



BUSINESS MODEL CANVAS

Media Allocation vs Market Share Workshop

CSAP

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Μάρτιος 2018

Part 2

Ryan Air Business Model



Το ξεκίνημα των Αεροπορικών εταιρειών Low Fare

Μια συνηθισμένη πρακτική στην χρήση πλάγιας σκέψης (lateral thinking), είναι η καταγραφή των κυρίαρχων ιδεών και στην συνέχεια η αμφισβήτηση και ανατροπή τους.

Για παράδειγμα, μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 70, οι Αεροπορικές Εταιρείες πίστευαν ότι:

- Οι πελάτες επιθυμούν υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση.
- Οι business travelers προτιμούν τα μεγάλα, κοσμοπολίτικα αεροδρόμια.
- Οι πωλήσεις εισιτηρίων γίνονται αποκλειστικά από Ταξιδιωτικούς Πράκτορες.
- Υπάρχουν πολύ μικρά περιθώρια διαφοροποίησης κόστους εισιτηρίου ανά θέση.

Όλες εκτός από την South West Airlines στο Τέξας, οι ιδιοκτήτες της οποίας ανέτρεψαν τις μέχρι τότε παραδοχές, και ξεκίνησαν την πρώτη Low Fare Airline.

Ryan Air Business Model, κύρια συστατικά

- ✓ Χαμηλό κόστος εισιτηρίων.
- ✓ Χρήση μικρών περιφερειακών αεροδρομίων.
- ✓ Λιγότερες ακυρώσεις/καθυστερήσεις δρομολογίων.
- ✓ Λιγότερες απώλειες αποσκευών.
- ✓ Χαμηλό λειτουργικό κόστος.
- ✓ Internet booking system, μέσω του website.
- ✓ Υψηλό ποσοστό παράλληλων εσόδων (φαγητό, αναψυκτικά, tax free, ξυστό).
- ✓ Διαπραγμάτευση με αρχές για επίτευξη προνομίων.
- ✓ Εξτρά χρεώσεις για catering, μεταφορά από και προς πόλεις.
- ✓ Μη συνδικαλισμένο στελεχιακό δυναμικό.
- ✓ Ομοιόμορφος στόλος Boeing 737.

Business Model

Business Model Canvas RyanAir

Key Partners Πιστωτικές κάρτες, Δευτερεύοντα Αεροδρόμια, Outsourcing υπηρεσιών εδάφους, IT/Web support services, Εξωτερικοί Συνεργάτες Catering food suppliers.. Ryan Hotels Hertz Tour and Bus companies. Ασφάλειες. Κατασκευαστές hand luggage	Key Activities Λειτουργία/ Logistics, online sales και check-in Συντήρηση και καθαρισμός αεροσκαφών Τροφοδοσία, υπηρεσίες εδάφους, Bus κλπ. Key Resources Γραφεία (Spartan) Ground and Flight Personnel, IT/Website support Ηγετική εικόνα Low Cost Airline carrier, Διαπραγματευτικές Διαδικασίες.	Value Proposition Οικονομικές πτήσεις, πάντα στην ώρα τους. Point to Point flights. «Δημοκρατικοποίη- ση Εξυπηρέτησης”. Πληρώνεις έξτρα μόνο για πρόσθετες υπηρεσίες που εσύ επιλέγεις.	Customer Relationship Automated mobile services. Website. Προσωπική εξυπηρέτηση μέσω Call Center. Channels Website, Mobile apps, Διαφήμιση, Μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Word of mouth	Customer Segments Νέοι, ταξιδεύουν συχνά για δουλειά ή αναψυχή. Νεαρές οικογένειες. Γενικά άτομα price sensitive.
Cost Structure Μισθοί/αμοιβές/commissions. Κόστος/απόσβεση/συντήρηση αεροσκαφών ιδίου τύπου και μεγιστοποίηση χρήσης. Καύσιμα, συντήρηση κλπ. Website/Hardware/Software/ update/maintenance. Κόστος διαφήμισης/Πρωώθησης on και off line			Revenue Streams Air tickets 80%, άλλα έσοδα 20%. Αγορές food/beverage/gifts/extras on board, Συνεργαζόμενες ταξιδιωτικές υπηρεσίες, ενοικίαση αυτοκινήτων, Bus to City κλπ. Διαφήμιση τρίτων.	

5



Συστημική Θεώρηση του RyanAir Business Model.

