

MODELUL DE BUSINESS LEAN CANVAAS

**AO Asociația pentru
Promovarea Antreprenoriatului**



Obiectivele modului:

- DEFINIREA MODELULUI DE BUSINESS**
- CARACTERISTICA MODELULUI DE BUSINESS DUPĂ ALEXANDER OSTERWALDER**
- ÎNVĂȚAREA ȘI APLICAREA MODELULUI DE BUSINESS CANVAS.**
- TESTAREA IDEILOR DE AFACERI ȘI IDENTIFICAREA CELOR VIABILE.**

Subiecte cheie:

- Metode de testare a ideii de afaceri;
- Aplicarea modelului Lean Canvas;
- Elaborarea unui plan de acțiuni pe termen scurt pentru a atinge succesul la lansarea afacerii.

Model de business

o reprezentare abstractă a logicii de afaceri a unei companii - modul în care o companie face bani adică ce oferă, cui oferă și cum reușește acest lucru.

Model de business

o
" descrie rațiunea, modul
în care
entitatea creează,
livrează și captează
valoare " **Osterwalder)**

Model de business

- ❖ Diferite companii pot avea oferte similare, dar diferite modele de business.
- ❖ Modelul afectează strategia / modalitățile de operare.
- ❖ Planul care descrie modul în care operează o organizație

EXEMPLU

**Exemplul lui Xerox îl știe toată lumea:
compania care a creat un echipament de copiat
rapid și foarte performant
pe care nimeni nu și-l permitea totuși
în piață pentru că era foarte scump.**

Ce au făcut? Au scăzut prețul?

Nu.

- Au schimbat modelul de business și au spus: nu vindem echipamente, ci vindem copii pe hârtie; așadar, vom închiria mașinile de copiat și vom lua bani pe număr de pagini copiate. Anul era 1959. Acest model de business a adus aproape 40% creștere anuală în fiecare an. Timp de peste 10 ani.**

Ce este așadar un model de business?

- ➔ **O idee** care multiplică veniturile și eficientizează operațiunile companiei și care, simultan, satisface o nevoie în piață.

Xerox nu și-a modificat produsul. În schimb, și-a modificat sistemul de parteneriate, de vânzare, de venituri, de suport, de relații cu clienții: tot modelul de business

Model de business

- Așadar, un model de business nu este despre „ce”, ci este despre „cum”. Nu e despre invenție, ci despre inovație.

Evoluția modelelor de afaceri pe parcursul secolului al XX-lea:





Săpun sau gumă de mestecat?

- ▶ Un om de afaceri de pe la sfârșitul secolului al XIX-lea vindea săpun. Asta se cerea și asta vindea. Modelul lui de business era clar, comun tuturor vânzătorilor de săpun din vremea lui: oferă clientului bunuri de strictă necesitate și nu ai cum să pierzi. Un singur lucru îl făcea diferit față de restul concurenților săi: celor care cumpărau săpun de la el le oferea gratis și gumă de mestecat. Un mic „nothing for something”.



Săpun sau gumă de mestecat?



Treptat, omul nostru și-a dat seama că guma de mestecat avea un succes neașteptat. Și atunci, într-un moment de creativitate, a inversat complet modelul de business: a început să vândă gumă de mestecat. A început să vândă, în loc de un bun de strictă necesitate, un produs care aducea consumatorului „o plăcere simplă” și care îl făcea să se simtă bine. Omul nostru de afaceri se numea **William Wrigley Jr.**

Săpun sau gumă de mestecat?

- Modelul de business al lui Wrigley a însemnat trecerea de la un client care ar fi cumpărat, de nevoie, un săpun o dată pe lună la unul care a început să cumpere, de plăcere, un produs la fiecare câteva zile. Structura lui de venituri s-a schimbat și investițiile lui l-au făcut să fie ceea ce a ajuns azi.

Wrigley spune povestea unui model de business care s-a schimbat radical tocmai pentru că a schimbat radical propunerea de valoare pentru clienții săi și modul de a ajunge la aceștia.

