

MODULUL 2:

Modelul de business Lean Canvas

De ce CANVAS?

- Rapid
- Ușor
- Actualizat
- Dinamic
- Vizual
- Memento



Un model de afaceri este similar unui plan de afaceri

din punct de vedere al continutului,

un model de afaceri identifica elementele

care fac o afacere sa functioneze cu succes.

Un model de afaceri este **o structura conceptuala** pe care se sprijina viabilitatea unei afaceri, scopul acesteia, obiectivele si planurile pentru implementarea lor.

Un model de afaceri descrie modul in care o organizatie isi indeplineste obiectivele, incluzand toate procesele si politicile organizatiei.

Conform lui Peter Drucker, un model de afaceri trebuie sa raspunda la urmatoarele intrebari:

- ***cine sunt clientii companiei?;***
- ***ce anume percep clientii ca fiind valoarea pe care o primesc?;***
- ***cum poate compania livra valoare la un cost convenabil?***

ETAPELE



**Business Model Canvas
&
Examples**

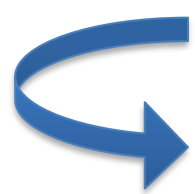


**Group
Workshop**



**Presentations
&
Discussion**

Business Model versus Business Plan

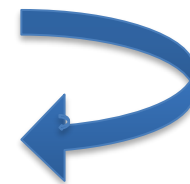


Business Model

O diagramă unică a
afacerii tale

Business Plan

Un document pentru
investitori care fac să
scrieti, dar ei nu –l
vor citi



Lean Canvas

Scopul pentru astăzi este de a crea o imagine a modelului dvs. de afaceri, deoarece există în capul dvs.

- ***Este bine să ghicească***
- ***E în regulă, dacă nu aveți toate răspunsurile***
- ***Este în regulă să lăsați secțiunile goale***

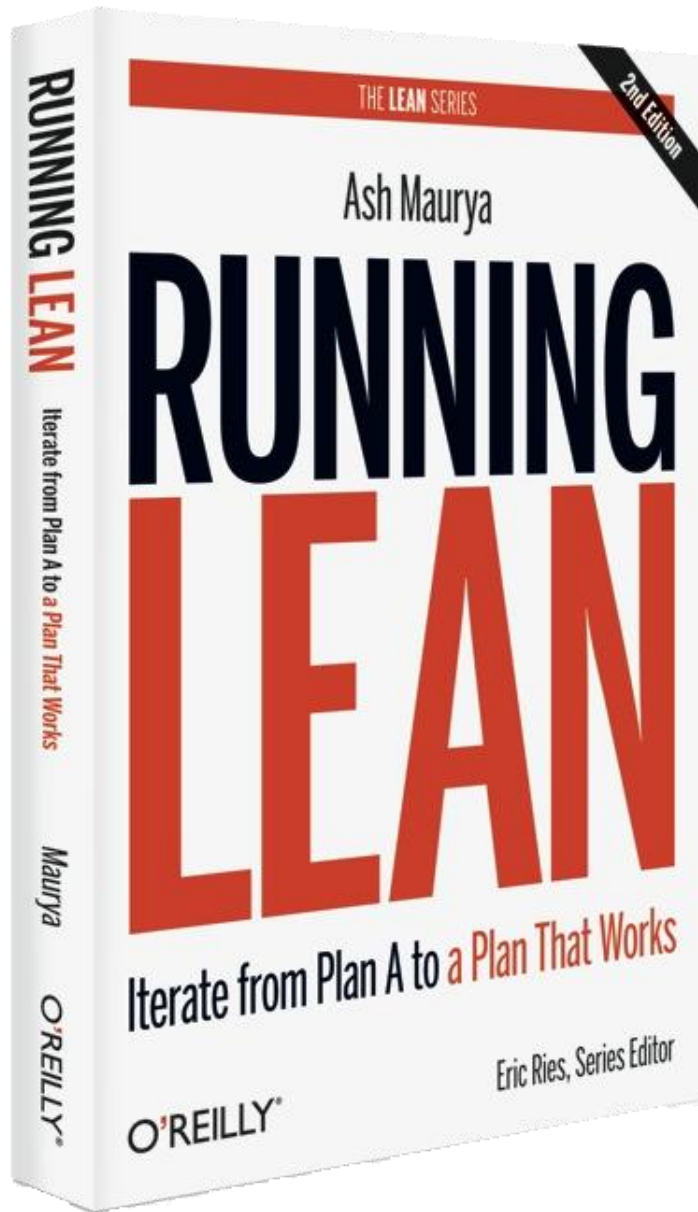
<p>Problemă</p> <p>Listăți Top 3 Probleme</p>	<p>Soluție</p> <p>Rezumați o soluție posibilă pentru fiecare problemă</p> <p style="text-align: right;">4</p>	<p>Propunere de Valoare Unică</p> <p>Un mesaj unic, clar, și convingător care transformă un vizitator necunoscut într-un client interesat</p>	<p>Avantaj Neloial</p> <p>Ceva ce nu poate fi ușor copiat sau cumpărat</p> <p style="text-align: right;">9</p>	<p>Segmentarea Consumatorilor</p> <p>Listăți clienții și utilizatorii țintă</p>
<p>Alternative Existente</p> <p>Listăți cum aceste probleme sunt soluționate astăzi</p> <p style="text-align: right;">2</p>	<p>Indicatorii Cheie</p> <p>Listăți cifrele cheie care reflectă rezultatele afacerii dvs.</p> <p style="text-align: right;">8</p>	<p>Conceptul de Nivel Înalt</p> <p>Listăți analogia dvs. pentru X:Y (Odnoklassniki este Facebook din Moldova)</p> <p style="text-align: right;">3</p>	<p>Canale</p> <p>Listăți calea dvs. către clienți</p> <p style="text-align: right;">5</p>	<p>Primii clienți</p> <p>Listăți caracteristicile clientului ideal</p> <p style="text-align: right;">1</p>
<p>Structura Costurilor</p> <p>Listăți costurile fixe și variabile</p> <p style="text-align: right;">7</p>		<p>Fluxuri de Venit</p> <p>Listăți sursele de venituri</p> <p style="text-align: right;">6</p>		

