

ПРАКТИЧЕСКО РЪКОВОДСТВО ЗА УЧАСТНИКА

Канава на бизнес модела

Практически инструкции

Как да изградите и проверите собствения си бизнес модел



9 ПОЛЕТА. ЕДНА СВЪРЗАНА ЛОГИКА НА БИЗНЕСА.

КАК ДА РАБОТИТЕ С КАНАВАТА

1 Подготовка

Разпечатайте АЗ Канавата и подгответе цветни самозалепящи листчета.

2 Попълнете

Записвайте кратки, конкретни и проверими твърдения.

3 Проверете

Проверете връзките между полетата и поправете несъответствията.

ОСНОВЕН ПРИНЦИП

Търсете **връзките между полетата**, а не девет независими списъка. Всяко обещание към клиента трябва да бъде изпълнимо.

Практически инструкции

Как да изградите и проверите собствената си Канава на бизнес модела

Канавата на бизнес модела (Business Model Canvas) е инструмент за описание на логиката на бизнеса върху **една страница**. Тя помага да видите как създавате стойност, как я доставяте на клиентите, как получавате приходи и какви разходи са необходими. **Не замества бизнес плана.**

Подготовка за работа

- Разпечатайте **празната Канава на лист А3, хоризонтално**. По-голям формат също е подходящ.
- Подгответе няколко цвята самозалепящи се листчета и химикал или маркер. **Не пишете директно върху Канавата:** ще променят предположенията си.
- Посочете името на бизнеса, датата и номера на версията. Съхранявайте предишните версии за сравнение.
- За първото упражнение в CARE-GET започнете с **един основен клиентски сегмент**. По-късно можете да добавите други.

Последователност на попълване

- 1. Клиентски сегменти за кого създаваме стойност?
- 2. Предложение за стойност каква стойност създаваме?
- 3. Отношения с клиентите и Канали как достигаме и обслужваме?
- 4. Структура на приходите кой, за какво и как плаща?
- 5. Ключови дейности, ресурси и партньори как изпълняваме обещанието?
- 6. Структура на разходите какво ще ни струва?
- 7. Проверка и преработване съгласуван ли е моделът и жизнеспособен ли е?

ОСНОВЕН ПРИНЦИП

Търсете **връзките между полетата**, а не девет независими списъка. Всяко обещание към клиента трябва да бъде подкрепено от реален начин за изпълнение.

1. Клиентски сегменти

Пазарът: за кого създаваме стойност?

Клиентски сегмент е група хора или организации с общи характеристики и потребности, за които бизнесът създава стойност и които се стреми да достигне и обслужва. **„Всички“ не е полезно описание на сегмент.**

Как да определите сегмента

- Опишете какви **потребности, задачи или проблеми** обединяват клиентите в групата.
- Изберете само **релевантните характеристики**: например местоположение, навици за покупка, професия, доходи или поведение. Не е нужно да използвате всички признаци.
- Проверете дали клиентите в групата търсят достатъчно сходна стойност и дали можете да ги достигнете по сходен начин.
- Запишете **кратко и конкретно описание** върху едно самозалепящо се листче.

ПРИМЕР ОТ КУРСА

Работещи хора в Хасково, които редовно поръчват готова храна поради липса на време за готвене. Това е клиентски сегмент, а не описание на отделен човек.

Сегмент и „перфектен клиент“ не са едно и също

Можете допълнително да си представите конкретен типичен представител на сегмента (персона) с име и ситуация. Това помага да обсъждате нуждите му, но **персоната не замества клиентския сегмент и неговите реални характеристики.**

А ако имате повече от един сегмент?

Използвайте **различен цвят листчета за всеки сегмент**. Със същия цвят отбелязвайте свързаните предложения за стойност, отношения, канали и приходи. Един посреднически бизнес например може да има различни сегменти от двете страни на платформата.

Проверяващ въпрос: „Можем ли да назовем реални хора или организации, за които описаните потребности са действителни?“

2. Предложение за стойност

Сърцето на бизнес модела: защо клиентът избира нас?