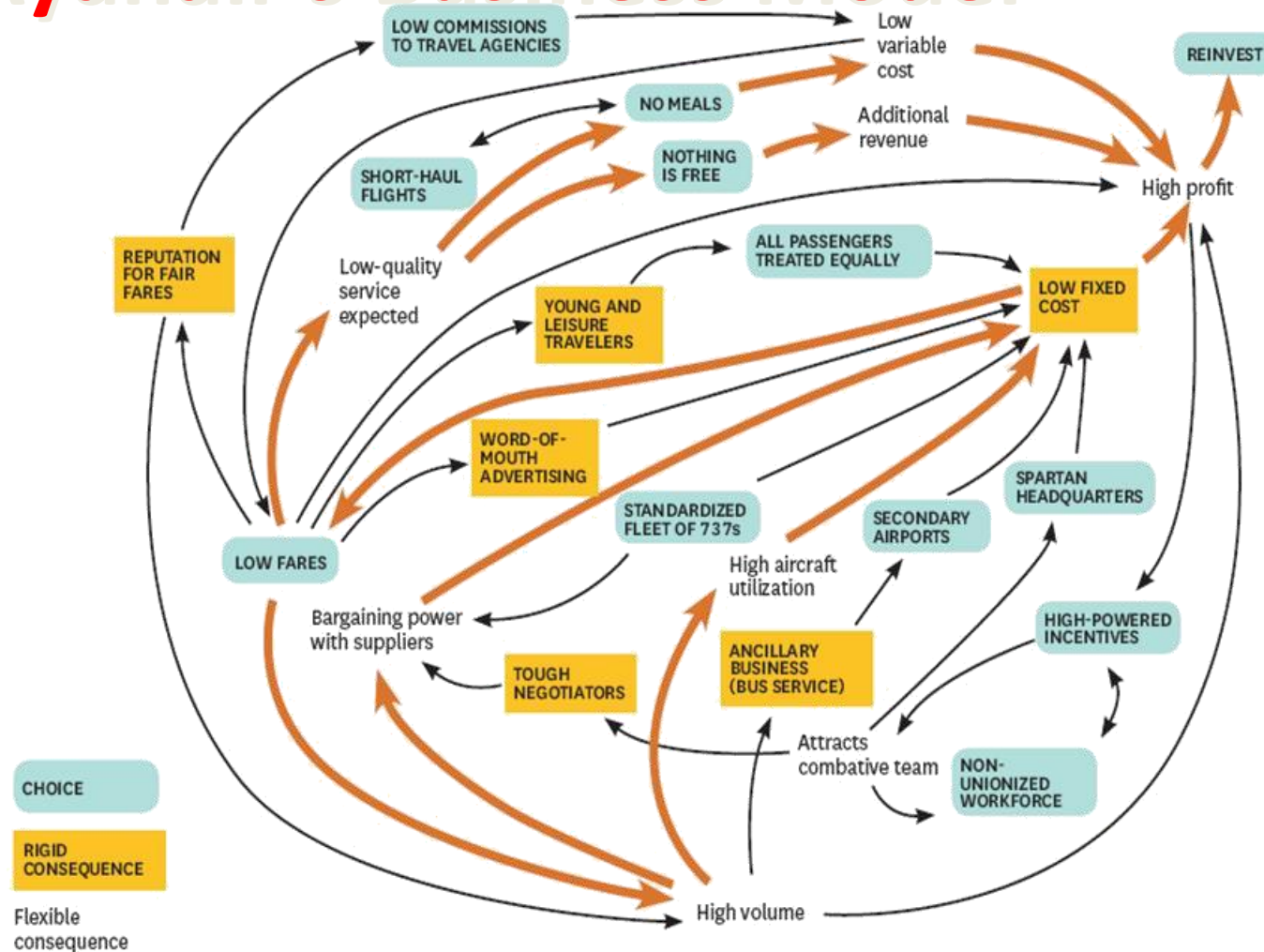
Το Business Model Canvas ενθαρρύνει την ολιστική και συστημική θεώρηση του καινοτόμου επιχειρηματικού μοντέλου της RyanAir.

Η συστημική θεώρηση μας επιτρέπει να βεβαιωθούμε ότι όλα τα επί μέρους στοιχεία του επιχειρηματικού μας μοντέλου εργάζονται και συνεργάζονται αποτελεσματικά και αθροιστικά.

Τα επιτυχημένα Business Models δημιουργούν virtuous cycles* ή ανατροφοδοτούμενους κύκλους που στην περίπτωση της RyanAir, όπως θα δούμε στην επόμενη διαφάνεια, έχουν ως αποτέλεσμα χαμηλότερο κόστος, που επιτρέπει ακόμη χαμηλότερες τιμές, που αυξάνουν τις πωλήσεις και τα κέρδη.

*Πηγή: Harvard Business Review, Jan-Feb 2011 -How to Design a Winning Business Model, Ramon Casadesus-Masarel, Joan E. Ricard.