Exemple Modele de Business

Gillette si HP - clientii cumpara un aparat de ras sau o imprimanta la un pret redus, urmand ca periodic sa cumpere consumabile (lame sau cartuse)

Apple - clientii cumpara ipod-uri, iphone-uri, etc. la preturi mari si apoi cumpara de pe iTunes melodii, filme, la preturi joase

AVON, Oriflame, Amway - MLM

McDonalds, Subway - Francize

Netflix, Voyo, Club fitness, platforme CRM, ziare online - Abonament

eBay - Licitatii Online

Facebook - Efectul Retelei - cu cat creste numarul de utilizatori cu atat creste valoarea retelei tale (produsul) pentru consumatorii tai



CUM VĂ PUTEȚI INVENTA MODELUL DE BUSINESS ?

- Un produs este centrul unui model de business , dar nu este o afacere în sine și nu poate avea succes fără un model de business grozav.

Business modelul Alexander Osterwalder

- Modelul de afaceri Alexander Osterwalder (Canvas) este un model de management strategic și de pornire redusă pentru dezvoltarea de modele de afaceri noi sau de documentare existente.



Business modelul Alexander Osterwalder

- ▶ **Este o diagramă vizuală cu elemente care descriu valoarea unei firme sau a unui produs, infrastructura, clienții și finanțele.**
- ▶ **Acesta ajută firmele să își alinieze activitățile prin ilustrarea eventualelor compromisuri.**



Business modelul Alexander Osterwalder

Modelul de business Canvas a fost inițial propus de Alexander Osterwalder pe baza lucrărilor sale anterioare privind Ontologia modelului de afaceri.






Business modelul Alexander Osterwalder

- **o „hartă” a unei organizații clădite pe nouă piloni (printre care segmentele de clienți, propunerea de valoare, canalele, resursele-cheie) – o construcție dinamică, la care lucrează reprezentanți din mai multe departamente, nu doar directorii executivi.**



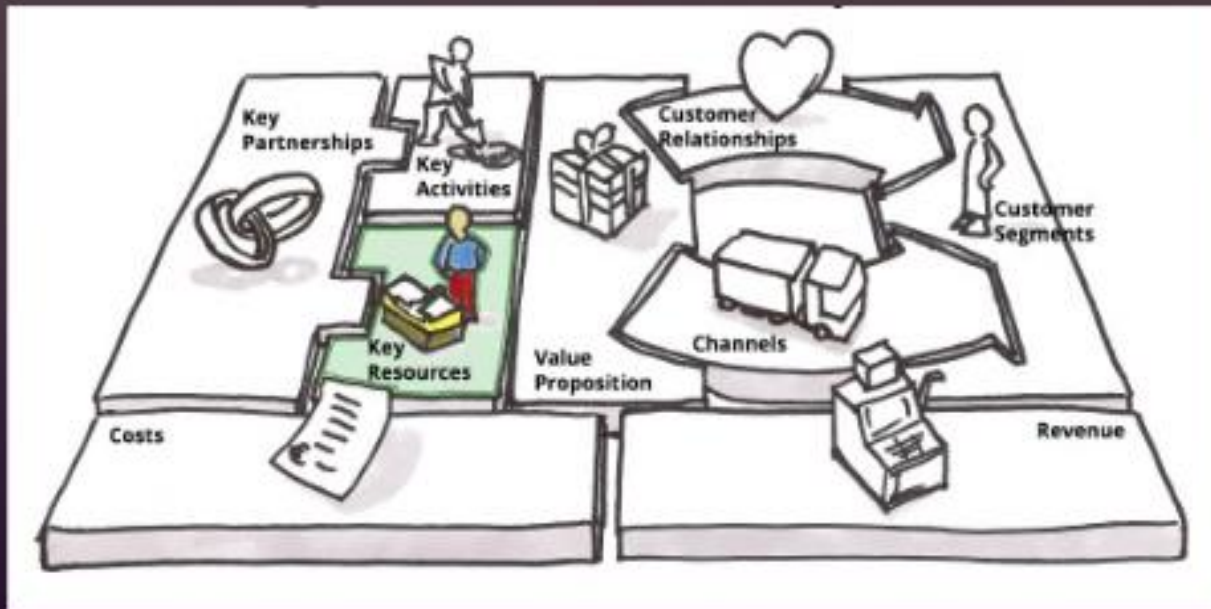
Business Model Canvas

- ▶ **se poate realiza un model de afacere sub forma unei planșe, pe care „pictăm” strategia noastră într-o formă vizuală, care să permită crearea de legături și conexiuni între actorii care joacă un rol în afacerea noastră.**
- 

Business Model Canvas

9 sectiuni majore care iti permit sa descrii sau sa faci designul tuturor modelelor de afaceri.

