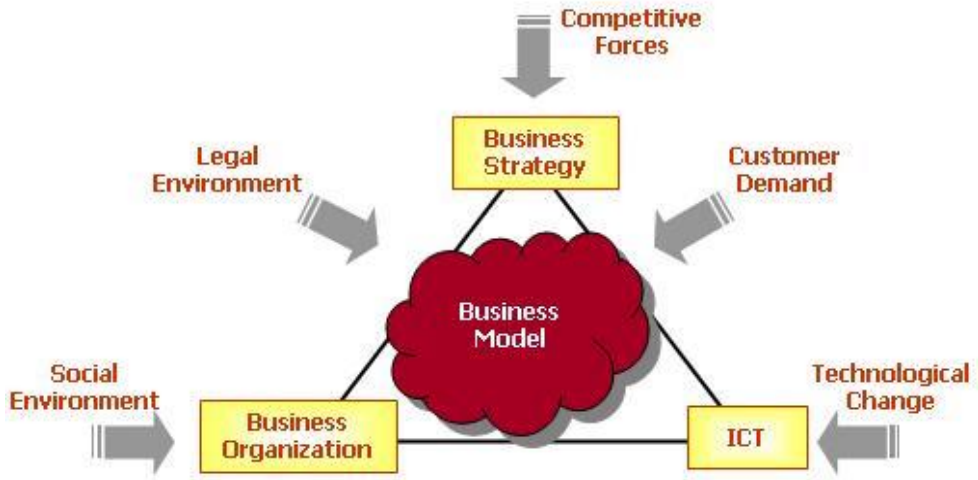
Definizione

Il *Business Model* è uno strumento concettuale per descrivere il valore realizzato da un'azienda ed offerto ad uno o più segmenti di clienti; è l'insieme di risorse tangibili ed intangibili, che costituiscono l'architettura strategica, tecnologica ed organizzativa di un'azienda.

Alexander Osterwalder (2004)

Ruolo del Business Model in un'impresa

- Il Business Model rappresenta il link concettuale tra Business Strategy, Organizzazione e Tecnologia (ICT) ed è quindi, lo strumento concettuale che ci permette di allineare ed unificare informazioni provenienti da tre differenti aspetti dell'azienda (Osterwalder et al., 2005).



Struttura di un Business Model

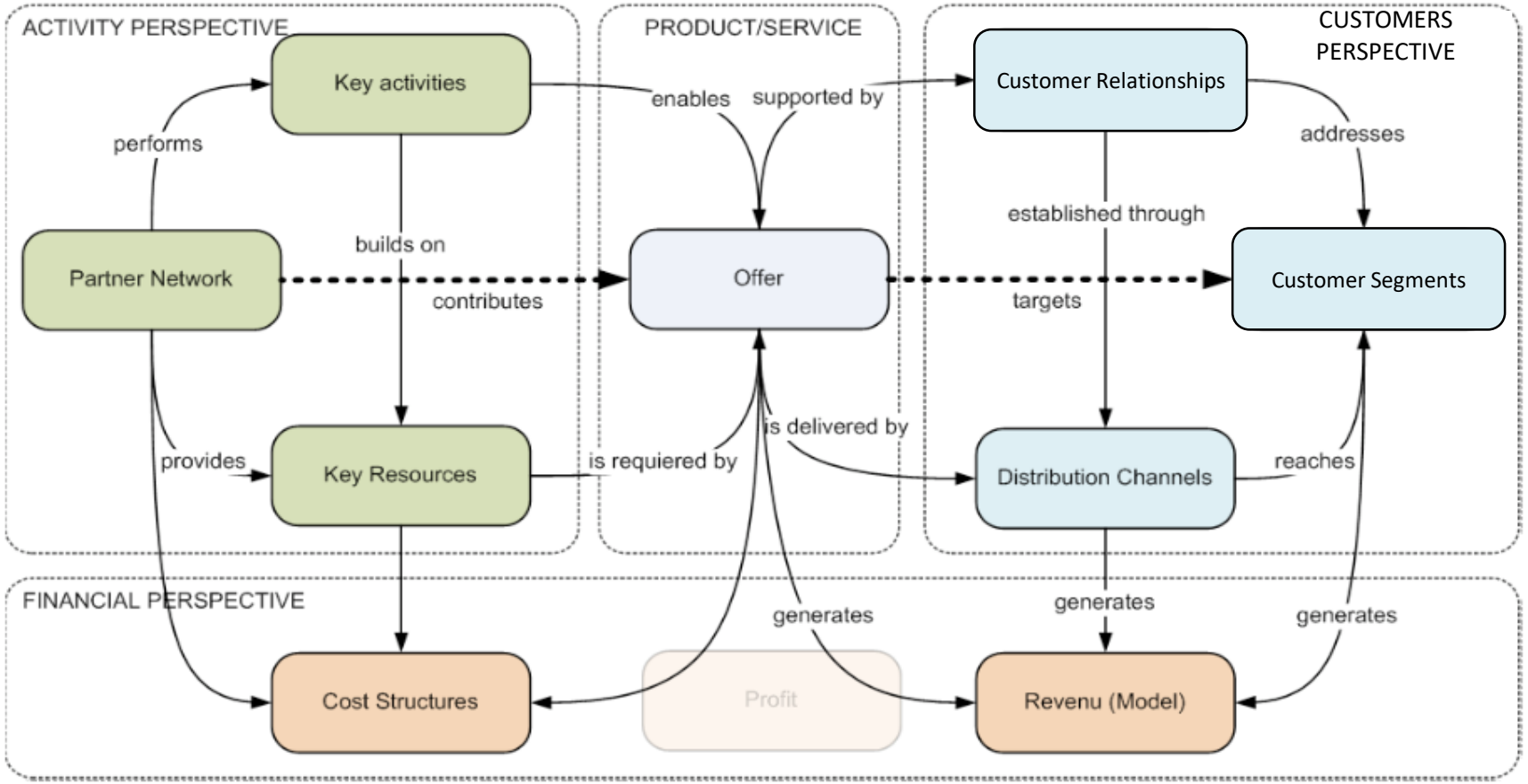
- In generale, i *business model* possono essere descritti in modo più o meno formale.