Modelul Canvas

- Modelul Canvas este un instrument foarte util in elaborarea modelului de afaceri.
- Acest instrument se utilizeaza in planificarea afacerii si in managementul strategic, propunand realizarea unei reprezentari grafice a afacerii, sub forma unei planse cu 9 cadrane, in care sunt introduse componentele afacerii si conexiunile dintre acestea.
- Prin acest instrument se evidentiaza sau se proiecteaza strategia de afaceri a organizatiei.
- Modelul descrie rational cum organizatia creeaza, livreaza si transforma valoarea, fiind utilizat in proiectarea unei noi afaceri sau reproiectarea uneia mai vechi, in analiza viabilitatii unei idei de afaceri sau in analiza afacerilor concurente, in vederea identificarii de bune practici.

Ce înseamnă “Lean Startup?”

- Startup – o companie temporară, creată pentru a căuta în mod repetat un Business Model cerut de Piață.
 - Companiile existente execută un model de business, startup-urile caută unul.
- Business Plan
 - Creează!
 - Static (fără schimbări)
 - Presupuneri
- Startup
 - Modelează și Testează
 - Agil (Schimbări)
 - Consumatorii Dezvoltă



- Înțelege Problema
- Definește Soluția
- Validează Calitativ
- Verifică Cantitativ