Conceput de Alex Osterwalder in 2008.





Așadar, iată care sunt cei 9 piloni de temelie care alcătuiesc orice model de afaceri:

- ▶ 1. Segmentele de consumatori
- 2. Propunerea de valoare
- 3. Canalele
- 4. Relațiile cu clienții
- 5. Venituri
- 6. Resursele cheie
- 7. Activitățile cheie
- 8. Partenerii cheie
- 9. Costurile

Modelul de business Canvas

Parteneri cheie

Activitati cheie

Furnizori de
valoare
adaugata

Relatii cu clienti

Structura
costurilor

Resurse cheie

Canale de
distributie

Segmente clienti

Surse de venit

1. Segmentele de consumatori

- ▶ **Pentru a construi un model de business eficient, orice companie trebuie să identifice consumatorii pe care intenționează să îi servească.**
- ▶ **Diversitatea de consumatori poate fi segmentată în funcție de nevoile și caracteristicile lor, în așa fel încât implementarea strategiei să fie pe măsura așteptărilor și în concordanță cu atributele asociate segmentelor identificate.**

Segmentele de consumatori

- **Există câteva categorii mari de consumatori, după cum urmează:**
- **masa de consumatori (Piața Mass Market) : nu există o segmentare specifică;**
- **consumatori de nișă: segmentarea consumatorilor pe baza unor nevoi și caracteristici speciale;**
- **segmente de consumatori: compania aplică o segmentare adițională segmentelor de consumatori deja indentificate, pe baza sexului, vârstei și/sau venitului etc.;**

Segmentele de consumatori

- ▶ **categoria diversificată: atunci când o companie servește multiple segmente de consumatori, cu nevoi și caracteristici diferite;**
- ▶ **platforma multilaterală: pentru o cooperare eficientă, unele companii servesc segmente de consumatori care sunt dependente unele de altele. Spre exemplu, o companie producătoare de software nu doar le va comercializa consumatorilor finali, ci va oferi asistență și distribuitorilor.**

SEGMENTE DE CLIENȚI

ELECTRONICE
CONSUMABILE

PRODUSE FĂRĂ GLUTEN

MAGAZINE ELECTRONICE
(AMAZON)

SERVICII BANCARE

CARDURI DE CREDIT

Piața Mass Market

Piața de nișă

Diversificare

Segmentată

Platformă multilaterală





SEGMENTE DE CLIENȚI MULTIPLE?

- ▶ **Da, puteți servi diferite segmente dacă ele necesită strategii diferite, nu trebuie de ales doar una. Când?**
- ▶ **Grupele de consumatori reprezintă diferite segmente dacă:**
 - ✓ **Nevoile lor necesită o ofertă distinctă;**
 - ✓ **Au canale de distribuție diferite;**
 - ✓ **Ele necesită diferite tipuri de relații;**
 - ✓ **Acestea au o rentabilitate substanțial diferită;**
 - ✓ **Ei sunt dispuși să plătească pentru diferite aspecte ale ofertei.**

2. Value Proposition / Propunerea de Valoare (Oferta)

Care este Valoarea pe care o livrezi Clientilor tai?

Ce probleme au clientii tai pe care le rezolvi cu produsul sau serviciul pe care l-ai construit?

Care este oferta ta? Care sunt caracteristicile si beneficiile produsului sau serviciului pe care il oferi?

Care sunt nevoile clientilor pe care le satisfaci?

Nu este despre ideea ta sau produsul tau. Este despre rezolvarea unei probleme sau satisfacerea unei nevoi a consumatorilor tai.

2.

Propunerea de valoare

- oferă valoare prin diferite elemente, cum ar fi noutatea, performanța, personalizarea, designul, marca / statutul, prețul, reducerea costurilor, reducerea riscurilor, accesibilitatea și confortul / utilitatea.**

2.