- L'approccio più utilizzato è quello di Osterwalder (2004), il quale propone un *framework* di analisi (Business Model Canvas) in cui l'impresa viene descritta attraverso quattro macro aree collegate fra loro (*activity links*):

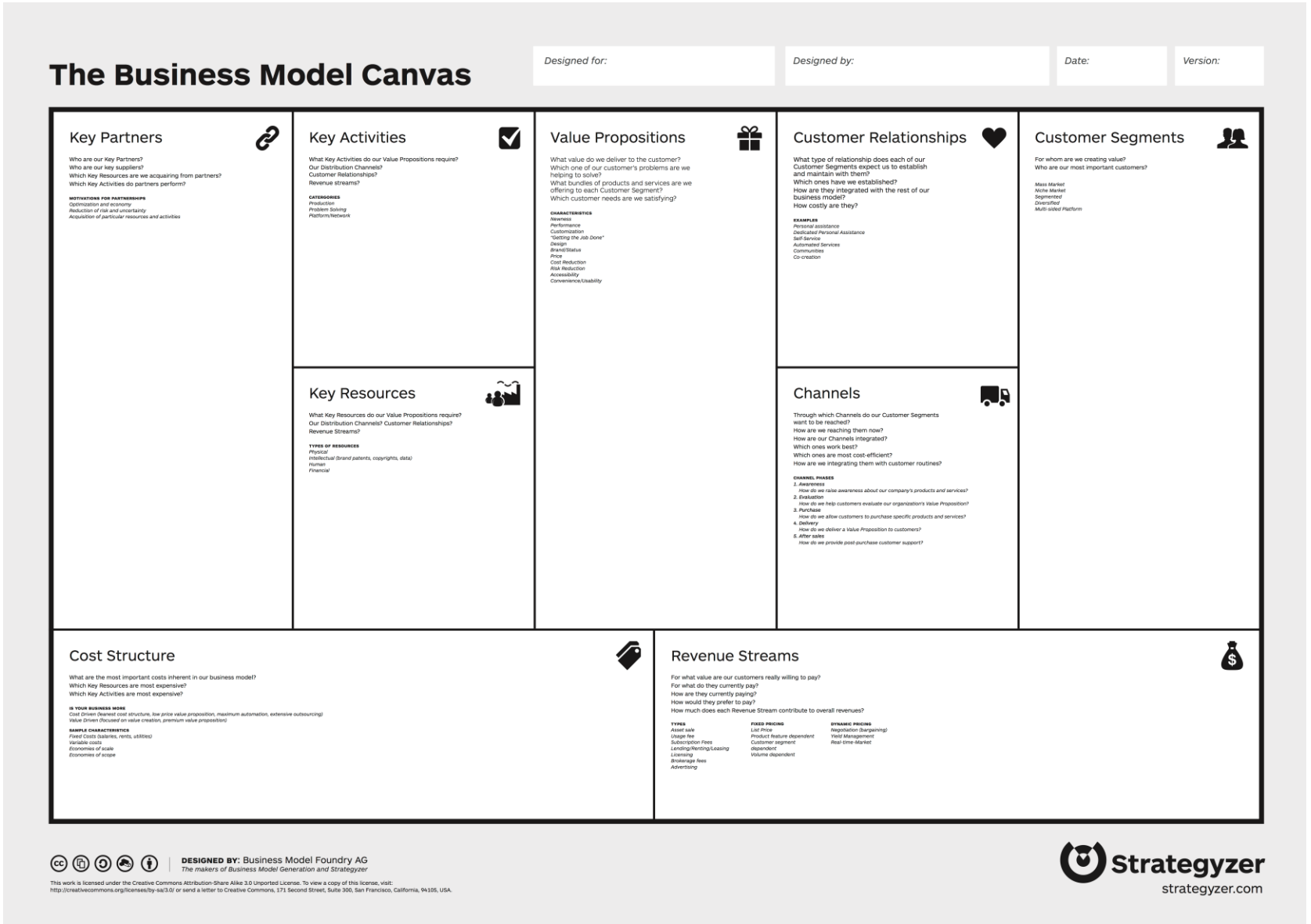
  - ***Product/Service***: descrive qual'è il business dell'azienda ovvero i prodotti e le corrispondenti *value proposition* offerte sul mercato.
  - ***Customer Perspective***: contiene informazioni su chi sono i clienti target dell'azienda, come sono consegnati i prodotti/servizi e come si costruisce una forte relazione con loro.
  - ***Activity Perspective***: definisce come l'azienda svolge le sue attività, con l'utilizzo di quali risorse e con che tipo di network d'imprese (relazioni)
  - ***Financial Aspects***: stabilisce qual'è il revenue model e la struttura dei costi che garantiscono la sostenibilità del business model.

- Tali macro-aree, a loro volta sono scomposte in 9 blocchi (*building block*).

Business Model Canvas con gli *activity links*



Business Model Canvas



The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partners

Who are our Key Partners?
Who are our key suppliers?
Which Key Resources are we acquairing 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

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

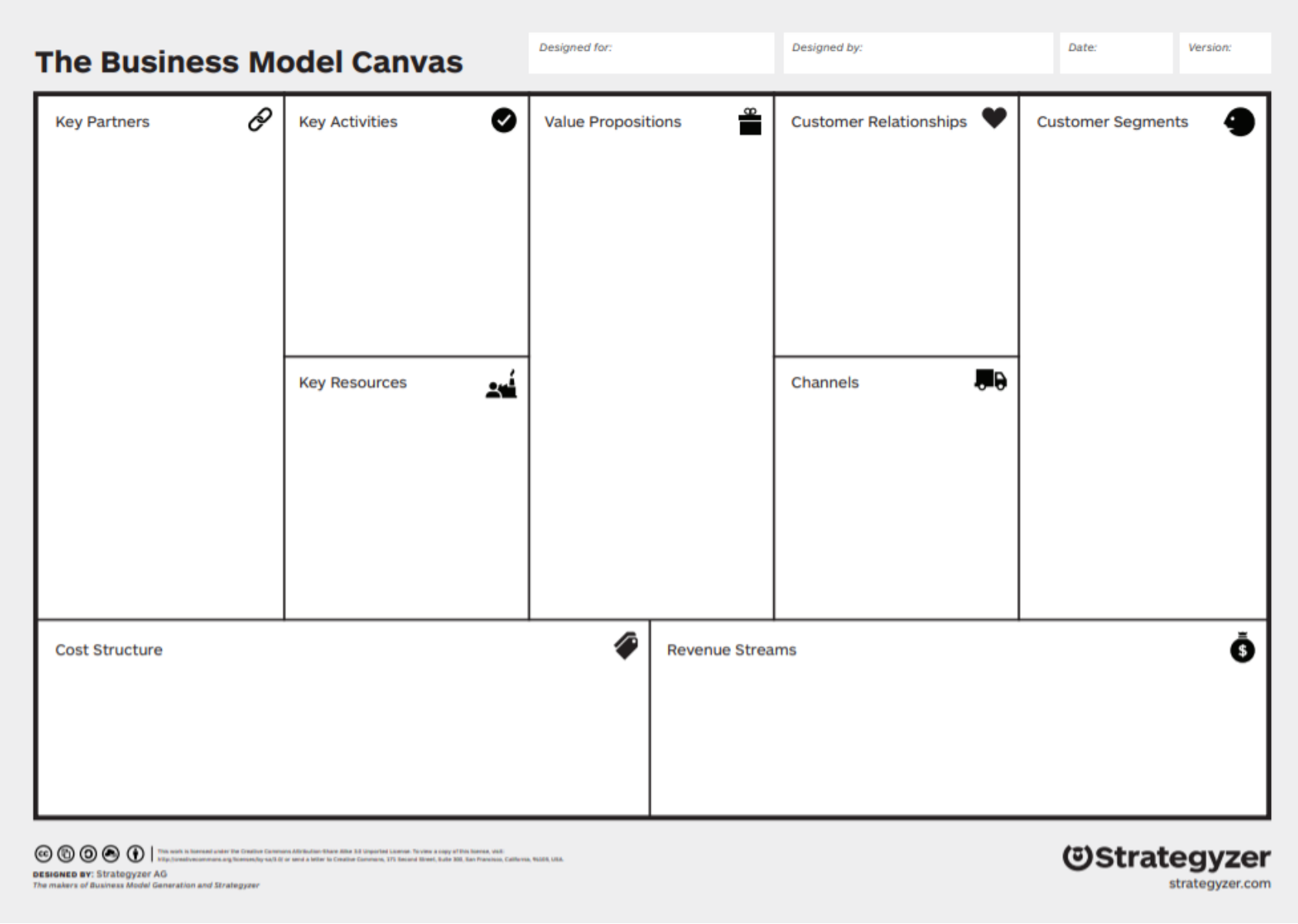
DYNAMIC PRICING
Negotiation (bargaining)
Yield Management
Real-time-Market

DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/ or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

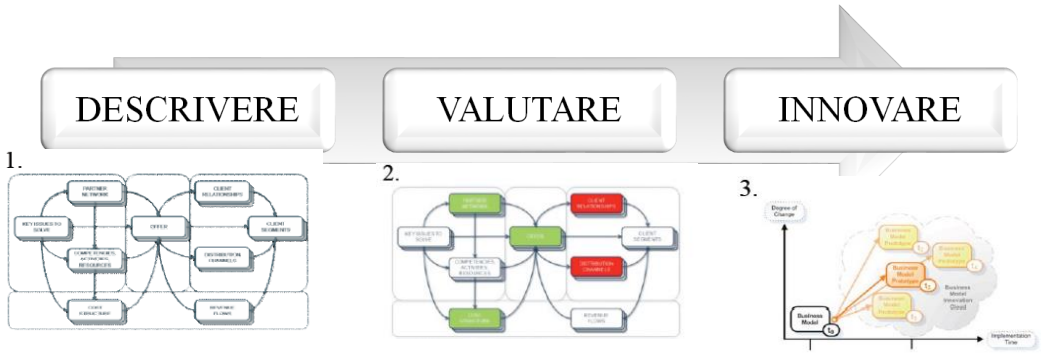
Strategyzer
strategyzer.com

Business Model Canvas - Template



Vantaggi

- Nel Business Model Canvas, A. Osterwalder, integra i diversi approcci proposti in letteratura e propone una rappresentazione semplice e completa dell'azienda.
- Il framework è facilmente adattabile ad ogni contesto settoriale e ad ogni tipologia di azienda, indipendentemente dalle sue dimensioni.
- Si basa su una metodologia di analisi composta da 3 step:
  - ***Descrivere***: si descrive il modello di *business* attraverso i 9 blocchi.
  - ***Valutare***: si valutano i punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce del modello di *business* attuale.
  - ***Innovare***: si scelgono uno o più blocchi critici e si sviluppano idee e possibili miglioramenti.

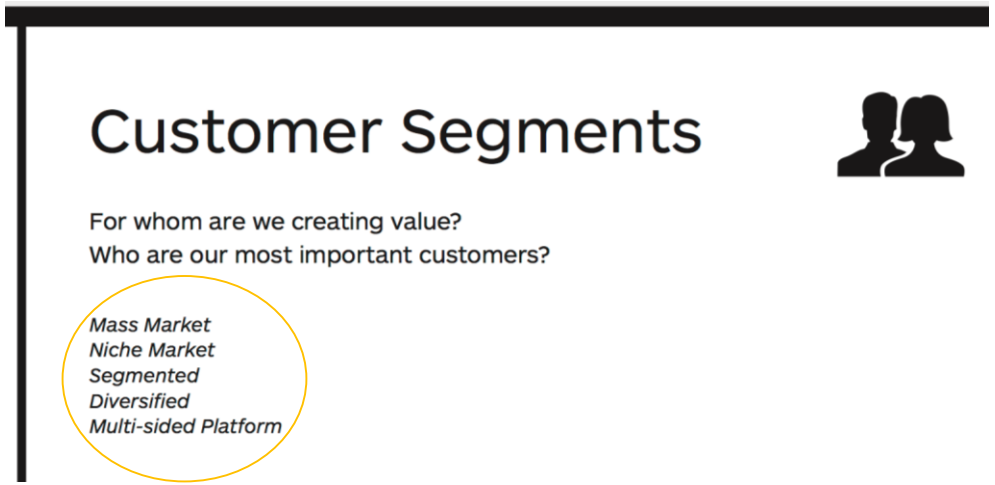


Bulding Block - Customer Segment (area Customer Perspective)

- Il blocco “Customer Segment” descrive il gruppo di clienti a cui si rivolge l’azienda; ha l’obiettivo di identificarli e raggrupparli in relazione alle loro necessità e bisogni.

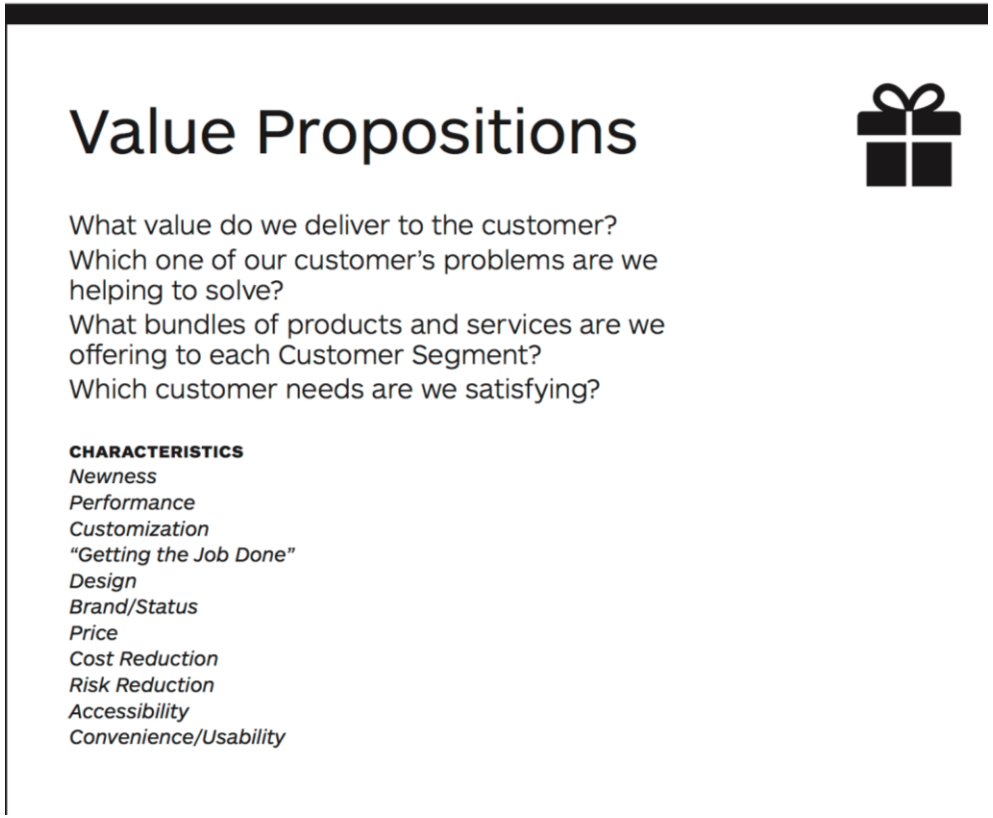
- Le aziende devono sforzarsi di proporre ai propri clienti un’offerta adeguata e personalizzata in base alle diverse esigenze.