Ryanair's Business Model



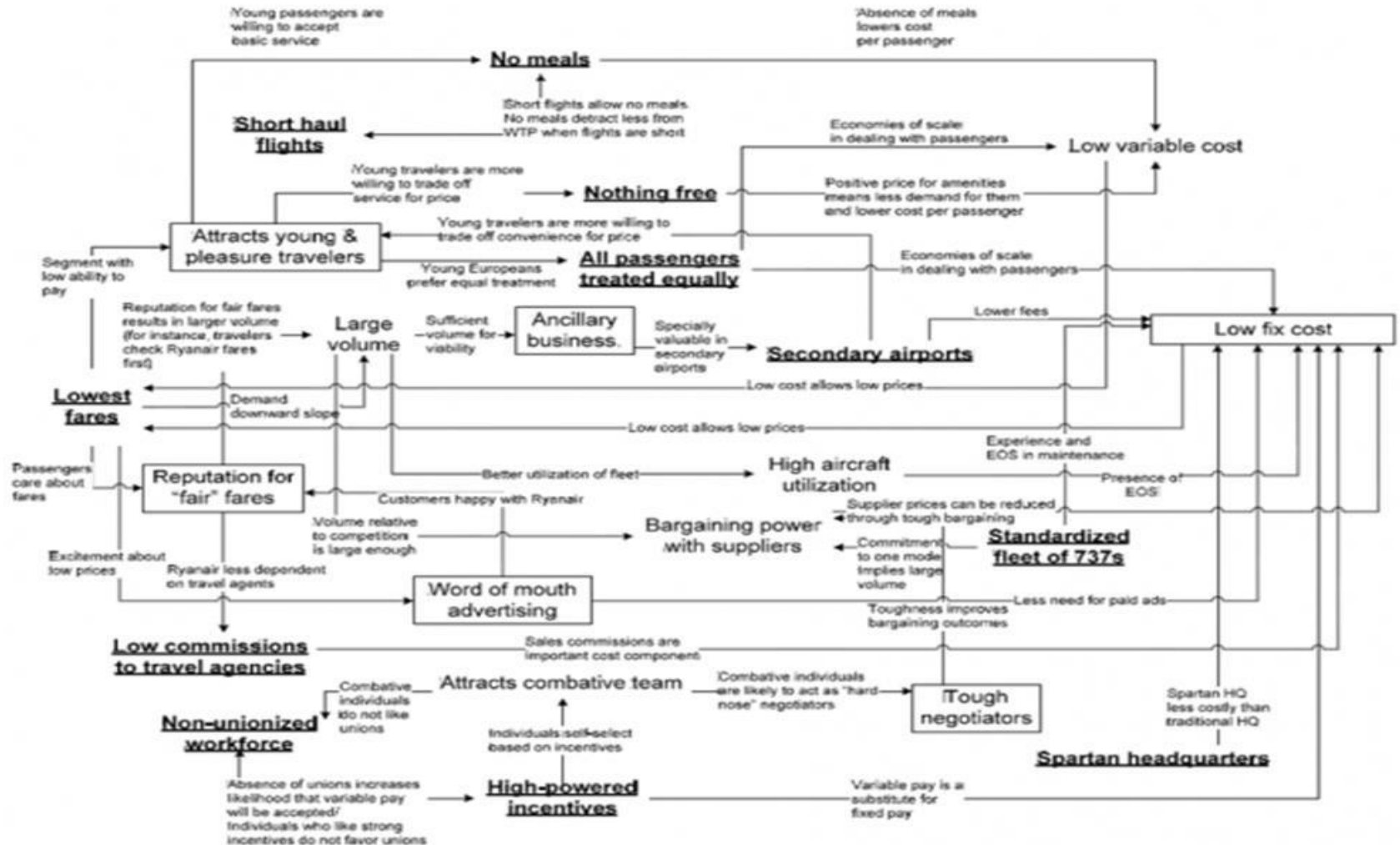
RYANAIR'S KEY VIRTUOUS CYCLES

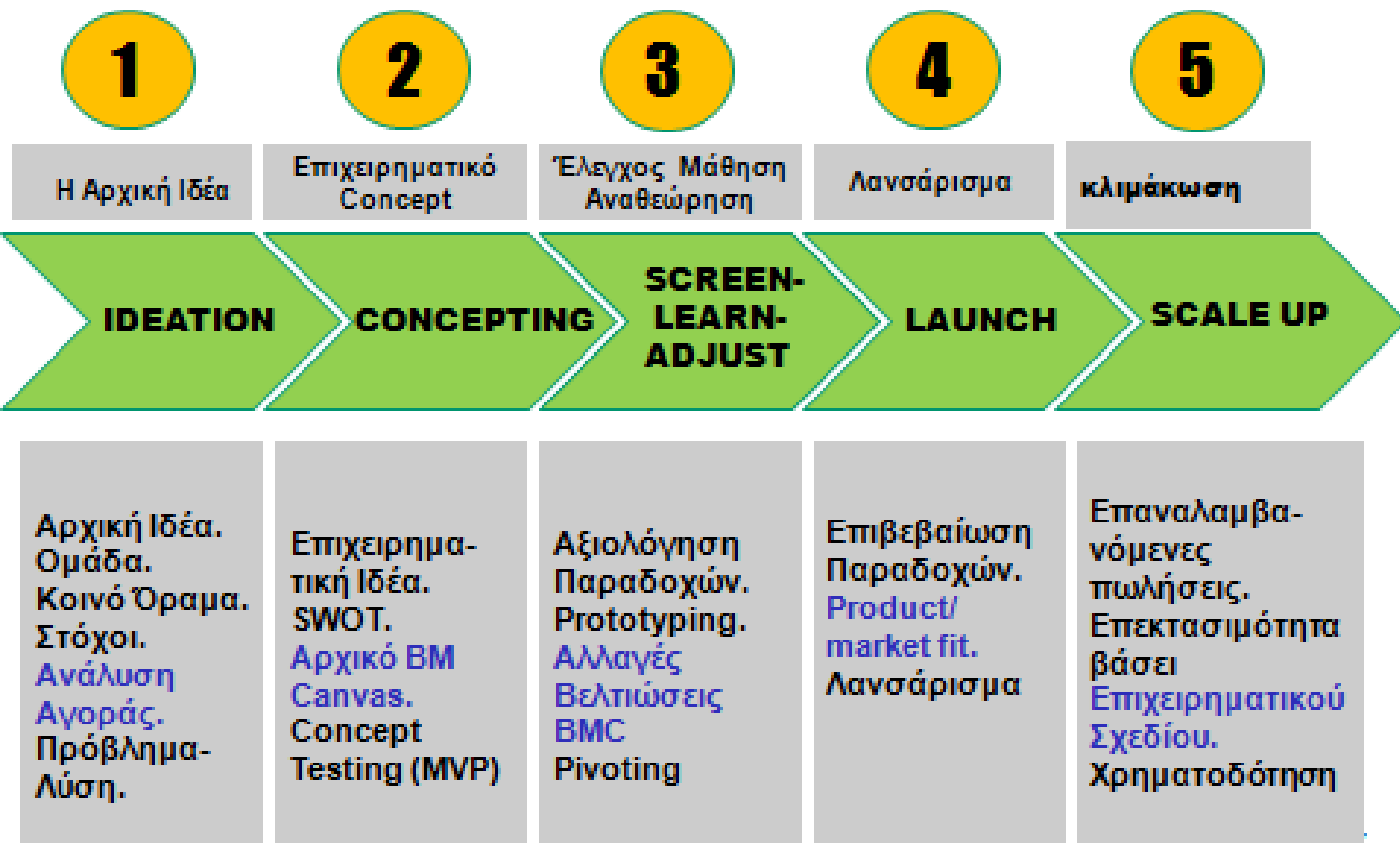
CYCLE 1 Low fares >> High volumes >> Greater bargaining power with suppliers >> Lower fixed costs >> Even lower fares

CYCLE 2 Low fares >> High volumes >> High aircraft utilization >> Low fixed cost per passenger >> Even lower fares

CYCLE 3 Low fares >> Expectations of low-quality service >> No meals offered >> Low variable costs >> Even lower fares

Στην συνέχεια βλέπουμε μια επίσης ενδιαφέρουσα συστημική απεικόνιση του επιχειρηματικού μοντέλου Ryan Air, όπου διακρίνουμε τις κύριες στρατηγικές «επιλογές» (**bold στοιχεία**), και τις επακόλουθες «συνέπειες».





Οι 5 ...παροξυσμικές (fits) επιδιώξεις μιας startup

Vision/Founder Fit

Problem/Solution Fit

Product/Market Fit

Business Model/Market Fit

Business Model/Business Plan Fit

Απο την Επιχειρηματική Ιδέα στο Επιχειρηματικό Σχέδιο



BUSINESS PLAN

Executive summary

The team

- Management Profile
- Why We Are a Winning Team

The business model

- Vision, Mission, and Values
- How Our Business Model Works
- Value Proposition
- Target Markets
- Marketing Plan
- Key Resources and Activities

Financial analysis

- Breakeven Analysis
- Sales Scenarios and Projections
- Capital Spending
- Operating Costs
- Funding Requirements



Business Model Canvas

KEY PARTNERS Who are our key partners? Who are our key suppliers? Which key resources are we acquiring from our partners? Which key activities do partners perform?	KEY ACTIVITIES What key activities do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?	VALUE PROPOSITIONS What value do we deliver to the customer? Which one of our customers' problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each segment? Which customer needs are we satisfying? What is the minimum viable product?	CUSTOMER RELATIONSHIPS How do we get, keep, and grow customers? Which customer relationships have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?	CUSTOMER SEGMENTS For whom are we creating value? Who are our most important customers? What are the customer archetypes?
KEY RESOURCES What key resources do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?		CHANNELS Through which channels do our customer segments want to be reached? How do other companies reach them now? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?		
COST STRUCTURE What are the most important costs inherent to our business model? Which key resources are most expensive? Which key activities are most expensive?		REVENUE STREAMS For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? What is the revenue model? What are the pricing tactics?		