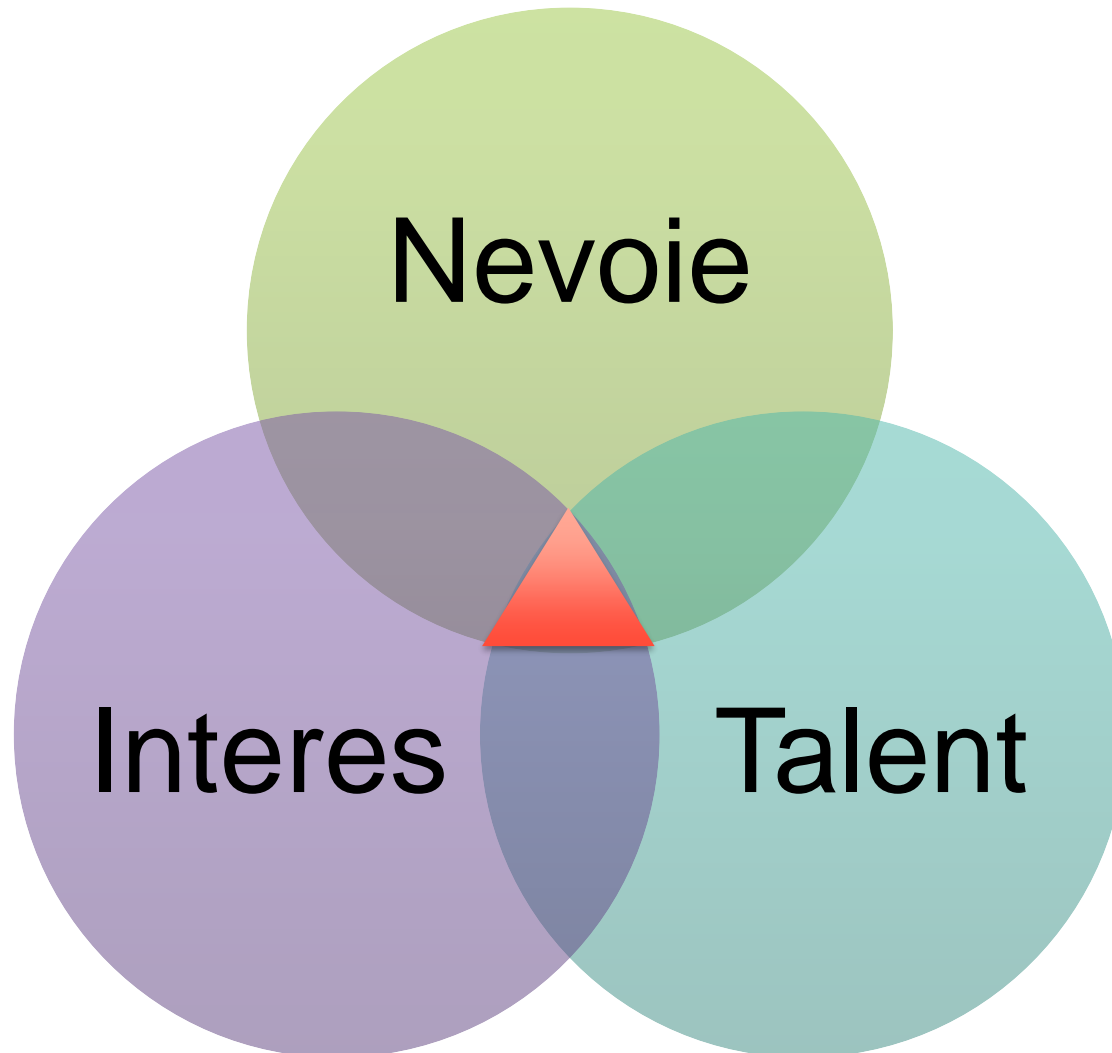
Ash Maurya

Înțelege Problema

- Care este nevoia?
- Cât de insuportabil e?
- Cine are nevoie?
- Vorbește cu ei!
- Aflați de ce sunt interesați potențialii clienți (\$).



Cunoaște-te pe Tine Însuți



Definește Soluția

- Cine?
- Ce? (Au de unde plăti?)
- Există Alternative?
- Unica Soluție?
- **Valoarea Propusă!**



Validează

- **Produs Minim Viabil (PMV)** o strategie folosită pentru testarea pe piață rapid și cantitativ a unui produs nou s-au modernizat.
- O idee bună – mai întâi testează piața cu puțini bani ca să determini dacă în produs (soluție) merită să investești mulți bani.
- PMV – nu PM

Întrebări

- Ce caracteristici ale PMV le plac oamenilor?
- Ce caracteristici ale PMV oamenii nu le atrag atenția?
- Câți oameni sunt gata să plătească pentru PMV?
- Cât sunt ei gata să plătească pentru PMV?