- Possono esserci più tipi di «Customer Segment», se:
  - I bisogni giustificano e richiedono un’offerta differente
  - Sono raggiunti attraverso diversi canali di distribuzione
  - Si richiedono diversi tipi di relazione
  - Hanno un livello diverso di *profitability*
  - Sono disponibili a pagare per aspetti diversi dell’offerta



Building Block - Value Proposition (o Offer) (area Product/Service)

- Il Blocco “Value Proposition” rappresenta l’insieme di prodotti e servizi che soddisfano i bisogni di uno specifico segmento di clienti.
- Ha l’obiettivo di identificare il valore (benefici) creato per ogni categoria di cliente, descrivendo il pacchetto di prodotti e servizi offerto.
- Rappresenta la ragione per cui un cliente torna alla stessa azienda (es. risolve un problema o soddisfa un bisogno).
- Alcune Value Proposition sono innovative e offrono qualcosa di nuovo. Altre invece sono simili ad altre ma con alcune caratteristiche differenti.

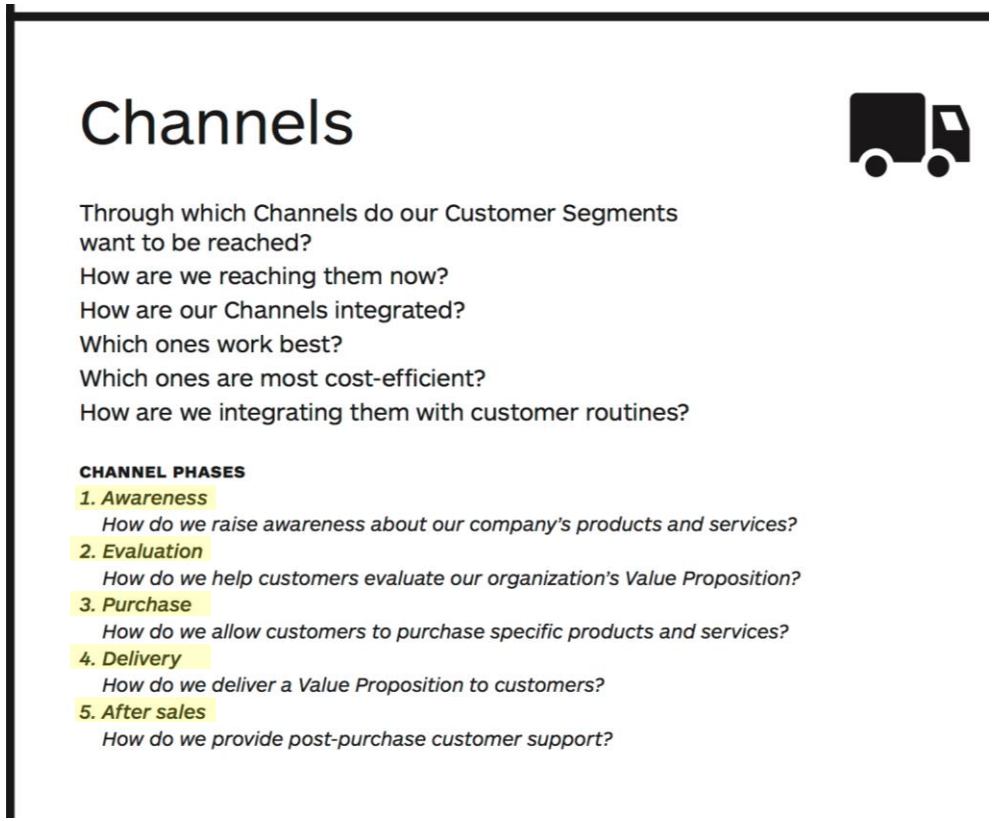


Building Block – Channels (area Customer Perspective)

- Il blocco “Channel” descrive i canali attraverso i quali si comunica con i clienti e attraverso i quali si offrono loro servizi e/o prodotti.

- Un’azienda raggiunge i suoi clienti attraverso la comunicazione ed i diversi canali di distribuzione. Essi rappresentano l’interfaccia tra l’azienda, le sue proposte di valore ed i suoi clienti. I punti di contatto includono pubblicità, punti vendita al dettaglio, team di vendita, siti web e convegni.

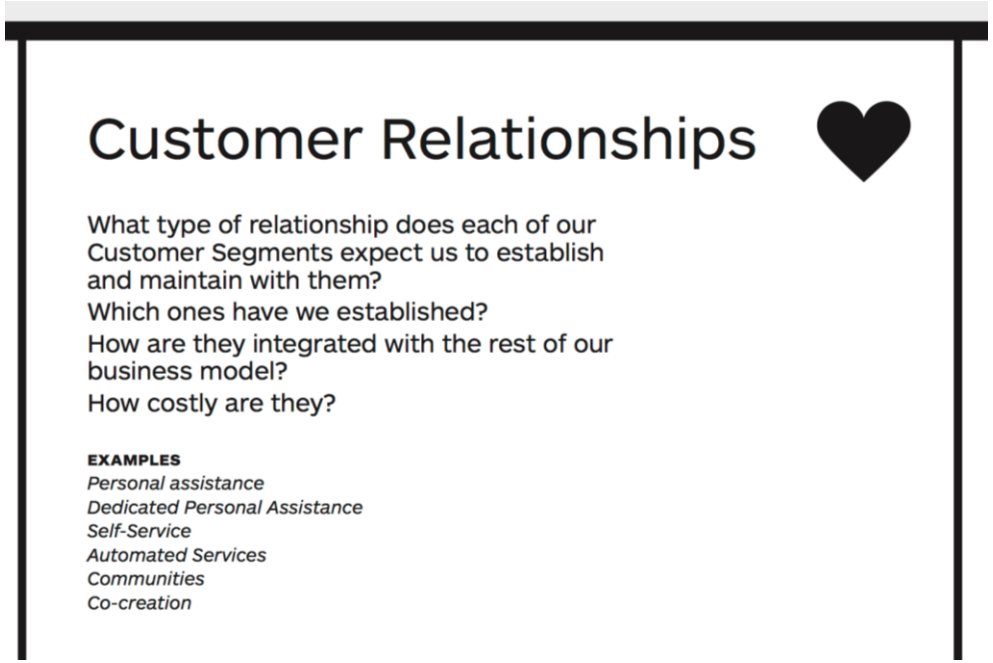
- Una buona ed integrata progettazione del canale può essere un potente strumento di differenziazione e di vantaggio competitivo.