Πηγή: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

38

Business Model Canvas

KEY PARTNERS Who are our key partners? Who are our key suppliers? Which key resources are we acquiring from our partners? Which key activities do partners perform?	KEY ACTIVITIES What key activities do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?	VALUE PROPOSITIONS What value do we deliver to the customer? Which one of our customers' problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each segment? Which customer needs are we satisfying? What is the minimum viable product?	CUSTOMER RELATIONSHIPS How do we get, keep, and grow customers? Which customer relationships have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?	CUSTOMER SEGMENTS For whom are we creating value? Who are our most important customers? What are the customer archetypes?
KEY RESOURCES What key resources do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?		CHANNELS Through which channels do our customer segments want to be reached? How do other companies reach them now? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?		
COST STRUCTURE What are the most important costs inherent to our business model? Which key resources are most expensive? Which key activities are most expensive?		REVENUE STREAMS For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? What is the revenue model? What are the pricing tactics?		

Πηγή: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

38

External environment

- The Economy
- Market Analysis and Key Trends
- Competitor Analysis
- Competitive Advantages of Our Business Model

Implementation roadmap

- Projects
- Milestones
- Roadmap

Risk analysis

- Limiting Factors and Obstacles
- Critical Success Factors
- Specific Risks and Countermeasures

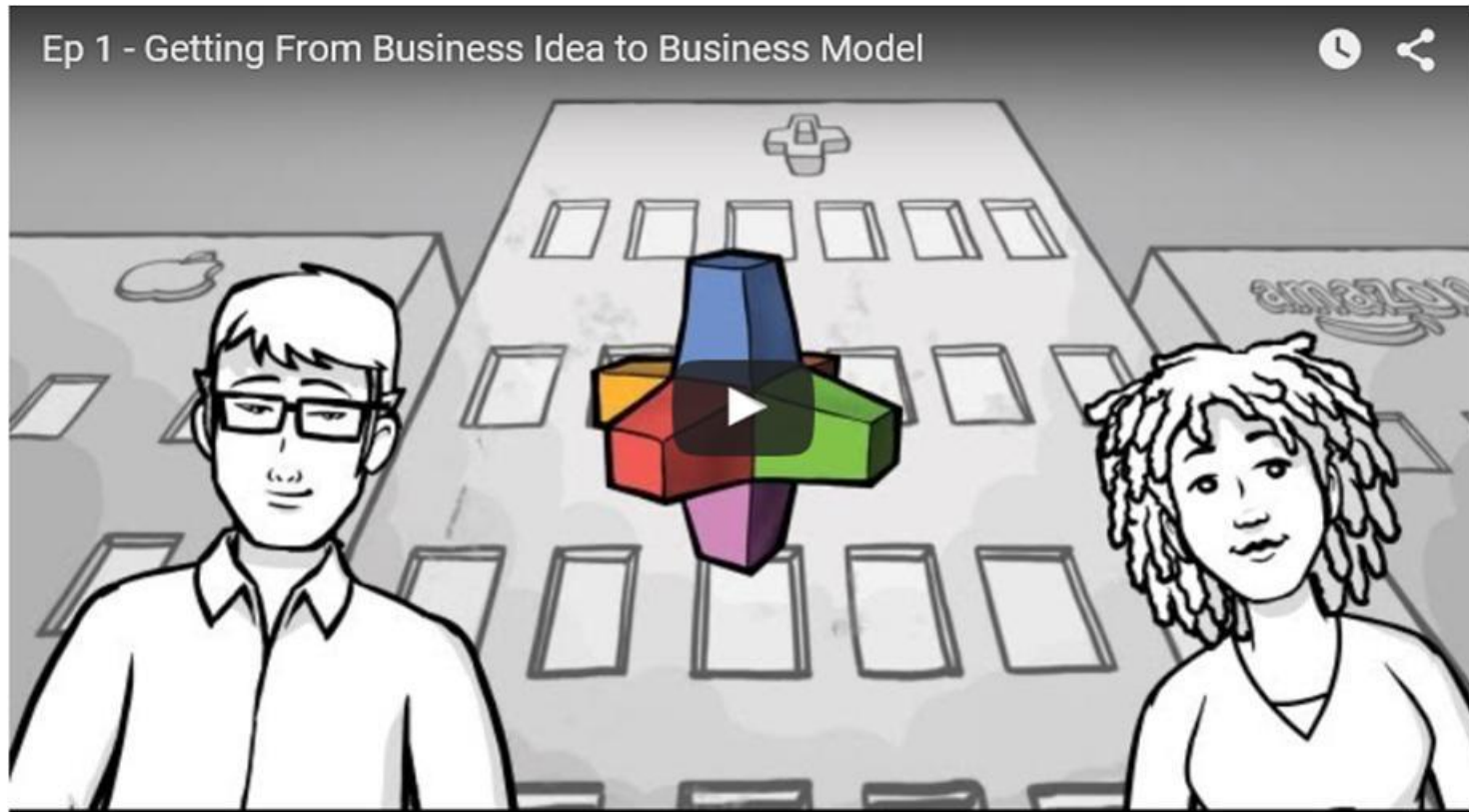
Conclusion

Annexes

Σειρά υποστηρικτικού υλικού video με θέμα: «*From Idea to Business*»

- <http://www.entrepreneurship.org/business-model-canvas.aspx>
- Έξι videos:
 - Getting from business idea to business model
 - Visualizing your business model
 - Prototyping
 - Navigating your environment
 - Proving it
 - Telling your story / Pitching your business.