Propunerea de valoare

- ▶ **Propunerile de valoare pot fi:**
- ▶ **Cantitate - preț și eficiență**
- ▶ **Calitate - experiența și rezultatul general al clienților**
- ▶ **Potrivit lui Osterwalder, (2004), propunerea de valoare a unei companii este ceea ce o distinge de concurenții săi.**



2. Propunerea de valoare

- ➔ **În această etapă ar trebui să analizăm valoarea propusă din perspectiva câtorva caracteristici cheie, pentru a identifica într-un mod cât mai specific dacă produsele sau serviciile oferite sunt pe măsura segmentelor de consumatori cărora se adresează.**



O parte dintre aceste caracteristici se referă la:

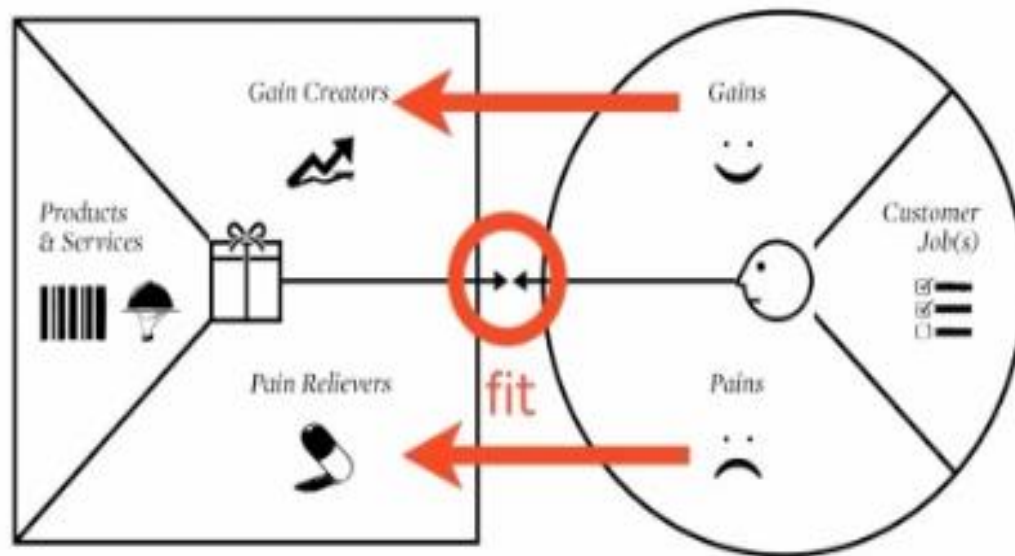
- **caracterul de noutate;**
- **performanța produselor sau serviciilor oferite;**
- **posibilitatea de personalizare în funcție de fiecare segment de consumatori, sau, dacă este posibil, personalizarea experiențelor individuale ale fiecărui consumator în parte;**
- **utilitatea – în ce măsură produsul/serviciul oferit rezolvă problema consumatorilor;**
- **designul produsului – forma optimă de a livra valoarea propusă;**
- **prețul în schimbul căruia consumatorii pot accesa valoarea propusă;**



O parte dintre aceste caracteristici se referă la:

- ▶ **reducerea de costuri din punctul de vedere al consumatorilor, dar și al companiei;**
- ▶ **reducerea de riscuri – aspect de mare importanță pentru orice consumator, întrucât fiecare caută să sporească confortul și să minimizeze efortul și riscurile la care se supun;**
- ▶ **accesibilitatea, din punct de vedere al locului, timpului de utilizare și altor factori care influențează pozitiv sau negativ accesul consumatorilor la valoarea propusă de companie;**
- ▶ **ușurința de utilizare.**

Propunerea de Valoare Canvas



3. Channels Canale

“Propozitiile de valoare sunt livrate consumatorilor prin intermediul canalelor de comunicare, distributie, si vanzari.”

Cum ajunge produsul nostru de la compania noastra la consumatori?

Prin ce canale doresc consumatorii nostri sa primeasca produsul/serviciul nostru?

Cum sunt integrate canalele noastre?

Care canale functioneaza cel mai bine?

Care canal este cel mai eficient d.p.d.v. al costurilor?

Cum integram canalele de distributie cu rutina consumatorilor?





3. Canalele

- O companie poate ajunge la consumatorii săi prin diferite canale:
- canale proprii (magazinele, punctele de desfacere);
- canalele partenerilor (distribuitori majori);
- o combinație a celor două categorii.

