



Modulul: Modelul de afaceri

Agenda cursului de instruire:

1. Segmentele de clienți (analiza diferitelor tipuri de consumatori și clasificarea acestora în funcție de nevoi și caracteristici);
 2. Profilul clientului;
 3. Propunerea de valoare/ Produsul minim viabil;
 4. Canalele de distribuție (stabilirea celor mai bune căi pentru a livra propunerea de valoare, în termeni de viteză, efectivitate și eficiență a costurilor);
 5. Relațiile cu clienții (identificarea celor mai potrivite tipuri de relații de menținut cu diferite tipuri de clienți);
 6. Fluxurile de venituri (stabilirea modurilor de realizare a veniturilor în cazul fiecărui segment de clienți);
 7. Activități cheie (descrierea concisă a activităților prin care se realizează propunerea de valoare);
 8. Resurse cheie (determinarea a tot ceea ce este necesar pentru a crea valoare pentru clienți);
 9. Parteneri (stabilirea partenerilor necesari pentru a dezvolta celelalte "activități" în afara activităților cheie);
 10. Structura costurilor (descrierea consecințelor monetare ale întregului model de afaceri);
- ▶ Surse, oportunități și runde de investiții în finanțare a afacerilor/startup-urilor

Modelul de Afaceri

- Componente principale :

1. Modelul de afaceri și propunerea de valoare
2. Segmente și canale ale clienților
3. Relații cu clienții
4. Fluxuri de venituri
5. Activități cheie
6. Resurse cheie
7. Parteneri cheie
8. Structura costurilor
9. Lean Canvas
10. Exemple de modele Canvas de afaceri pentru companii bine-cunoscute
11. Exerciții pe modele Canvas de afaceri



• **MODELUL DE AFACERI ȘI PROPUNEREA DE VALOARE**

- Modelul de afaceri descrie aspectele unei afaceri
- Funcționează la adaptarea acestora și a conexiunilor lor cu mediul în schimbare
- Modelul Canvas de afaceri este o versiune mai scurtă, dar eficientă a acestuia
- Propunerea de valoare și profitul sunt părțile sale cele mai importante
- Propunerea de valoare trebuie adaptată nevoilor clienților
- Propunerea de valoare este legată de toate celelalte componente.

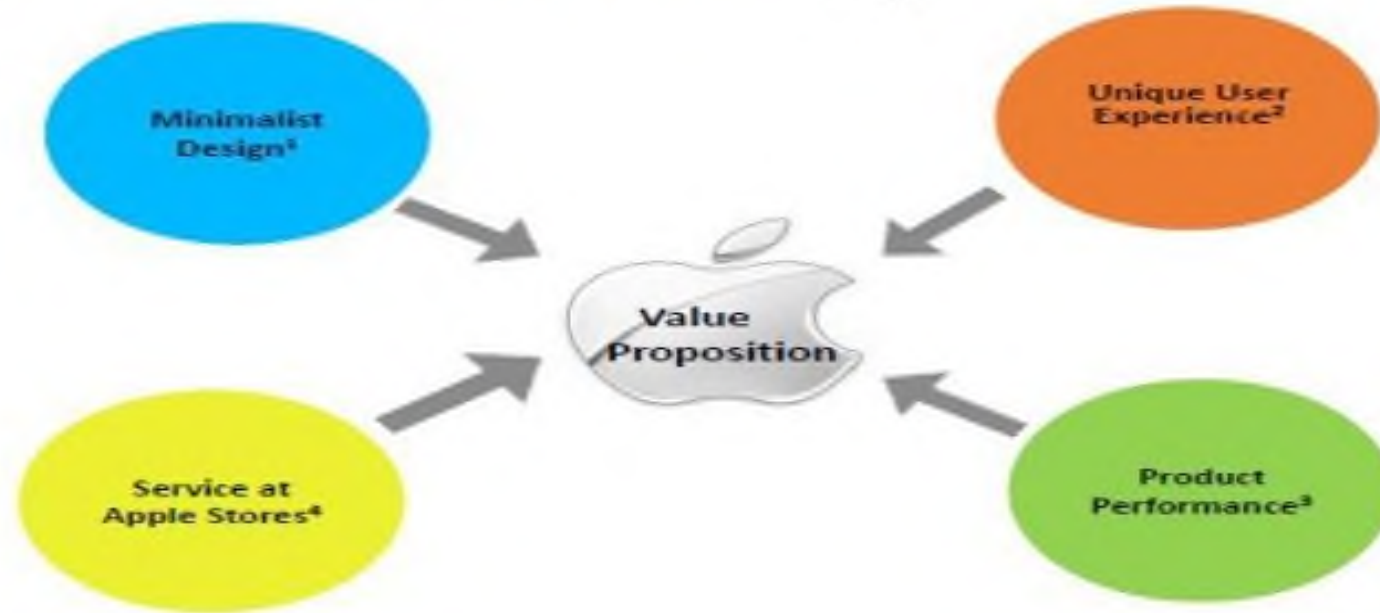
Modelul de afaceri și propunerea de valoare