**Analizați Răspunsurile
ONEST!**

Lean canvas

<p>Problemă Listați Top 3 Probleme</p>	<p>Soluție Rezumați o soluție posibilă pentru fiecare problemă</p> <p style="text-align: right;">4</p>	<p>Propunere de Valoare Unică Un mesaj unic, clar, și convingător care transformă un vizitator necunoscut într-un client interesat</p>	<p>Avantaj Neloial Ceva ce nu poate fi ușor copiat sau cumpărat</p> <p style="text-align: right;">9</p>	<p>Segmentarea Consumatorilor Listați clienții și utilizatorii țintă</p>
<p>Alternative Existente Listați cum aceste probleme sunt soluționate astăzi</p> <p style="text-align: right;">2</p>	<p>Indicatorii Cheie Listați cifrele cheie care reflectă rezultatele afacerii dvs.</p> <p style="text-align: right;">8</p>	<p>Conceptul de Nivel Înalt Listați analogia dvs. pentru X:Y (Odnoklassniki este Facebook din Moldova)</p> <p style="text-align: right;">3</p>	<p>Canale Listați calea dvs. către clienți</p> <p style="text-align: right;">5</p>	<p>Primii clienți Listați caracteristicile clientului ideal</p> <p style="text-align: right;">1</p>
<p>Structura Costurilor Listați costurile fixe și variabile</p> <p style="text-align: right;">7</p>		<p>Fluxuri de Venit Listați sursele de venituri</p> <p style="text-align: right;">6</p>		

Modelul Canvas

1) Listați probleme 1--3 aveți nevoie pentru a rezolva.

Începeți de la problemă și întrebați-vă de cinci ori de ce exista aceasta problemă.

De exemplu, trebuie de facut curat în casa mea azi, dar n-am timp. De ce?

Nu vreau casa mea să fie murdară. De ce?

Se poate crea un miros dezgustător. De ce?

Este jenant dacă ar veni oaspeții. De ce? Se creează disconfort mare pentru mine. De ce?

Am o reputație de a susține printre colegii mei. Produsele/serviciile pot fi considerate angajații consumatorilor pentru executa sarcina de rezolvare a nevoilor.

Determinați care este sarcina produsului/serviciul dvs.

Analiza alternativelor existente pe piață este esențială.

Cum sunt aceste probleme rezolvate azi? Găsiți o modalitate de a îmbunătăți procesele actuale.

Modelul Canvas

2) Segmentarea Consumatorilor.

Acest element conduce Lean Canvas-ul.

Este important ca la începutul să identificați cine vor fi consumatorii ideali.

Nu aveți posibilitatea să atrageți toată lumea.

Dacă aveți mai multe segmente de consumatori identificați-le, prioritizați-le, și creați mai multe Lean Canvas-uri

concentrându-va nevoile individuale ale fiecăruia.

3) Alegeți cel mai puternic segment de consumatori.



4) Începeți construcția Lean Canvas-ului.

Primele elemente de analiză sunt casețele problemei și a segmentării consumatorilor.

Țineți minte că pentru orice produs/serviciu există consumatori și utilizatori.

Și sunt diferiți!

Consumatorii plătesc pentru produs, în timp ce utilizatorii nu plătesc.

Primul client este consumatorul care are cea mai mare nevoie de produs.

5) Soluție, Propunere de Valoare Unică, Fluxuri de Venituri.

A găsi cea mai bună soluție nu este obiectivul afacerii atunci când se utilizează Lean Canvas. Cel mai important este faptul că se concentrează pe construirea unui produs minim viabil (PMV), care este cea mai mică soluție care asigură valoare pentru consumatori. Dacă vreți să contruiți o sală de gimnastică pentru alpinism, ați putea începe cu construirea unui model portabil realizat din lemn pe care-l puteți configura la parcul local. Determinați consumatorii, cât de mult ar plăti pentru PMV, și să decideți cele mai importante caracteristici ale produsului, bazate pe acest test.

Propunere de Valoare Unică (PVU),

Cu Propunere de Valoare Unică (PVU), lupta inițială este înțelegerea consumatorilor și trebuie să fie bazată pe problema dvs.

1. PVU este o demonstrație care permite consumatorii să simtă beneficiile după care să înceapă utilizarea produsului.

Astfel încât să fie foarte clar ce reprezintă.

O formulă bună de a utiliza: estimarea rezultatului dorit al consumatorilor + perioada specifică de timp + abordarea obiecțiilor.

De exemplu, pizza proaspătă și fierbinte la usa dvs.

În 30 de minute sau devine gratuită. Lucrați pe conceptul de nivel înalt care este o analogie de la X la Y a produsului la ceva deja existent pe piață.

Un exemplu relevant ar fi Odnoklassniki la început era un fel de Facebook în Moldova.