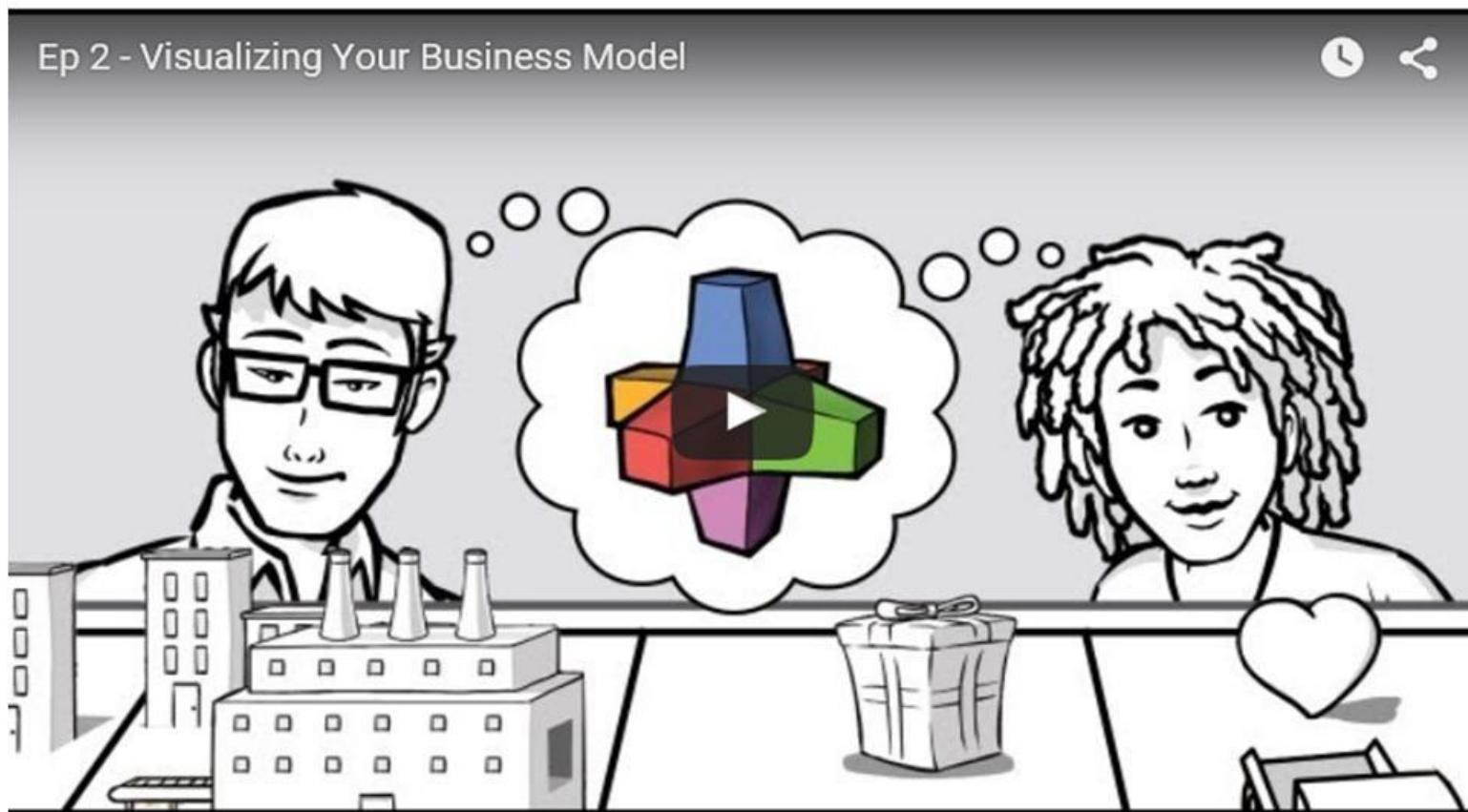
Getting from business idea to business model



Ep 1 - Getting From Business Idea to Business Model

<https://www.youtube.com/watch?v=wwShFsSFb-Y>

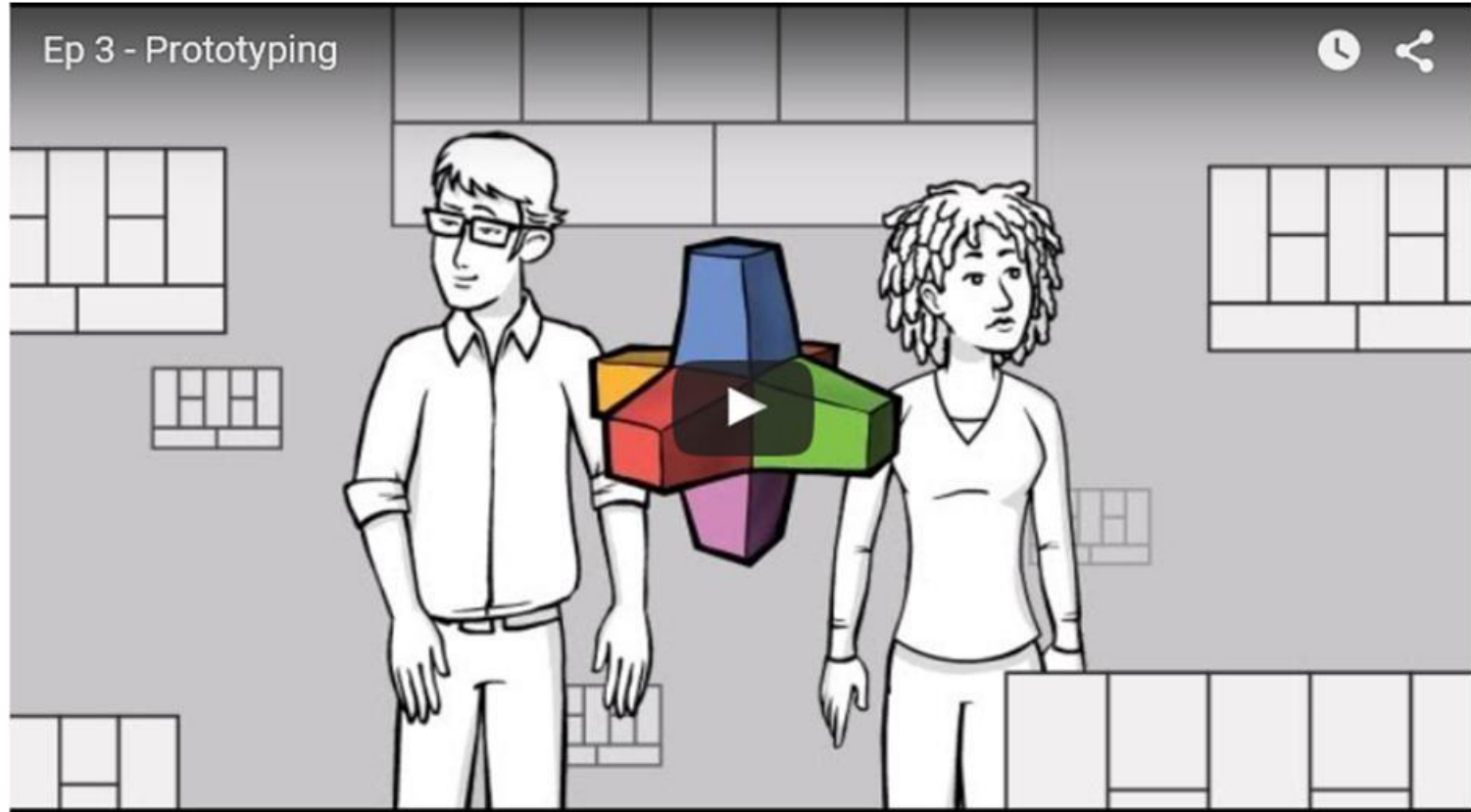
Getting from business idea to business model