- Planul de afaceri (PA) prezintă multe componente și interacțiuni
- PA consideră atmosfera stabilă atunci când nu este
- Modelul Canvas de afaceri (BMC) este o versiune mai scurtă, dar eficientă a PA
- Totul în afaceri se învâрте în jurul propunerii de valoare
- Propunerea de valoare trebuie să răspundă necesităților clienților
- O propunere de valoare este o promisiune de valoare
- Această valoare se presupune a fi livrată și recunoscută.
- Aceasta necesită și o încredere din partea clientului
- El / ea trebuie să se aștepte ca propunerea de valoare să fie livrată / experimentată.

MODELUL CANVASDE AFACERI ȘI PROPUNEREA DE VALOARE

EXEMPLU DE PROPUNERE DE VALOARE (APPLE)

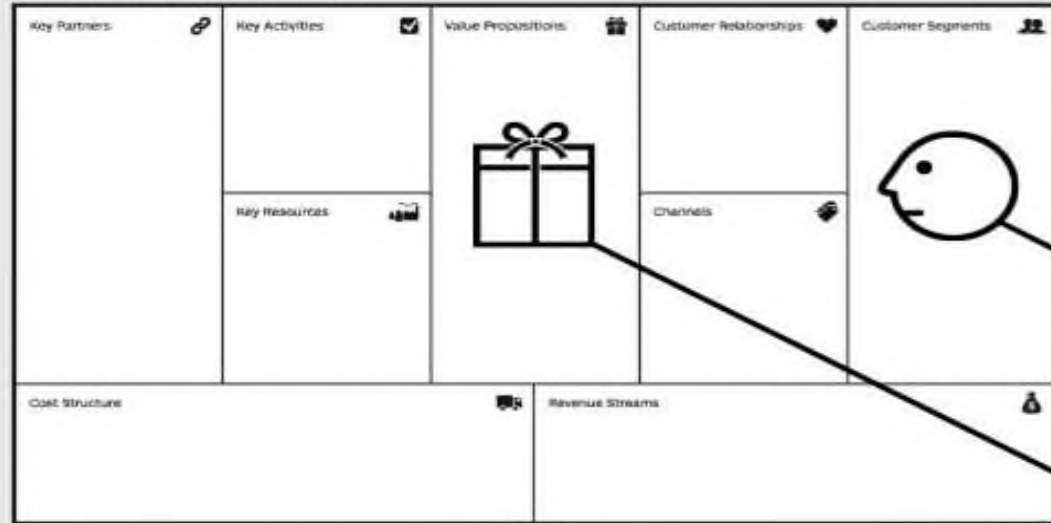
Value Proposition



Sources: ¹[Burrows & Satariano, \(2012\)](#); ²[Osterwalder & Pigneur \(2009\)](#); ³[Apple Inc. \(2014\)](#); ⁴[Apple Inc. \(2014\)](#);

Business model & value proposition

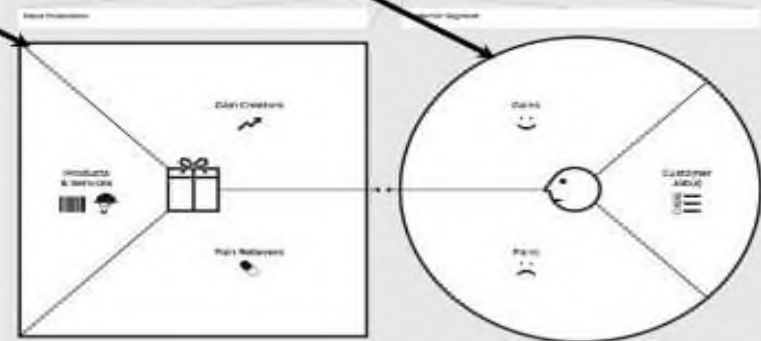
The Business Model Canvas



© 2010 Strategyzer. All rights reserved. Strategyzer is a registered trademark of Strategyzer Inc. All other trademarks are the property of their respective owners.