Building Block - Customer Relationship (area Customer Perspective)

- Questo blocco di occupa di definire quali relazioni si intrattengono con ogni segmento di clientela ed ha l'obiettivo di identificare le modalità di relazione più opportune per ogni segmento.

- Possono variare da personali ad automatiche e sono motivate da:
  - Necessità di acquisire dei clienti
  - Necessità di mantenere le relazioni con i clienti
  - Necessità di aumento delle vendite



Building Block - Revenue Stream (area Financial Perspective)

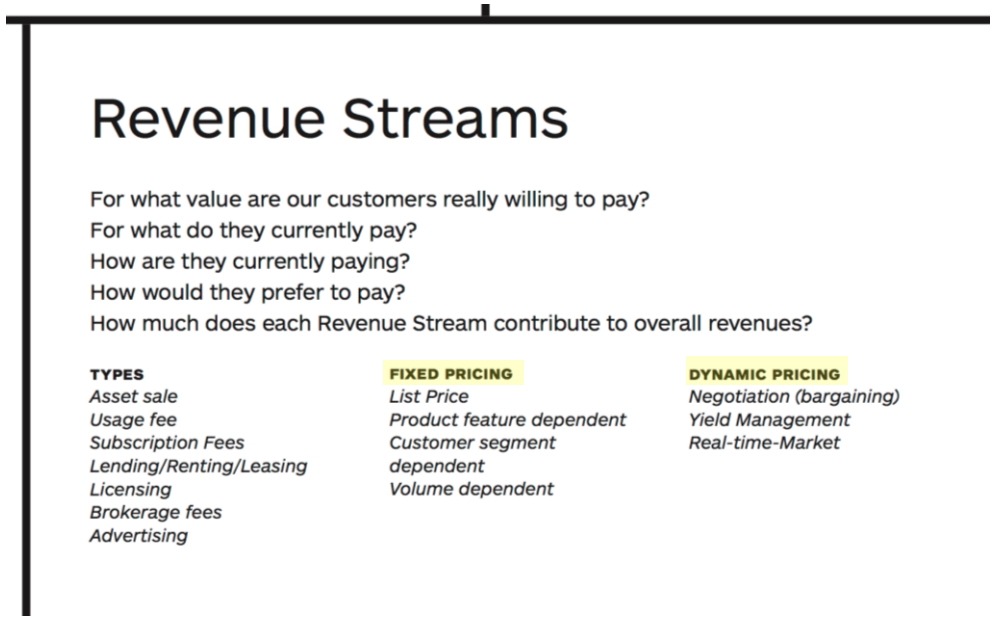
- Il blocco «Revenue Stream» rappresenta le differenti modalità attraverso cui l'azienda genera profitto in modo da identificare i differenti flussi di ricavo, specifici per ogni segmento di clienti.

- La sostenibilità del modello di *business* adottato dipende dai ricavi generati. I flussi di ricavo provengono da uno o più segmenti di clienti e rappresentano ciò che i clienti sono disposti a pagare per il valore ottenuto dall'offerta proposta dall'azienda.

- I ricavi possono essere generati da: vendita pura e semplice, prestito, licenze, commissioni, spese di transazione o compensi pubblicitari.

- I costi devono essere sottratti dal «revenue» per ottenere un utile.

- Pagamenti *One-Time* vs *Pagamenti Ongoing*



Building Block - Key Resource (area Activities Perspective)

- Questo building block identifica l'insieme di risorse tangibili e intangibili necessarie allo svolgimento delle attività di business ed ha l'obiettivo di identificare quelle che sono le risorse chiave e descrivere il loro ruolo all'interno dell'attività di business.

- È il Building Block più importante per far funzionare il Business Model di un'azienda.

- Le Key Resource dipendono dal Business Model:
  - Produttore di Microchip → Stabilimento Produttivo
  - Progettista di Microchip → Risorse Umane

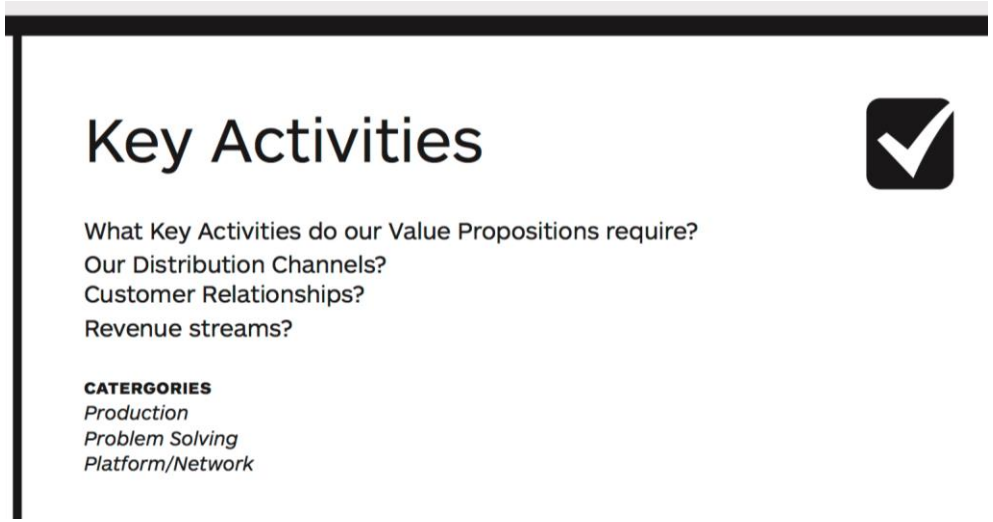


Building Block - Key Activities (area Activities Perspective)

- Il presente blocco definisce le attività principali su cui si fonda tutta l'attività di business al fine di identificare e mappare attraverso opportuni strumenti di modellazione il flusso di attività aziendali.

- Sono le azioni/attività più importanti per garantire all'azienda di funzionare con successo.

- Differiscono in base al business model:
  - Produttore software (es. Microsoft) → sviluppo software
  - Produttore di PC (es. Dell) → gestione della supply chain
  - Azienda di consulenza (es. McKinsey) → problem solving



Building Block – Key Partners (area Activity Perspective)

- Il blocco «Key Partners» definisce i partner ed i fornitori con i quali si lavora. Serve per delineare un quadro completo, evidenziando le differenze nelle relazioni.