Ep 2 - Visualizing Your Business Model

<https://www.youtube.com/watch?v=wIKP-BaC0jA>

Getting from business idea to business model



Ep 3 - Prototyping

<https://www.youtube.com/watch?v=iA5MVUNkSkM>

Getting from business idea to business model



Ep 4 - Navigating Your Environment

https://www.youtube.com/watch?v=7O36YBn9x_4

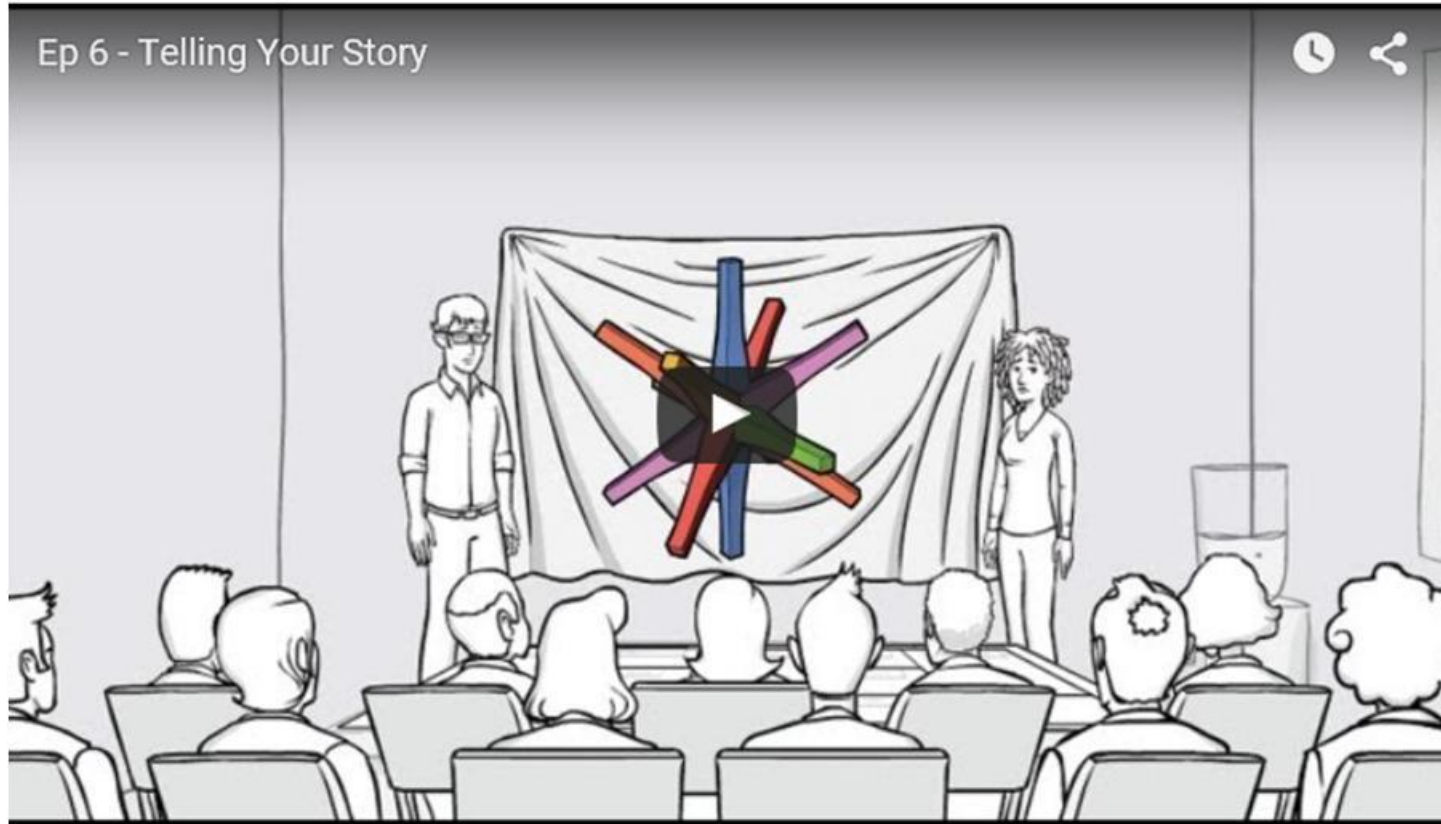
Getting from business idea to business model



Ep 5 - Proving It

https://www.youtube.com/watch?v=-2gd_vhNYT4

Getting from business idea to business model



Ep 6 - Telling Your Story

<https://www.youtube.com/watch?v=SshglHDKQCc>

Διάλειμμα πριν το Workshop



Workshop

**Ανάλυση και συσχέτιση της δαπάνης
Μέσων, όπως και των Social & Web user
generated data Analytics, στην εξέλιξη
του μεριδίου αγοράς μιας Μάρκας.**

Στο πρώτο μέρος του σεμιναρίου μιλήσαμε για την εξέλιξη του Μάρκετινγκ η οποία κατέστησε αναγκαία μια πελατοκεντρική θεώρηση του επιχειρηματικού γίνεσθαι την οποία εξυπηρετεί ως εργαλείο το Business Model Canvas.