Strategyzer
strategyzer.com

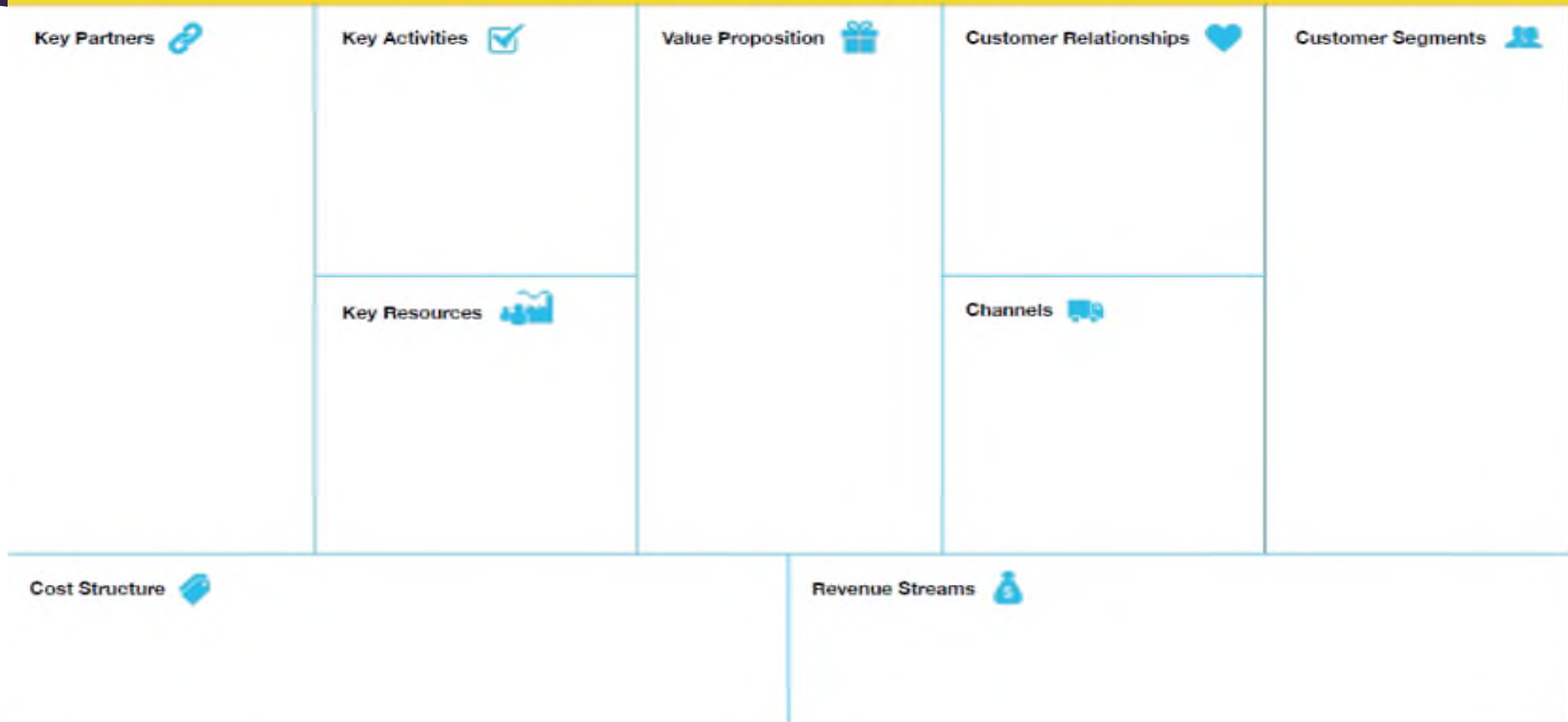
The Value Proposition Canvas



Strategyzer
strategyzer.com

MODELUL CANVAS DE AFACERI (BMC)

OUR COMMON LANGUAGE!



THE BUSINESS MODEL CANVAS

A business model canvas is to
strategic planning
what an excel spreadsheet
is to **financial planning**

Modeul de afaceri Lean Canvas

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

Analiza de fezabilitate(1)

- Scopul analizei de fezabilitate și rolul acesteia în etapa antreprenorială.

Analiza și evaluarea unui proiect propus pentru a determina dacă :

- (1) este fezabil din punct de vedere tehnic (marketing, tehnic)
- (2) este fezabil în limita costului estimat, și (analiza cost-beneficiu)
- (3) Va fi profitabil (financiar)



Analiza de fezabilitate (2)

Analiza costurilor - Calculul pragului de rentabilitate

Cum să calculați pragul de rentabilitate??

$$\frac{\text{Fixed Costs}}{\left(\frac{1 - \text{Variable costs per unit}}{\text{selling price per unit}} \right)} = \text{Break Even Point}$$

When there is a profit:

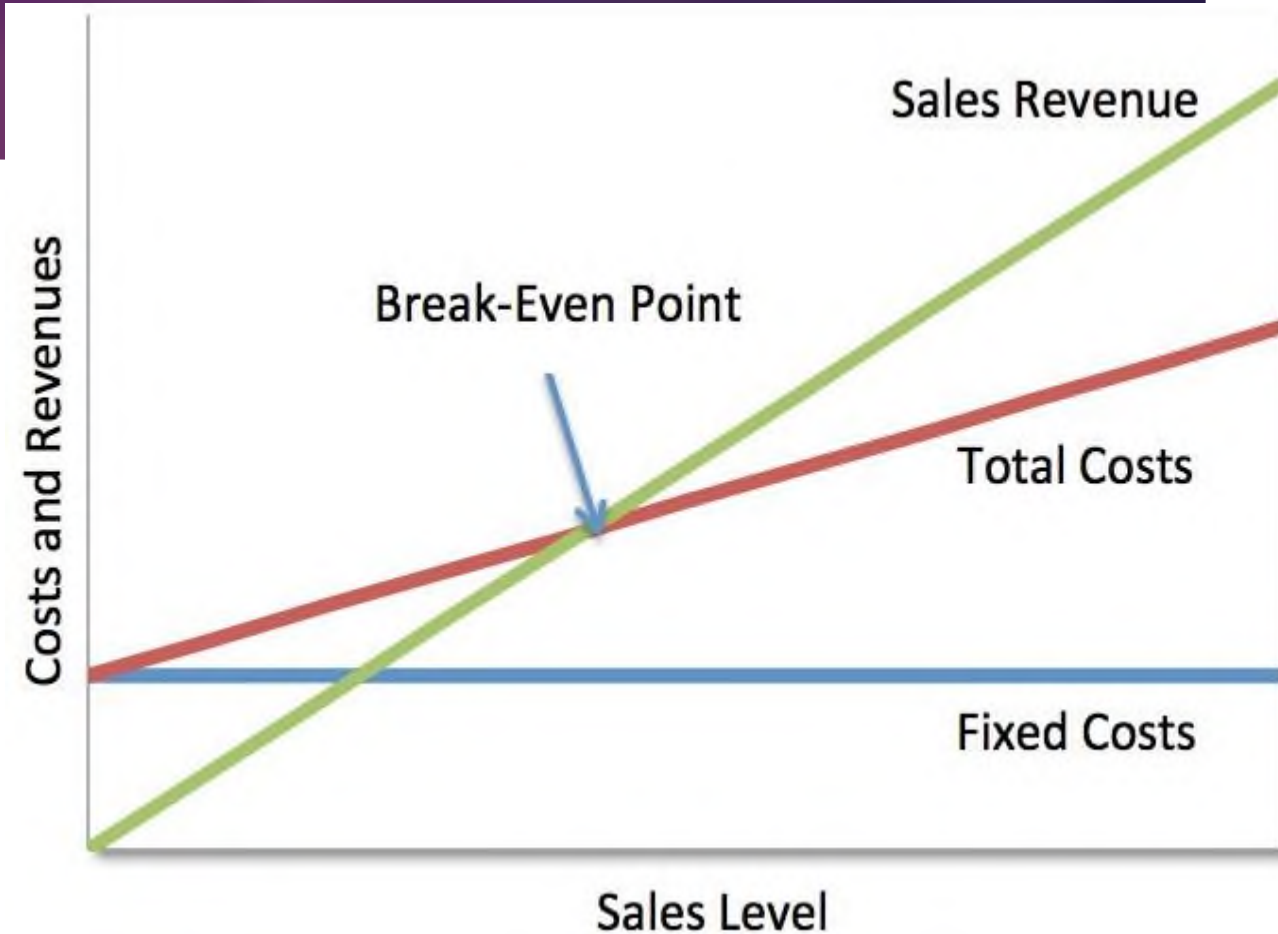
$$\text{Revenues} > \text{Variable cost} + \text{fixed cost}$$

At break-even point (BEP):

$$\text{Revenues} = \text{Variable cost} + \text{fixed cost}$$

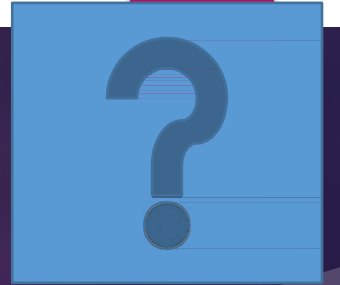
When there is a loss:

$$\text{Revenues} < \text{Variable cost} + \text{fixed cost}$$



Acesta este util când vine vorba de produse și unități ale produselor standardizate.

TEST: Întrebări!



1. Ce înseamnă a găsi nișe în piață?
2. Care sunt cele minim 4 etape ale planului de piață?
3. Cine poate fi creativ?
4. Ce este analiza de fezabilitate și care este instrumentul principal pentru analiza costurilor atunci când vine vorba de produse în unități?