3. Channels Canale

“Propozitiile de valoare sunt livrate consumatorilor prin intermediul canalelor de comunicare, distributie, si vanzari.”

Cum ajunge produsul nostru de la compania noastra la consumatori?

Prin ce canale doresc consumatorii nostri sa primeasca produsul/serviciul nostru?

Cum sunt integrate canalele noastre?

Care canale functioneaza cel mai bine?

Care canal este cel mai eficient d.p.d.v. al costurilor?

Cum integram canalele de distributie cu rutina consumatorilor?



4. Customer Relationships

Relatiile cu clientii

Care este modul in care organizatia noastra castiga, mentine, si dezvolta noi consumatori?

Ce tip de relatii doresc segmentele noastre de consumatori sa stabilim si sa mentinem cu ele?

Ce tip de relatii avem stabilite cu consumatorii nostri?

Care sunt costurile acestor relatii?

GET (castiga): a aflat de existenta ta, este interesat, ia in calcul oferta ta, cumpara (Achizitia de noi clienti)

KEEP (mentine): programe de fidelizare, imbunatatiri aduse produsului (Fidelizarea clientilor)

GROW (dezvolta): vindem componente, vindem produse superioare, cross-selling, referinte (Marirea vanzarilor)

4. Relațiile cu clienții

- ➔ asistență personală – se referă la asistența de forma interacțiunii angajat-consumator. O astfel de asistență este oferită fie în timpul vânzărilor, fie după vânzare, sau în ambele situații;

4. Relațiile cu clienții

- ➔ asistență personală dedicată – reprezintă cel mai intim tip de asistență personală, în care un reprezentant de vânzări este desemnat să se ocupe de un set special de clienți, răspunzând la întrebările și nevoilor acestora;

4. Relațiile cu clienții

- **autoservire** – este acel tip de relație care se traduce prin interacțiunea indirectă între companie și clienți. În acest caz, compania oferă instrumentele necesare consumatorilor astfel încât să se poată autoservi simplu și eficient;



Relațiile cu clienții

- servicii automate – un sistem similar serviciului de autoservire, însă mai personalizat, întrucât posedă abilitatea de a identifica individual consumatorii și preferințele acestora;



Relațiile cu clienții

- comunități – crearea unei comunități permite o interacțiune directă între diferiți clienți și companie și posibilitatea schimbului de experiență între membrii comunității;



Relațiile cu clienții

- cooperare în obținerea valorii propuse – vizează contribuția directă a consumatorului în ceea ce privește dezvoltarea produselor sau serviciilor oferite de companie;

5. Revenue Streams

Flux Venituri

Cum face compania ta bani pentru fiecare segment de clienti?
Care sunt fluxurile de venituri ale companiei mele?

Pentru ce Valoare sunt consumatorii nostri dispusi sa plateasca?
Pentru ce platesc ei acum?

Cum prefera sa plateasca consumatorii?

Care este contributia fiecarui flux de venituri la cifra de afaceri a organizatiei?

Exista 7 surse de venit majore:

- **Asset sale / Vanzari de active** (directe)
- **Subscription fees / Abonament/Subscriere** (Wall Street ziar, iTunes, baze de date, etc.)
- **Brokerage fee/ Comision** (agentii imobiliare, Visa/Mastercard, etc.)
- **Leasing/Inchiriere** (rent a-car, inchirieri imobile, spatii de productie, logistice, utilaje constructii etc.)
- **Licenta** (copywriting, companiile media sau producatorii de film)
- **Usage fee / Plata drept de utilizare** (companii telecom - abonamente telefonie, hoteluri si pensiuni)
- **Reclama/Advertising** (venituri realizate din promovarea unui anumit produs/serviciu)

5. Venituri

- vânzarea de bunuri – 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 între două părți;
- publicitate.

6. *Key Resources*

Care sunt cele mai importante resurse de care organizatia noastra are nevoie pentru a face ca Modelul de business sa functioneze?

Aceste resurse cheie permit unei companii sa creeze si sa ofere Valoarea promisa, sa atinga pietele, sa mentina relatiile cu Segmentele de consumatori, si sa genereze venituri.

Resurse diferite sunt necesare la Modele de business diferite.