Στο Workshop θα εστιάσουμε στην ενότητα του Καμβά “Customer Relationships” που αναφέρεται στην στρατηγική “How to get, keep and grow Customers, που τελικά μεταφράζεται σε μερίδιο αγοράς, κερδοφορία κλπ.

Και βέβαια το μερίδιο αγοράς (Share of Market) έχει άμεση σχέση με το μερίδιο φωνής (Share of Voice), και ήταν ανέκαθεν ένα από τα πρώτα στοιχεία μέτρησης της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας μιας μάρκας.

Τότε κυριαρχούσε η ιδέα ότι όσο περισσότερα χρήματα δαπανώνται στην διαφήμιση, τόσο περισσότερο αυξάνεται το μερίδιο αγοράς μιας μάρκας.

Κάτι πολύ λογικό σε μια «προϊοντική» αγορά όπου η επικοινωνία ήταν μιας κατεύθυνσης με κύριο Μέσο την Τηλεόραση που προσέφερε εικόνα, ήχο και κίνηση.

Σήμερα όμως έχουμε αμφίδρομη επικοινωνία, πρωταγωνιστεί ο πελάτης, προέχει το “customer experience”, τα σημεία επαφής (Touch Points), έχουν πολλαπλασιαστεί τα μέσα, είναι paid, owned και earned, και το μόνο κοινό σημείο μεταξύ του χθες και του σήμερα φαίνεται να είναι το ... Sales Funnel και το AIDA concept του1898.

Ας δούμε και σχηματικά τον ρόλο του στο “How to get, keep and grow customers” που είναι και το βασικό ζητούμενο του Marketing.

Από το AIDA στο Digital Sales Funnel

The Purchase Funnel



SOCIAL MEDIA



Digital Marketing Sales Funnel

Awareness

Primary Tools: Content marketing, Social Media, Paid Advertisements, SEO/SEM, Public Relations

Interest

Primary Tools: Landing Pages, E-books, Newsletter, Free Tools, Case Studies, Retargeting

Decision

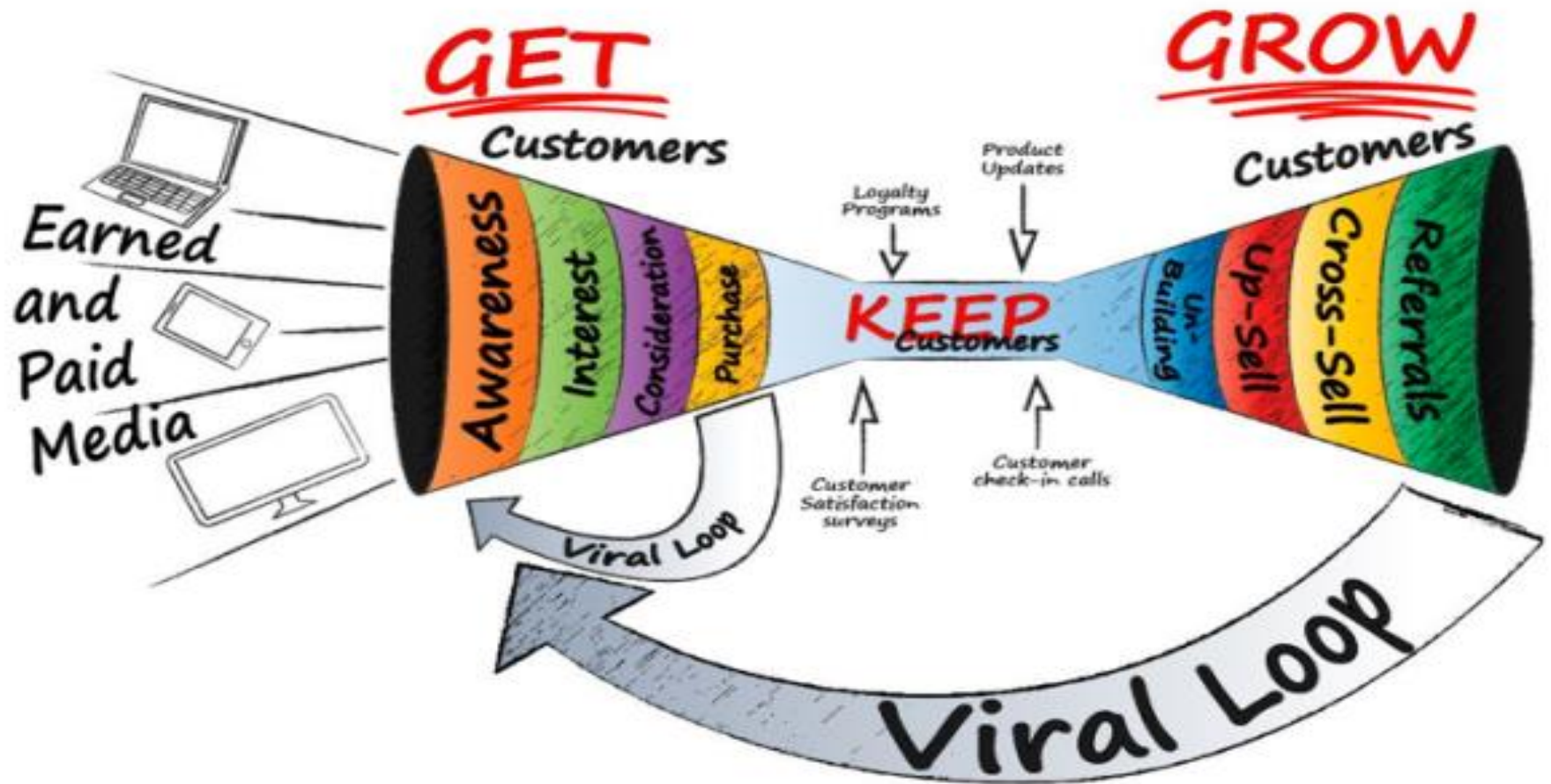
Primary Tools: Sales Pages, Free Consultation, Trust Signs, Promotions, Free Trials, Demos, Email Marketing

Action

Primary Tools: Payment System, Shopping Cart, Reviews and Referrals



How to get, keep and grow customers



How to get, keep and grow customers



Η στρατηγική όμως δεν χαράσσεται εν κενώ.