- Ogni azienda deve chiedersi se e come, utilizzando il proprio modello di business, può instaurare partnership con altre aziende. Quindi, si devono definire quali attività si vogliono svolgere da soli e quali in collaborazione con i partner.

- È necessario avere un quadro completo delle Key Resources acquisite dai partner e quale delle Key Activities è svolta da loro.

- Possono essere di 4 tipi:
  - Alleanze strategiche fra non concorrenti
  - Alleanze strategiche fra concorrenti (coopetition)
  - Joint Venture per nuovi business
  - Relazione compratore-fornitore



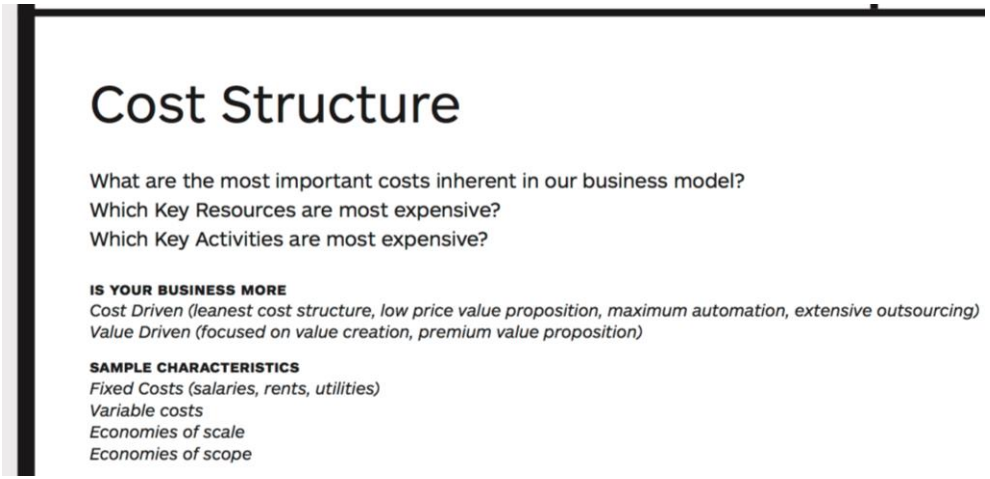
Building Block - Cost Structure (area Financial Perspective)

- Tale blocco definisce la struttura dei costi sostenuti per eseguire le attività di *business* e ha l'obiettivo di identificare le voci di costo predominanti ed associarle ai differenti servizi/prodotti.

- I costi dipendono dal creare e consegnare valore ai clienti, mantenere relazioni con i clienti e generare fatturato (revenue).

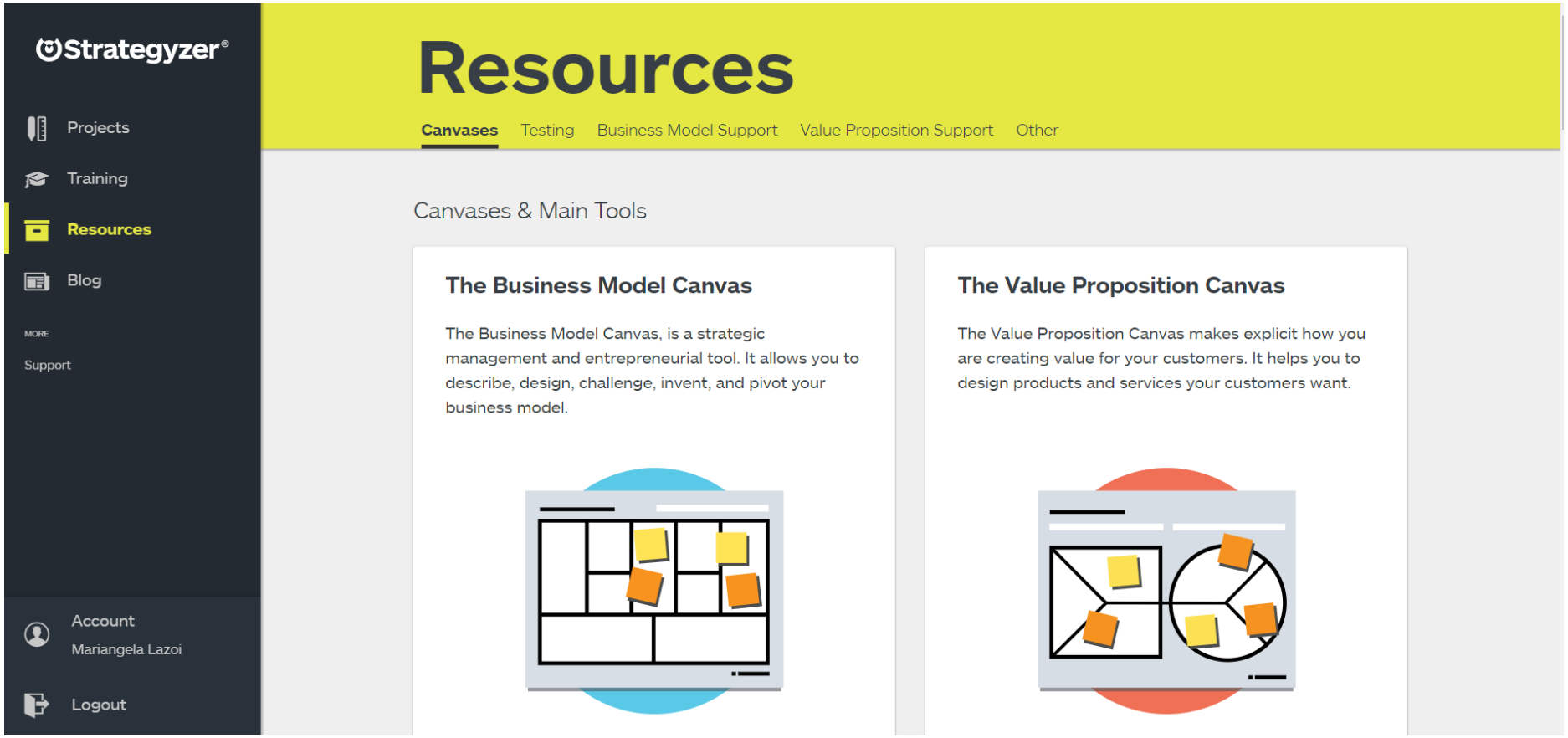
- Si definiscono facilmente dopo aver individuato Key Resources, Key Activities e Key Partners.