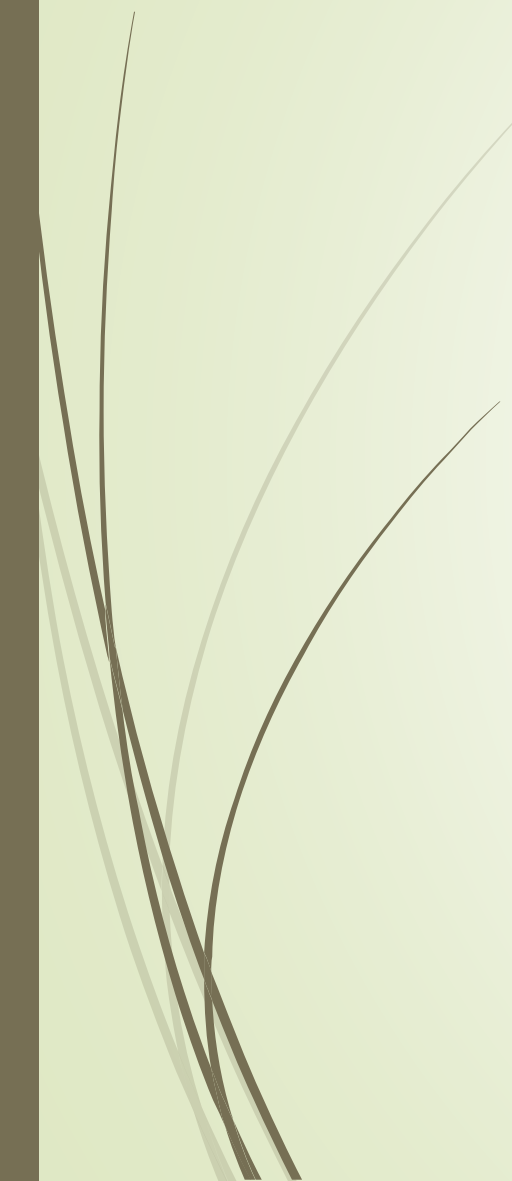
Ex: **Un producator de cipuri va avea nevoie de facilitati de productie ultra-tehnologizate, in schimb un designer de cipuri are nevoie de resursa umana cu inalta pregatire stiintifica.**

Tipuri Resurse:

- **fizice** (cladiri, masini, echipamente, linii productie, infrastructura logistica, IT)
- **financiare** (cash, linii de credit, etc.)
- **informationale** (branduri, proprietate intelectuala, patente, drepturi de copyrights, baze de date, etc.) sau umane.



6. Resursele cheie

- ▶ Cel de-al șaselea bloc enunță toate resursele necesare pentru crearea valorii propuse pentru segmentele de consumatori.
 - ▶ Toate resursele sunt considerate bunuri de valoare pentru o companie, deoarece ele sunt necesare pentru a susține și sprijini businessul respectiv.
 - ▶ Când vorbim de resurse, ne putem referi la resurse umane, financiare, fizice sau intelectuale (brevete, drepturi de autor, sisteme de date etc.).
- 



7. Activitățile cheie

- ▶ Activitățile cheie din cel de-al șaptelea bloc se referă la cele mai importante activități necesare producerii și comercializării valorii propuse de companie.
- ▶ Cele mai importante categorii pe care ar trebui să le luați în considerare la acest punct sunt activitățile legate de: producție, rezolvarea problemei sau satisfacerea nevoilor manifestate de consumatori și crearea unei platforme sau rețele prin care se poate expune valoarea propusă.

7. *Key Activities*

Care sunt cele mai importante actiuni pe care compania noastra trebuie sa le intreprinda pentru ca Modelul de business sa fie functional?

La ce activitati trebuie sa excelam? Marketing si Vanzari, R&D, Managementul Calitatii...

Ex.: Microsoft - dezvoltarea de software

Dell - managementul canalelor de distributie

Samsung - managementul productiei de echipamente IT si electrocasnice

McKinsey - rezolvarea de probleme

3 tipuri de categorii:

- **Productie** - designul, producerea si livrarea produselor in volumul optim si la o calitate superioara. Companii din industrii producatoare
- **Rezolvarea de probleme** - firme de consultanta, spitale, etc.
- **Platforma/ Retea** - eBay - platforma comerciala online, Visa - platforma tranzactionala

8. Partenerii cheie

- **În afară de relația cu clienții finali, există și alte alianțe complementare benefice sau esențiale pentru o companie:**
- **relația cu furnizorii;**
- **relația cu distribuitorii;**
- **relația cu ONG-uri;**
- **relația cu autoritățile publice.**

9. Costuri / Structura de costuri

Toate costurile implicate de operarea unui Model de business.