Conceptul de nivel înalt ajută la construirea înțelegerii produsului și generează transmiterea mesajului despre produs de la om la om "word of mouth".

Fluxuri de venituri răspunde la întrebarea “cum veți evalua oferta dvs?”

Avem două sticle de apă. Una costă \$1 și cealaltă costă \$3.
Răspundeți la ambele întrebări în calitate de consumator: 1) care produs este mai bun? Prețul definește calitatea produsului în mintea consumatorului, 2) pe care o alegeți? Stabilirea prețurilor separă consumatorii, relativ cu alternativele existente. În toate industriile sunt prețuri de reper pe care consumatorii trebuie să le cunoască. Produsul/serviciul dvs. trebuie să fie poziționat în considerație de acestea. Să stabiliți pretul este simplu. Selectați prețul care se potrivește din ipotezele în baza testării cu primii clienți.

6) Canalele.

Calea către consumatorii dvs.

Există două seturi de canale: ieșire și intrare. Canalele de ieșire vă poate ajuta la lansarea procesului de învățare.

Exemplele includ: crearea unei liste de contacte personale, cereți timp pentru a vă prezenta produsele, scanarea listelor și transmiterea prin poșta electronică, contactarea cititorilor dvs. din blog, social media, Google AdWords, sunați oameni necunoscuți, participarea la evenimente.

Canale masurabile de intrare ar fi prin intermediul content marketing, publicitate, angajarea unor specialiști pe vânzări, obținerea referințelor, etc.

Scopul este de a descoperi mixul corect de strategii pentru produsul/serviciu dvs.

7) Structura costurilor

Răspunde la întrebarea, “dacă vă permiteți afacerea?”

Costuri fixe (de exemplu, аренда) și costuri variabile (de exemplu, materialele).

La această etapă este mare șansă de eroare, dar costurile merită a fi prognozate.

Găsiți pragul de rentabilitate pentru produsul/serviciul dvs. , care este atunci când veniturile minus costurile pentru producător a unei cantități de produse sau servicii este egală cu 0.

Structura costurilor trebuie să coincidă cu indicatorii cheie.

În esență, dacă doriți să aveți un produs de 5 milioane \$ după un an, veniturile minus costurile trebuie să fie egale sau mai mari de 5 milioane de \$. Determinați cât de mulți consumatori va trebui să aveți ca să treceti de prag.

8) Indicatorii Cheie.

Cifrele indică dacă produsul/serviciul este performant.

Există două tipuri de valori de a fi luate în considerare:

- 1) acțiune cheie pentru consumatori care duce la valoare. Exemplu, un consumator descărca produsul dvs.
- 2) indicatorii de succes este modul în care definim succesul.

Acest lucru ar putea fi o țintă de venituri, numărul de consumatori dobândiți sau impactul global al produsului/serviciului.

Feriți-vă de indicatorii de vanitate, care sunt indicatori care fac sa vă simțiți bine, dar nu indică de fapt progres.

De exemplu, descărcările consumatorilor generează venituri, astfel încât numărul de utilizatori nu este la fel de imperativ.

9) Avantajul neloail

Se ridică întrebarea, “cum se va apăra produsul sau serviciul dvs. împotriva concurenților? ”

Nu este întotdeauna un succes de a fi primul intrat în industrie. Apple, Google și Facebook n-au fost și au câștigat destul de bine.

Ele sunt cunoscute sub numele de “cei care s-au ajustat rapid”.

Ei au învățat de la concurs și au comercializat produsele și serviciile lor pentru a se ajusta la nevoile consumatorilor în industriile lor.

Un avantaj neloial este ceva care nu poate fi ușor copiat sau cumpărat. Exemplele includ: informații din interior , autoritate personală, echipă puternică, relațiile existente cu consumatorii, efectele unei rețele mari, trafic organic (SEO), brevete, valorile de bază.

Acestea, de asemenea, nu sunt neapărate evidente sau trebuie să fie decise de la început. A crea o poveste despre un avantaj neloail și să-l lași în continuu să se dezvolte.