SEGMENTE DE CLIENȚI

- Piața de masă
- Piața de nișă
- Segmentată
- Diversificată
- Piață / platformă cu mai multe fațete

- Fiecare organizație își propune să răspundă nevoilor unor oameni
- Clienții care împărtășesc o nevoie cu care se pot confrunta alcătuiesc un segment
- Companiile lucrează în direcția potrivirii propunerilor de valoare cu segmentele de clienți
- Modelul de afaceri trebuie să determine pe ambele
- Toate segmentele de clienți pot fi clasificate în diferite grupuri
- Există segmente diferite de clienți, dar le putem menționa pe acestea :

SEGMENTE DE CLIENȚI: EXEMPLU

Exemplu: Strategii de segmentare utilizate de Apple și Samsung

Both strategies are effective in their own right. However, recently Apple has been losing out on sales to Samsung, due to its narrow product line, premium image, and focus on bringing out one product at a time. But then this is the differentiation between Samsung and Apple.

CANALE

- Canalul este ceea ce compania utilizează pentru a livra valoarea clienților săi
- De asemenea, este folosit pentru a lua legătura cu clienții pentru a obține feedbackul lor.
- Există trei etape diferite :
 - Marketing
 - Vânzări
 - Distribuție
- Canalele pot fi clasificate în funcție de proprietatea sau natura lor.
- Acestea trebuie să combine viteza, eficiența și rentabilitatea.

CANALE (2)

Canalul trebuie să fie rapid, eficient și rentabil.

Canalul trebuie să fie adaptat pentru confortul utilizatorului final.

În ceea ce privește tipul de proprietate, există :

- canale proprii, canale partenerere sau un mix.

În ceea ce privește prezența, pot fi :

- canale fizice sau canale web / mobile.

RELAȚIILE CU CLIENȚII

- În ceea ce privește clientul, etapele sunt achiziția, retenția și recâștigarea.
 - Există șase tipuri principale de relații de afaceri-client. Este folositor
 - pentru a le analiza înainte de a decide:
- 1.Asistență personală - Un reprezentant de afaceri (RA) asistă clienții
 - 2.Asistență personală dedicată – RA pentru un set special de clienți (nacher de familie)
 - 3.Autoservire - Clienții aleg și iau ceea ce doresc.
 - 4.Servicii automatizate - Ofertă bazată pe preferințele anterioare ale clienților (Amazon)
 - 5.Comunități - Grup coordonat de oameni care ajută afacerea cu oferta
 - 6.Co-creatie - Clienții ajută la stabilirea ofertei de afaceri (Lego)

Co-creație: studiu de caz Nike +



- Ce este Nike+?
- Este o platformă unde alergătorii și entuziaștii sportului pot împărtăși experiențe, rezultate, sfaturi despre diferite tipuri de sport.
- Platformele funcționează ca o rețea socială, iar unul dintre punctele de acces este aplicația Nike + care permite alergătorilor să-și urmărească performanța, să împărtășească experiențe și trasee.

FLUXURI DE VENITURI

- Există 7 moduri în care o companie realizează venituri din fiecare segment de clienți :

1. Vânzarea de active - transferarea proprietății unui bun fizic

- 2. Împrumut / Leasing / Închiriere - vânzarea unui drept exclusiv asupra unui activ pentru o perioadă (Xerox)

- 3. Taxe de abonament - încărcarea unui serviciu oferit permanent

- 4. Taxă de utilizare – taxă pentru utilizarea unui anumit serviciu

5. Licențiere – Perceperea unei taxe pentru utilizarea proprietății intelectuale protejate

6. Taxe de brokeraj - Perceperea unei taxe de intermediere vânzător-cumpărător

7. Publicitate - Taxe pentru publicitate

EXEMPLU: TWITTER

- Exemplu: fluxuri de venituri Twitter
 - Licențierea fluxurilor de date
 - Conturi promovate
 - Tweet-uri promovate
 - Analize



ACTIVITĂȚI CHEIE

- Activitățile care fac ca o afacere să supraviețuiască
 - Fiecare afacere trebuie să le identifice și să le includă în planul de afaceri
-
- Aceste activități principale trebuie clasificate într-unul din următoarele grupuri :
 1. Producție - proiectarea, crearea și livrarea unui bun fizic
 - 2. Rezolvarea problemelor - principala activitate este de a rezolva problemele altora
 - 3. Platformă / rețea - este legată de acea platformă și de rețea în general.

RESURSE CHEIE

- Resursele necesare fiecărei afaceri pentru a crea valoare pentru clienții săi.
- Acestea pot fi deținute, închiriate sau furnizate de partenerii companiei.
- Există în principal patru tipuri de resurse cheie:
 1. Resurse fizice (echipamente, active mici, clădiri, ...)
 2. Resurse intelectuale (mărci, brevete, IP, ...) (a se vedea planșa IPR 84.)
 3. Resurse umane (personal, contacte, ...)
 4. Resurse financiare (acces la produse financiare).