Care sunt cele mai importante costuri?

Care Activitati cheie implica cele mai mari costuri?

- **Costuri fixe** (rămân la același nivel indiferent de volumul de bunuri sau servicii produse.)
- **Costuri variabile** (variază proporțional cu volumul bunurilor sau serviciilor produse)
- **Economii de scară** (când o companie își reduce costurile unitare producând mai multe bunuri sau servicii) - pe măsură ce crește producția, costurile medii scad prin repartizarea costurilor fixe asupra unei producții mai mari.
- **Economii de diversificare** (economii de scop) (reduce costurile de producție măbind varietatea (gama) produselor și serviciilor realizate, prin utilizarea unor componente identice, a aceluiași instalații și a aceluiași personal.)




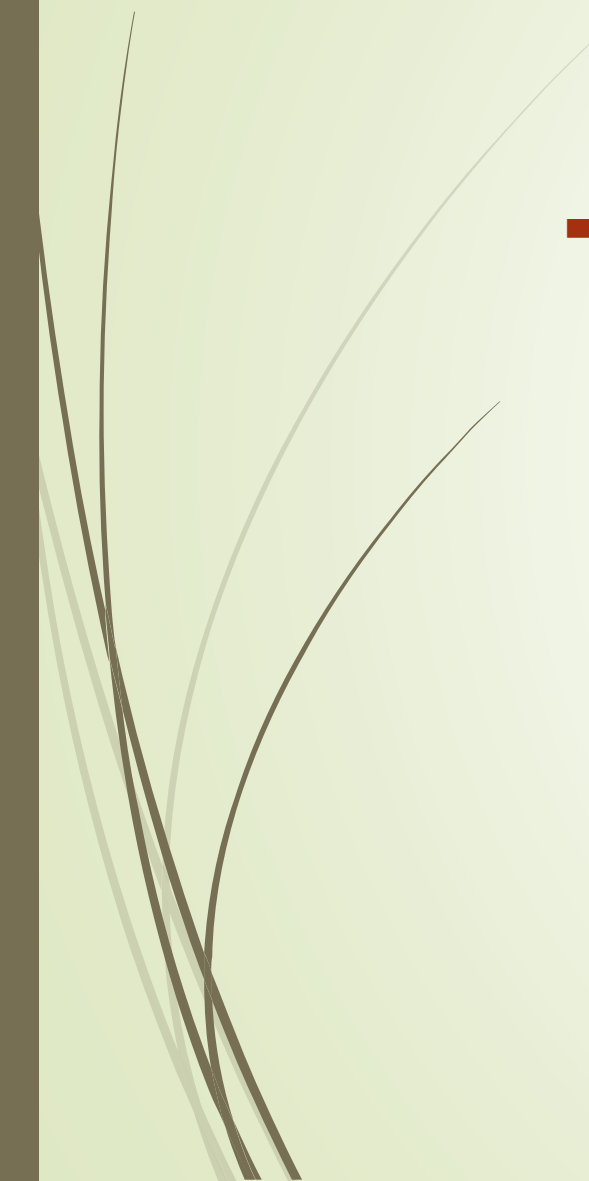
9. Costurile

- ▶ Există două 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.



Studiu de caz

- **Pentru a putea pune în practică acest model, vom completa cele 9 blocuri ale afacerii voastre.**
- **Acest exercițiu vă poate ajuta să aveți o perspectivă cât mai clară asupra componentelor care influențează existența și evoluția unui business.**

- 
- 
- ▶ <https://www.google.com/url?sa=i&source=images&cd=&ved=2ahUKEwiwhZve8ubkAhVCblAKHfGID9IQjRx6BAgBEAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%3Fv%3Dfd2qCTWDrlE&psig=AOvVaw0KVpWnGIR6uug6uC2llrqB&ust=1569324529912241>



Asociația pentru promovarea antreprenoriatului

*Va multumesc pentru
atentia acordata!*