Lean canvas

<p>Problemă Listați Top 3 Probleme</p>	<p>Soluție Rezumați o soluție posibilă pentru fiecare problemă</p> <p style="text-align: right;">4</p>	<p>Propunere de Valoare Unică Un mesaj unic, clar, și convigator care transformă un vizitator necunoscut într-un client interesat</p>	<p>Avantaj Neloial Ceva ce nu poate fi ușor copiat sau cumpărat</p> <p style="text-align: right;">9</p>	<p>Segmentarea Consumatorilor Listați clienții și utilizatorii țintă</p>
<p>Alternative Existente Listați cum aceste probleme sunt soluționate astăzi</p> <p style="text-align: right;">2</p>	<p>Indicatorii Cheie Listați cifrele cheie care reflectă rezultatele afacerii dvs.</p> <p style="text-align: right;">8</p>	<p>Conceptul de Nivel Înalt Listați analogia dvs. pentru X:Y (Odnoklassniki este Facebook din Moldova)</p> <p style="text-align: right;">3</p>	<p>Canale Listați calea dvs. către clienți</p> <p style="text-align: right;">5</p>	<p>Primii clienți Listați caracteristicile clientului ideal</p> <p style="text-align: right;">1</p>
<p>Structura Costurilor Listați costurile fixe și variabile</p> <p style="text-align: right;">7</p>		<p>Fluxuri de Venit Listați sursele de venituri</p> <p style="text-align: right;">6</p>		

Cum vom genera venituri?

- **vânzarea de bunuri si servicii – cea mai comună modalitate de a genera venit;**
- **taxa de utilizare – percepută pentru utilizarea unui serviciu anume;**
- **taxa de înscriere – venit generat prin vânzarea unui serviciu continuu, sub formă de abonament;**
- **împrumuturi, leasing, închirieri – oferirea de drepturi exclusive asupra unor bunuri pentru o perioadă de timp determinată;**
- **acordarea de licențe – venituri generate din taxarea utilizării unei proprietăți intelectuale protejate;**
- **taxe de brokeraj – venituri generate de un serviciu intermediar;**
- **publicitate.**



Fluxuri de venituri răspunde la întrebarea “cum veți evalua oferta dvs?”

Avem două sticle de apă. Una - \$1 și al doua - \$3. Răspundeți la ambele întrebări în calitate de consumator: 1) care produs este mai bun? Prețul definește calitatea produsului în mintea consumatorului,



2) pe care o alegeți?

Stabilirea prețurilor separă consumatorii, relativ cu alternativele existente. În toate industriile sunt prețuri de reper pe care consumatorii trebuie să le cunoască.

Selectați prețul care se potrivește din ipotezele în baza testării cu primii clienți. Să stabiliți pretul este simplu.

Structura Costurilor

Ultimul bloc - costurile implicate de modelul de business construit.

Există 2 modele majore de business, din perspectiva financiară:

- **bazat pe costuri** – model de business care se concentrează pe minimizarea tuturor costurilor și excluderea adaosurilor suplimentare care nu sunt neapărat necesare;
- **bazat pe valoarea propusă** – mai puțin preocupat de costuri, acest model de business se axează pe crearea valorii care definește produsele și serviciile lor.



Costurile

- **Care sunt costurile inerente modelului nostru de business?**
- **Care resurse cheie sunt cele mai costisitoare?**
- **Care activități cheie sunt cele mai costisitoare?**

- Indiferent de modelul în care se încadrează, orice startup va avea două tipuri de costuri:
 - **costuri fixe** – costuri care nu se schimbă;
 - **costuri variabile** – acele costuri care sunt variabile în funcție de cantitatea de producție de bunuri sau servicii.



Structura costurilor ?

- Dacă aveți un produs, cit e factura la costul materiilor?
- Costurile forței de muncă și de administrare?
- Pentru ambele productie și servicii , care sunt de vânzări și costurile de marketing?
- Cost generale & costurile administrative?
- Utilizeze estimări dacă nu sunteți sigur pe specificul.
- “dacă vă permiteți afacerea?” Costuri fixe (de exemplu, аренда) și costuri variabile (de exemplu, materialele). La această etapă este mare șansă de eroare, dar costurile merită a fi prognozate.
- Găsiți pragul de rentabilitate pentru produsul/serviciul dvs., care este atunci când veniturile minus costurile pentru producator a unei cantități de produse sau servicii este

Structura costurilor ?

- Structura costurilor trebuie să coincidă cu indicatorii cheie. În esență, dacă doriți să aveți un produs de 5 mii lei după un an, veniturile minus costurile trebuie să fie egale sau mai mari de 5 mii lei .
- Determinați cât de mulți consumatori va trebui să aveți ca să treceti de prag.