PARTENERI CHEIE

- Fiecare afacere trebuie să dețină alianțe strategice cu partenerii.
- Formarea parteneriatelor necesită combinarea anumitor aspecte :
 - Acorduri de parteneriat corect
 - Definirea așteptărilor.
 - Impact asupra clienților dvs.: trebuie să fie profitabil pentru clienți.
 - Situația câștig-câștig: ambii trebuie să obțină profit
 - Selectarea parteneriatelor: pentru a economisi timp și bani.

EXEMPLU: PARTENERI CHEIE DE FACEBOOK

Aceștia sunt parteneri de conținut :

- Seriale TV
- Filme
- Muzică
- Articole de știri



STRUCTURA COSTURILOR

- Consecințele monetare ale fiecărei operațiuni de afaceri
- Le putem avea în vedere pe acestea:
 - Atenție pe costuri: minimalizarea costurilor
 - Atenție pe valoare: încercarea de a oferi clienților lor cea mai bună valoare
 - Costuri fixe: cheltuielile ce nu depind de nivelul de producție al afacerii
 - Costuri variabile: depinde de volumul de producție al companiei
 - Economii de scară: costul per unitate scade când crește producția
 - Economii de scop: oferirea altor produse “conectate”.

OBSERVAȚII GENERALE - POVEȘTEA

- Modelul de afaceri Canvas, este o pădure, componentele sale sunt copacii!
- Ceea ce este important este pădurea, poate că trebuie să sacrificăm din copaci!
- Nici o componentă a modelului Canvas nu este importantă în sine!
- Originea este propunerea de valoare; scopul este de a face profit!
- Componentele și conexiunile acestora trebuie să fie echilibrate!
- Toate împreună vor conduce la profitul din propunerea de valoare!
- Managementul trebuie să vadă pădurea și copacii în modelul de afaceri Canvas!

LEAN CANVAS

- Lean Canvas este un model Canvas de afaceri, cu câteva diferențe
- Pentru antreprenorii fără experiență anterioară și / sau într-o afacere riscantă
- Lean Canvas modifică modelul Canvas
 - Partenerii cheie se transformă în Problem
 - Resursele cheie se transformă în Value
 - Activitățile cheie se transformă în Solution
 - Relația cu clienții se transformă în Channels
 - În avantajele nelociale

PROBLEM	SOLUTION	UNIQUE VALUE PROPOSITION	UNFAIR ADVANTAGE	CUSTOMER SEGMENTS
	KEY METRICS		CHANNELS	
COST STRUCTURE			REVENUE STREAMS	

Module de învățare (LU) aplicate la BMC

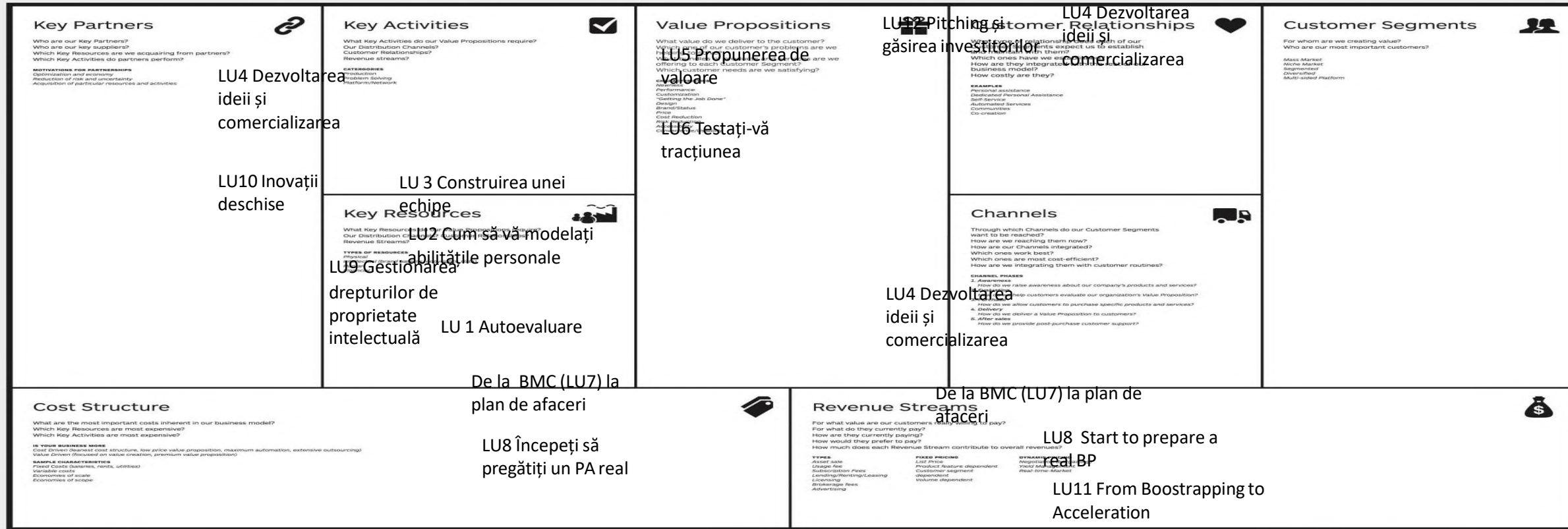
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