Ο σύγχρονος marketer πρέπει πρώτα να κατανοήσει το τι συμβαίνει στο επικοινωνιακό γίγνεσθαι, και ιδιαίτερα στο ψηφιακό, ποια είναι η στρατηγική που ακολουθούν οι ανταγωνιστές του, να εντοπίσει τις βέλτιστες πρακτικές, να κάνει μια ανάλυση SWOT, να εντοπίσει και να αξιολογήσει εναλλακτικές κατευθύνσεις, και μετά να σχεδιάσει και να δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα επικοινωνίας που θα μεγιστοποιήσει το μερίδιο αγοράς του.

Στο workshop που ακολουθεί, θα προσπαθήσουμε (ή μάλλον θα προσπαθήσετε) να συσχετίσετε το “Share of Market” με το “Share of voice”, εξετάζοντας και αναλύοντας παράγοντες που επιδρούν στην αγορά επιβατηγών αυτοκινήτων όπως:

- 1. Δαπάνες ανταγωνιστών στα Μαζικά Μέσα.**
- 2. Αριθμό και μερίδιο αναφορών στα Social Media.**
- 3. Αριθμό και μερίδιο αναφορών γενικά κλπ.**

Θα δείτε τώρα κάποια στοιχεία post evaluation που αφορούν τα SUV Nissan Qashqai και το VW Tiguan.

Nissan Qashqai vs VW Tiguan



Ενδεικτικός τρόπος παρουσίασης στοιχείων Αγοράς Επιβατηγών αυτοκινήτων

BRAND	Metrics		Total	January '16	February '16
Nissan Qashqai	Total Posts		4113	448	438
	Social Media Posts	Facebook Posts	292	5	14
		Twitter Posts	1180	66	57
			€349.032,42	€34.549,75	€1.470,53
	Volume of cars sold (pieces)		3806	165	51
	Market share		76,6%	98,2%	87,9%
VW Tiguan	VW Tiguan Total Posts		2871	78	113
	Social Media Posts	VW Tiguan Facebook Posts	352	0	0
		VW Tiguan Twitter Posts	777	35	40
	VW Tiguan Marketing Spent		€254.462,69		
	VW Tiguan Volume of cars sold (pieces)		1162	3	7
	VW Tiguan Market share		23,4%	1,8%	12,1%

Επιλέξαμε γνωστά «καθιερωμένα» μοντέλα στα ίδια «κυβικά» ώστε να μην υπάρχουν «ανατρεπτικοί» παράγοντες που επιδρούν στην ζήτηση νέων μοντέλων όπως φήμη/εικόνα μάρκας, κατανάλωση καυσίμου, μεγάλες διακυμάνσεις τιμής, μοναδικές επιδόσεις, σημαντική διαφοροποίηση κόστους, ανατρεπτική διαφήμιση, εικόνα χρήστη κλπ.

Κατ αυτό τον τρόπο το μερίδιο αγοράς θα εξαρτάται περισσότερο από το μίγμα paid/owned/earned media, την στρατηγική και την δαπάνη επικοινωνίας στην επιλεγείσα υποκατηγορία αυτοκινήτων, και όχι από σημαντικές αλλαγές δεδομένων όπως εμφάνιση νέων ανατρεπτικών μοντέλων, νέα τεχνολογικά επιτεύγματα κλπ.

Το Workshop βήμα-βήμα

Χωρίζονται αρχικά οι συμμετέχοντες σε 3 ομάδες και η κάθε ομάδα εκπροσωπεί το τμήμα marketing υπεύθυνων για μια από 3 μάρκες αυτοκινήτων.

- ✓ Μοιράζονται τα στοιχεία post evaluation διαφημιστικής δαπάνης, αναφορών στο Web, Social media Posts και 18μηνων πωλήσεων ανά μήνα, 3 ανταγωνιστικών μαρκών, 1 σε κάθε ομάδα.
- ✓ Εξηγούνται οι όποιες απορίες/διευκρινίσεις
- ✓ Εργάζονται οι ομάδες μέσα στην επόμενη ώρα συλλογικά, συστημικά και αναλύουν τα στοιχεία, τα συσχετίζουν με τις πραγματικές πωλήσεις και μερίδια αγοράς, και υπολογίζουν τις όποιες συσχετίσεις.

- ✓ Αποφασίζουν ποια στρατηγική θα ακολουθήσουν το επόμενο 6μηνο, και τον βαθμό διαφοροποίησης από την στρατηγική του προηγούμενου 18μήνου.
- ✓ Προβάλλονται οι δημιουργηθείσες στρατηγικές και η λογική και η αιτιολόγηση από κάθε ομάδα, σχετικά με την προτεινόμενη σχέση μεριδίου παραδοσιακών και ψηφιακών μέσων, και το προβλεπόμενο μερίδιο αγοράς του επόμενου 6μήνου. .
- ✓ Παρουσιάζονται οι προτάσεις κάθε ομάδας στην οθόνη (σε PPT ή photo).
- ✓ Παρουσιάζονται τα πραγματικά στοιχεία δαπανών μέσων, Social Media/Web buzz και πωλήσεων/μεριδίων αγοράς του “μελλοντικού” εξαμήνου και ακολουθεί συζήτηση.

- ✓ Αυτό που ενδιαφέρει περισσότερο είναι ο συστημικός τρόπος προσέγγισης της ανάλυσης και συσχέτισης των παραγόντων δεδομένου ότι πρόκειται για μια μικρογραφία της αγοράς από 3 μόνο μοντέλα επιβατηγών αυτοκινήτων που δεν συμπεριλαμβάνει όλους τους παράγοντες που συνεισφέρουν σε επίπεδο συνολικής αγοράς (π.χ. διαθέσιμο εισόδημα) ή ποιοτικής διαφοροποίησης (όπως ποιότητα διαφημιστικής προσέγγισης), virality coefficient κλπ.
- ✓ **Καλό ξεκίνημα λοιπόν**



Total Posts 1595

- Facebook 224
- Twitter 839
- Marketing Spent €105.015

Toyota Yaris



Market share 49,9% vs 46,7%

- Total Posts 926
- Facebook 45
- Twitter 612
- Marketing Spent €705.820

Opel Corsa



Marketshare 28,1% vs 32.6%

Total Posts 480

- Facebook 76
- Twitter 177
- Marketing Spent €260.083

Renault Clio



Market share 21,9% vs 20.7%

**Μπορείτε να «κατεβάσετε» αυτήν
την παρουσίαση στην διεύθυνση**

www.kemel.gr/node/3661