Buget

- Creează Profit!

Venit – Cheltuieli = Profit

- Toate costurile suportate la derularea unui Business Model.
 - Care sunt cele mai importante costuri în modelul nostru de business?
 - Care sunt cele mai scumpe resurse cheie?

- Exemple:

- Cost vs. Valoarea Adusă
- Costuri Fixe
- Costuri Variabile

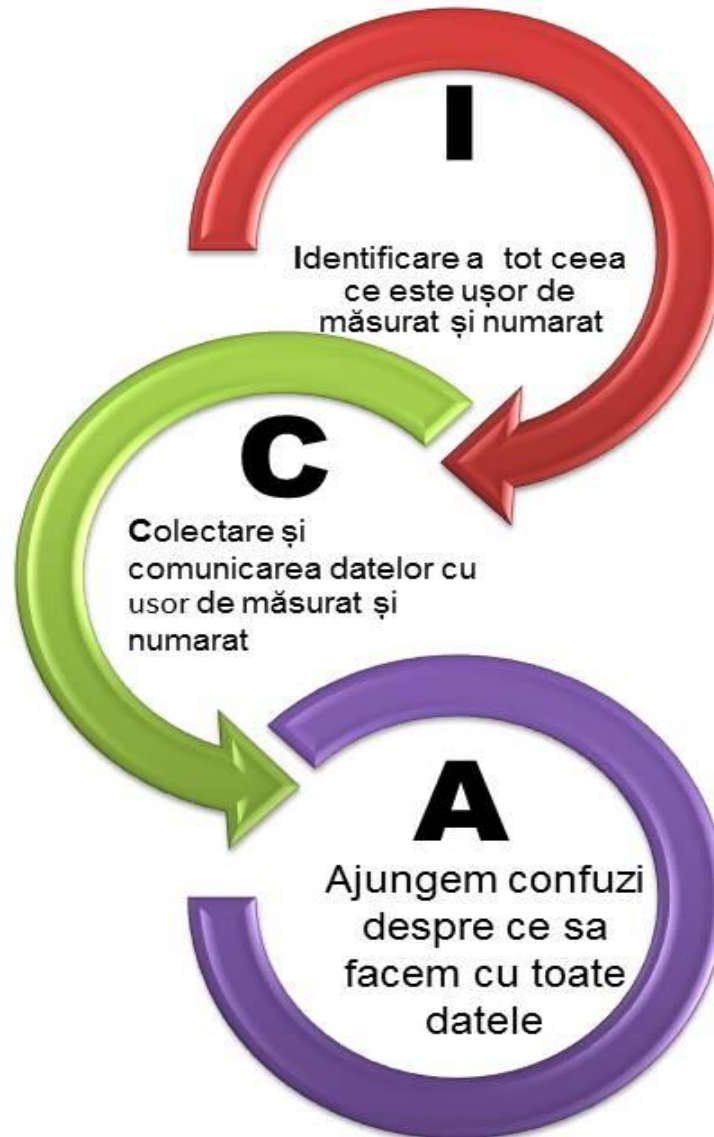


Indicatorii Cheie.

Cifrele indică dacă produsul/serviciul este performant.

- 1) acțiune cheie pentru consumatori care duce la valoare. Exemplu, un consumator descărca produsul dvs.
- 2) indicatorii de succes este modul în care definim succesul. Acest lucru ar putea fi o țintă de venituri, numărul de consumatori dobândiți sau impactul global al produsului/serviciului.

Indicatorii Cheie.



AVANTAJUL NELOIAL

Avantajul neloail -

“cum se va apăra produsul sau serviciul dvs. împotriva concurenților? ”

Nu este întotdeauna un succes de a fi primul intrat în industrie. Apple, Google și Facebook n-au fost și au câștiga destul de bine.

Ele sunt cunoscute sub numele de “cei care s-au ajustat rapid”. Ei au învățat de la concurs și au comercializat produsele și serviciile lor pentru a se ajusta la nevoile consumatorilor

Cel Mai Important Aspect:

Când finisați Lean Canvas prima dată trebuie să-l testați cu clienții reali. După care modificați de multe ori Lean Canvas și să-l îmbunătățiți mai departe.