- Esempio: compagnia aerea low cost



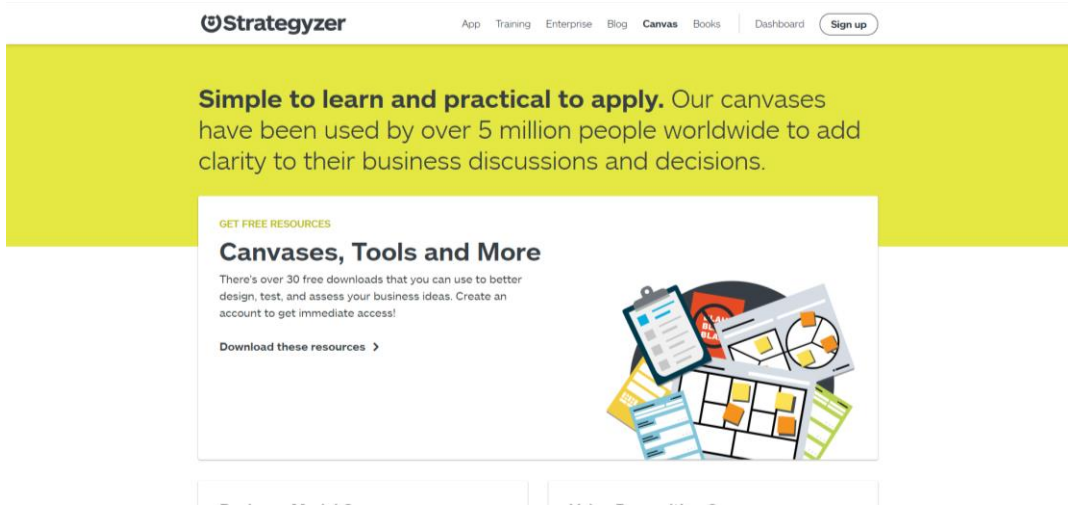
Risorse online

https://platform.strategyzer.com/resources

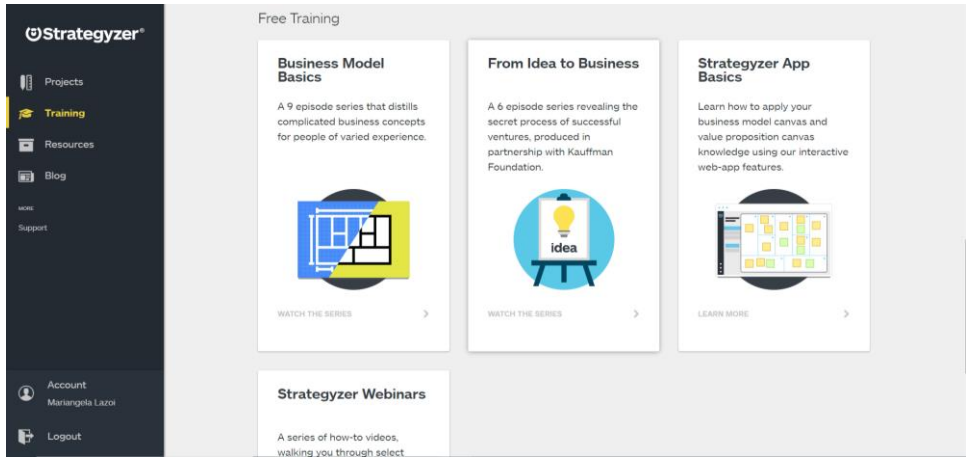


Altri link interessanti

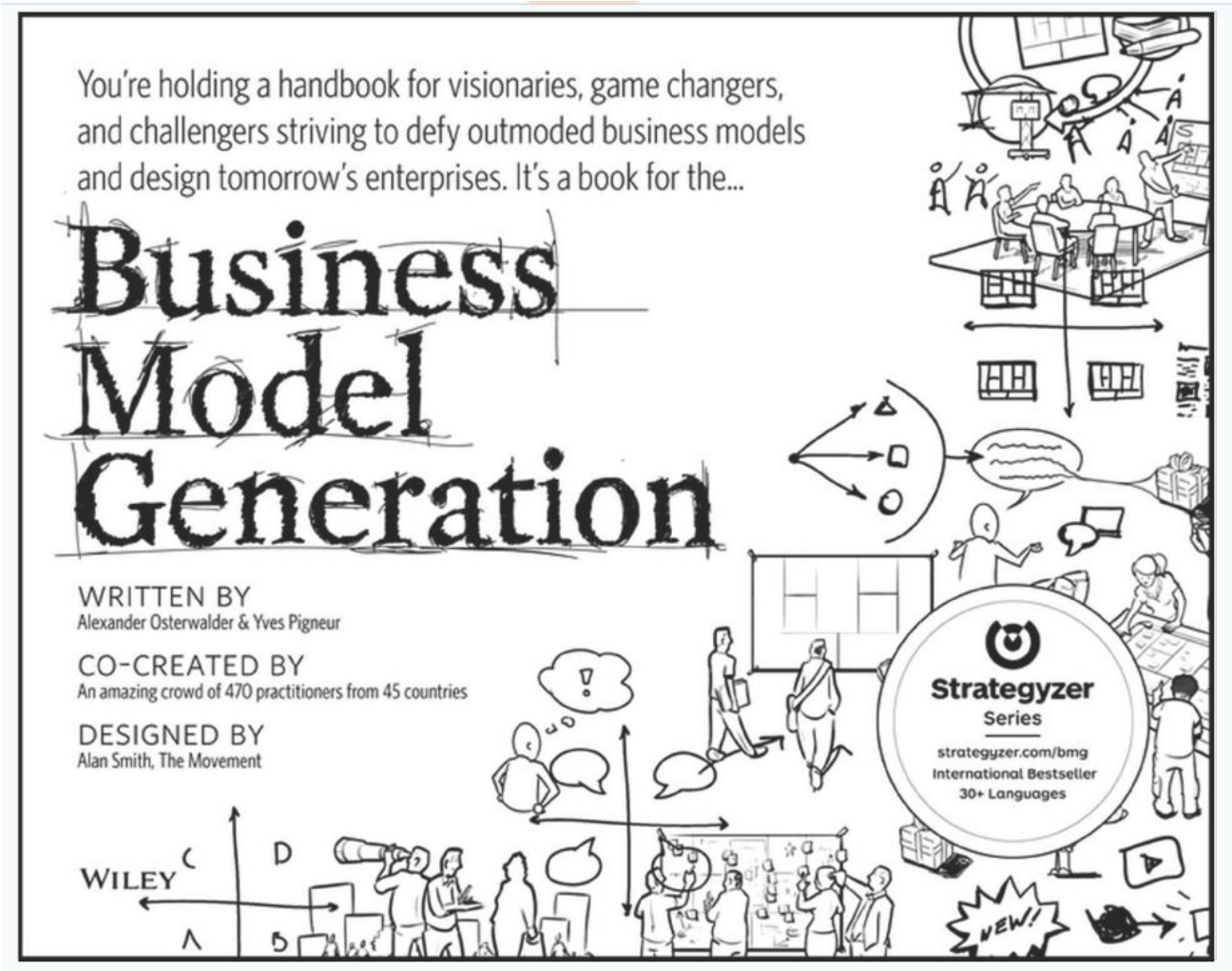
https://www.strategyzer.com/canvas



https://platform.strategyzer.com/training



Principale Riferimento



ALCUNI ESEMPI

Esempio 1 – Movi by Mobike

- Impresa nata nel 2015 a Pechino che offre servizi di bike sharing basati sul modello di free floating in cui le bici sono dislocate in vari punti della città, e non posizionate all'interno di apposite stazioni.
- I clienti si iscrivono ad una piattaforma digitale, pagando una quota annuale o mensile per poter essere idonei ad utilizzare il servizio, e in base al tempo di utilizzo del veicolo a due ruote viene pagata una tariffa oraria.
- Le biciclette sono dotate di un sistema GPS e di appositi lucchetti "smart", che si sbloccano attraverso l'utilizzo di una interfaccia digitale messa a disposizione ai fruitori del servizio.
- La sua Value Proposition è di offrire un servizio di mobilità condivisa a due ruote e sostenibile, attraverso l'utilizzo di una piattaforma digitale in grado di mettere in contatto domanda e offerta.