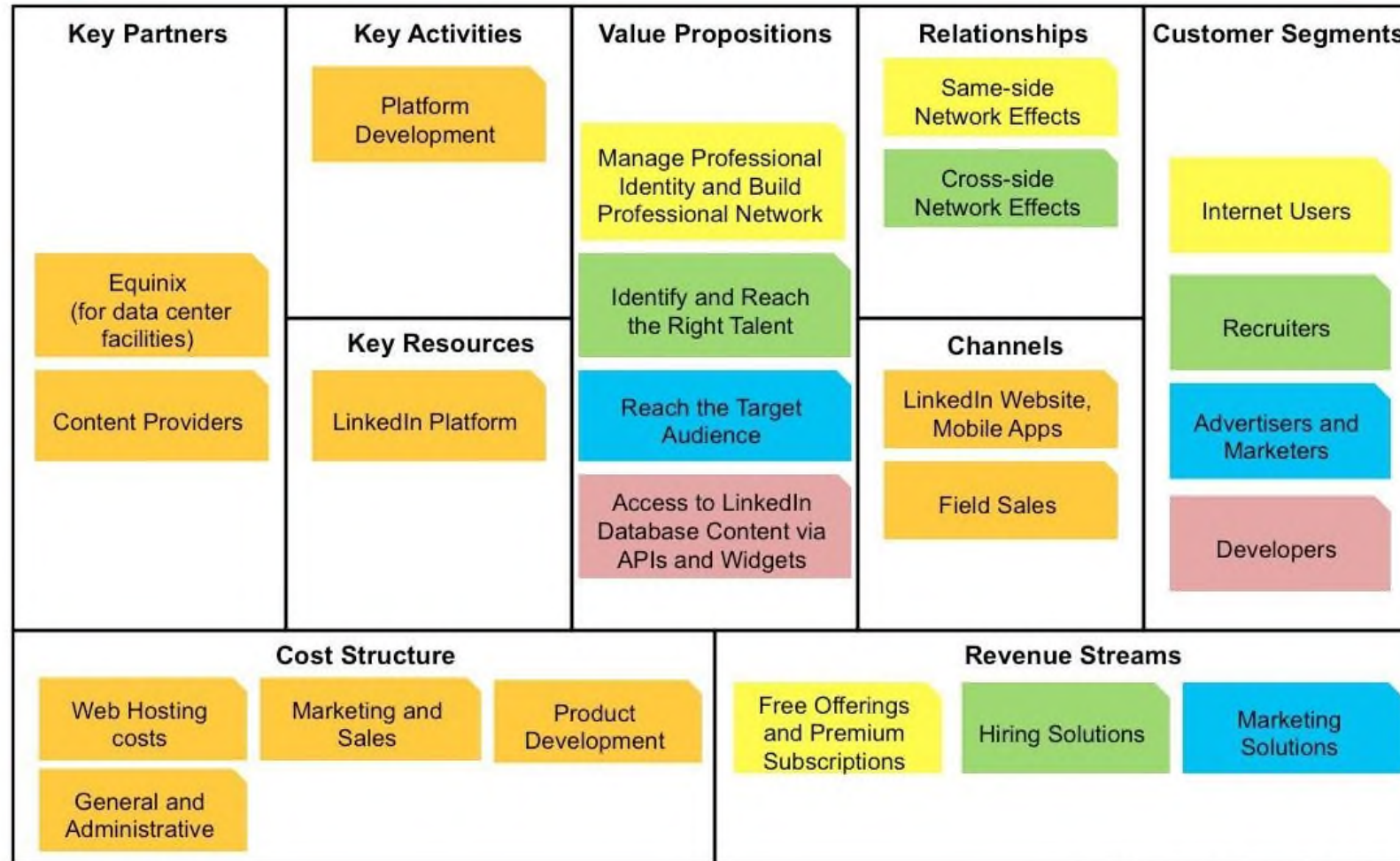
Version:



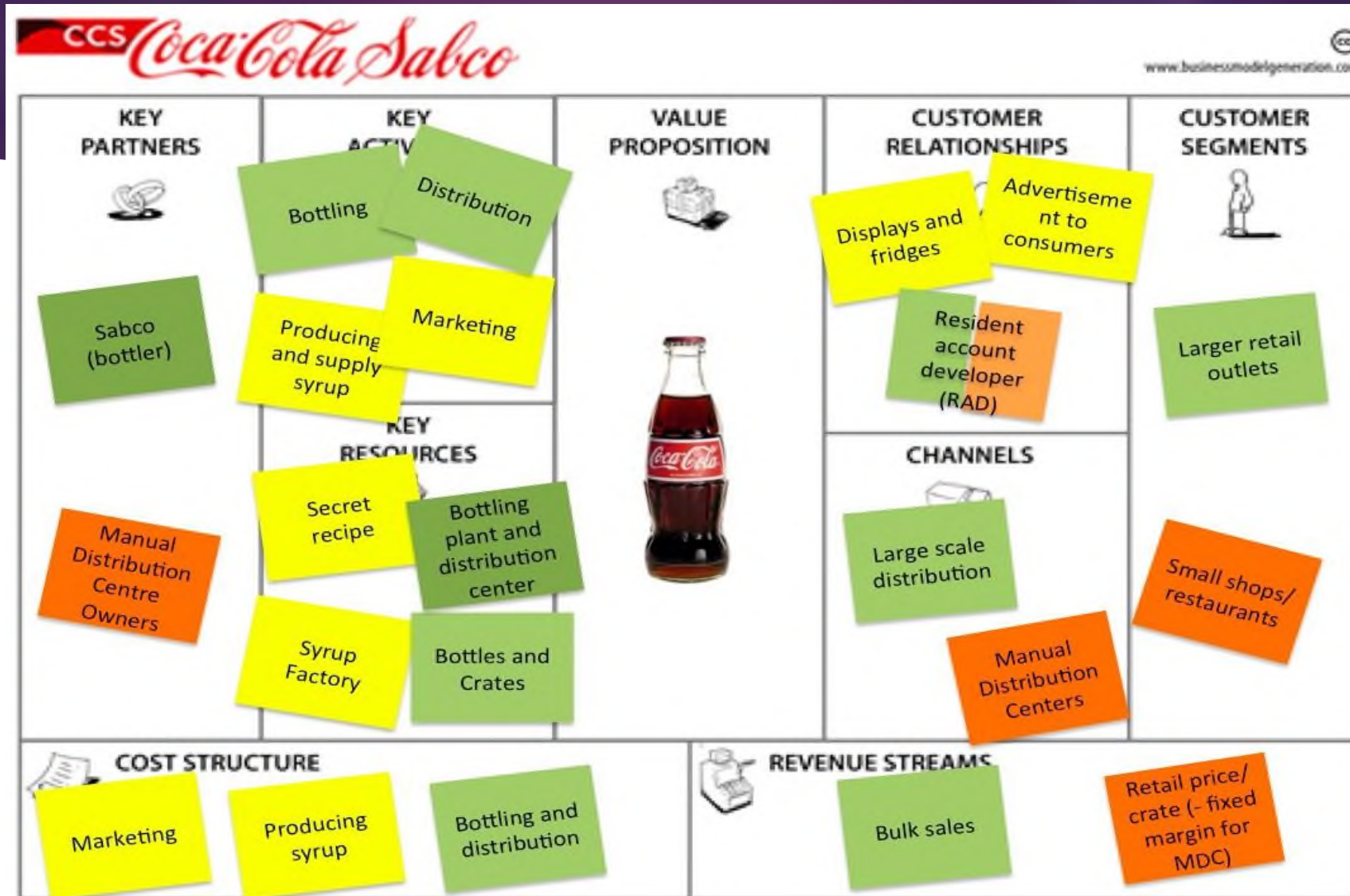
“App Store Model”



LinkedIn – World's Largest Professional Network



Modelul Canvas de afaceri al COCA COLA



EXERCIȚIUL PRACTIC: PREGĂTIȚI ACUM
propriul BMC!

- Veți primi fiecare câte un model Canvas de afaceri tipărit.
- Aveți 45 min pentru a lucra cu echipa dvs. la acesta.
- Nu uitați să utilizați bilețele post-it.
- Urmați instrucțiunile date deja.
- Veți prezenta BMC-ul dvs. în 2 min.
- Sesiune de întrebări și răspunsuri de la formatori și colegii dvs. participanți!
- **Durata totală a exercițiului: 100 min.**

Legislație și reglementări

- Legislația și reglementările europene relevante privind afacerile antreprenoriale în zona verde
- Folosiți cu încredere fișa de reglementări generale pentru fiecare tip de economie verde creată de proiectul GET UP
- Fiți conștienți, de asemenea, că economia verde are adesea o legislație și o reglementare specifică fiecărei țări sau a unui anumit eveniment specific regional, ceea ce deseori face ca ideile să nu poată fi reproduse direct
- De asemenea, trebuie să fie conștienți de problemele generale de înființare a unei afaceri
- Cele mai bune resurse comune sunt [World Bank Doing Business Report](#)
 - Analiza detaliată a timpului și costului pentru înființarea și dizolvarea de bază a companiilor.