https://www.ridemovi.com/

Esempio 1 – Principali Caratteristiche del Business Model Mobike

Key Partners

- Investitori
- Città
- Produttori/Fornitori di biciclette

Key Activities

- Progettazione sistemi smart
- Distribuzione e manutenzione
- Supporto al cliente

Key Resources

- Staff
- Flotta di biciclette
- Dati generate dall'utilizzo dell'app
- Sistema smart lock
- Sistema di geolocalizzazione

Value Propositions

- Fornire un mezzo di trasporto condiviso accessibile per brevi spostamenti urbani

Customer Relationships

- Relazione basata sull'utilizzo dell'app
- Comunità di ciclisti

Channels

- Siti web
- App
- Social Media
- App store

Customer Segments

- Cittadini
- Turisti

Cost Structure

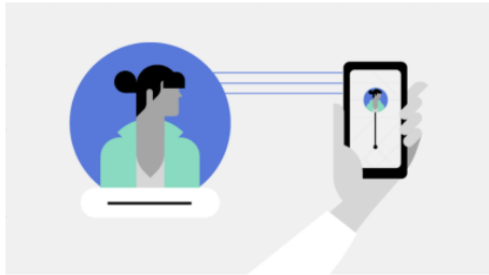
- Biciclette
- Piattaforma App e Web
- Stipendi
- Manutenzione

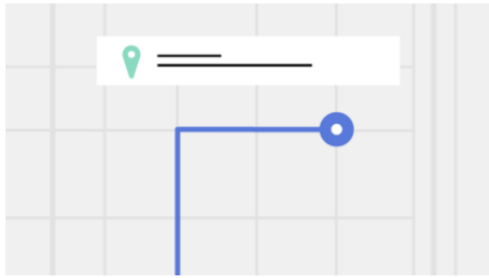
Revenue Streams

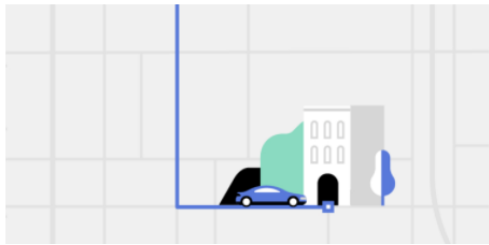
- Credito Pre-pagato
- Costo di registrazione
- Pubblicità
- Scambio dati con terze parti

Esempio 2 – Uber

- Nato nel 2009 a San Francisco, Uber è un'azienda che fornisce servizio di trasporto automobilistico privato attraverso l'utilizzo di un'applicazione *mobile* che mette in contatto gli autisti con il cliente.
- Il cliente utilizza il proprio device *mobile* per richiedere un passaggio, selezionando il punto di partenza e di arrivo.
- L'autista più vicino è identificato dal sistema informatico, in modo da ridurre al minimo i tempi di attesa e i costi di trasporto.
- Essendo una piattaforma multi-side, la Value Proposition è sia per il cliente il quale può usufruire sempre di una corsa personalizzata, che per l'autista per il quale è una fonte di reddito.







https://www.uber.com/it/it/

Esempio 2 – Principali Caratteristiche del Business Model Uber

Key Partners

- Autisti
- Investitori
- Partner technologici

Key Activities

- Sviluppo e manutenzione della piattaforma
- Marketing
- Assistenza Clienti
- Gestione Pagamento

Key Resources

- Piattaforma Uber
- Algoritmo dei prezzi e dei percorsi
- Autisti

Value Propositions

- **Passeggeri:** auto su richiesta e facile da prenotare, no contanti, breve tempo di attesa, prezzo basso, rilevamento del percorso dell'auto
- **Autisti:** fonte di reddito, orari di lavoro flessibili, facile procedura di pagamento

Customer Relationships

- Relazione basata sull'utilizzo dell'app
- Trasparenza su tempi e prezzi
- Fiducia nella sicurezza e privacy

Channels

- App mobile
- Siti web
- Social media

Customer Segments

- Passeggeri
- Autisti

Cost Structure

- Stipendi
- Piattaforma web e app
- Eventi
- Pagamento autisti

Revenue Streams

- Pagamenti per ogni corsa
- Aumento dei prezzi nei casi di incremento della domanda
- Veicoli premium

Esempio 3 – Bla Bla Car

- Blablacar è un servizio di car-pooling nato in Francia ed attivo in Italia dal 2012, permette di condividere le spese di un viaggio.
- Dopo aver effettuato l'iscrizione sul sito, il conducente inserisce il suo tragitto, il prezzo del «*passaggio*» e il numero di posti disponibili; il passeggero cerca sul motore di ricerca di BlaBlaCar il tragitto che gli interessa e sceglie il «*passaggio*» in base al prezzo, al profilo e alle opinioni sul conducente.
- Il pagamento avviene al termine del viaggio tramite conto corrente o Paypal.
- Il conducente invia al passeggero un codice per attestare l'avvenuta fruizione del passaggio e inserendo il codice è possibile effettuare il pagamento e scrivere recensioni.



https://www.blablacar.it/

Esempio 3 – Principali Caratteristiche del Business Model Bla Bla Car

Key Partners

- Investitori
- Conducenti

Key Activities

- Marketing
- Crescita della community
- Servizio clienti

Key Resources

- Conducenti e le loro automobili
- Piattaforma web e app
- Community

Value Propositions

Passeggeri: mezzo di trasporto più economico dell'autobus o del treno.

Conducenti: riduzione dei costi di viaggio, guadagno

Customer Relationships

- Relazione basata sull'utilizzo dell'app
- Community di utilizzatori

Channels

- Sito web
- App mobile
- Social Media

Customer Segments

- Conducenti
- Passeggeri

Cost Structure

- Stipendi
- Piattaforma web e app
- Eventi
- Pagamento autisti

Revenue Streams

Commissioni sul prezzo stabilito dal conducente

Grazie per l’attenzione!

mariangela.lazoi@unisalento.it

UNIVERSITÀ DEL SALENTO