Предложението за стойност описва **каква полза получава конкретният клиент от нашето решение**. То не е просто продукт, списък от функции или рекламен слоган. То трябва да е свързано с потребностите на избрания клиентски сегмент.

Използвайте вече разработения Шаблон на предложението за стойност

- **Профил на клиента:** какво се опитва да постигне (задачи), какво го затруднява и какви ползи очаква?
- **Карта на стойността:** кои продукти и услуги предлагаме, кои затруднения намаляваме и кои ползи създаваме?
- **Съответствие:** свързваме ли най-важните потребности с конкретни елементи от решението? Има ли ненужни функции?

Четири въпроса преди записване

1. За **кой клиентски сегмент** се отнася това предложение?
2. Коя **задача или проблем** на клиента решаваме?
3. Какви **конкретни ползи** получава клиентът?
4. Защо би избрал **нашето решение** пред наличните алтернативи?

ТЕКСТОВ ШАБЛОН

За **[клиентски сегмент]**, който иска да постигне **[основна задача]**, но среща **[основно затруднение]**, предлагаме **[продукт/услуга]**. Нашето решение **[намалява затруднението]** и **[създава конкретна полза]**.

Пример: За работещи хора в Хасково, които искат полезен обяд без време за готвене, предлагаме готови здравословни ястия с удобна поръчка и доставка до адрес.

На листчето записвайте сбита първа версия. Тя подлежи на проверка с клиенти, а не е окончателно доказана истина.

3. Отношения с клиентите и канали

Двете взаимосвързани полета: как взаимодействаме и как достигаеме?

Разглеждайте ги **заедно**, но не ги сливайте в едно понятие. Отношенията описват **как взаимодействаме** с клиентите. Каналите описват **през кои точки на контакт и пътища** клиентите научават, купуват, получават и използват стойността.

А. Отношения с клиентите

- Какви отношения очаква сегментът: **лични, онлайн, автоматизирани или чрез посредник**? Възможни са комбинации.
- Как клиентът получава отговор, потвърждение, проследяване или помощ? Как оставя обратна връзка?
- Какви отношения **реално можем да поддържаме** с наличните хора, технологии и партньори?

Б. Канали: три функции, не три строго отделни категории

- **Информация:** откъде клиентът научава за бизнеса и предложението? Реклама, препоръки, сайт, социални мрежи.
- **Продажба и доставка:** как поръчва, плаща и получава продукта? Магазин, сайт, телефон, доставка.
- **Обслужване след продажбата:** как получава помощ, оставя оценка, прави повторна поръчка?

ПРИМЕР ОТ КУРСА

За готов обяд клиентът очаква **лесна поръчка, бързо потвърждение, информация за доставката и възможност за отзив**. Сайтът може да обслужва няколко от тези функции едновременно.

Проверете съответствието: можем ли през избраните канали да осигурим отношенията, които обещаваме? Ако обещаваме проследяване на поръчка, имаме ли техническа и организационна възможност?

Не смесвайте „привличане на клиенти“ като дейност със „сайт / Facebook / препоръки“ като канали.

4. Структура на приходите

Финансовата страна на пазара: кой, за какво и как плаща?

Приходите възникват, когато клиентът е готов да заплати за стойността, която получава. За всеки клиентски сегмент задайте трите въпроса: **КОЙ плаща? ЗА КАКВО плаща? КАК плаща?**

Определете източниците на приходи

- **Кой плаща:** клиентът, посредник или друга страна в модела?
- **За какво плаща:** основен продукт, доставка, пакет, персонализация или допълнителна услуга?
- **Как плаща:** при всяка покупка, на пакет, чрез абонамент или друг начин?

Един бизнес може да комбинира няколко начина за получаване на приходи. **Повтаряемите плащания могат да направят приходите по-предвидими, но не са подходящи за всеки бизнес.** Не въвеждайте абонамент само защото изглежда привлекателен.

Направете първа прогноза за периода

ПРОГНОЗА ОТ УЧЕБНИЯ ПРИМЕР

Брой клиенти × Честота на покупка × Средно плащане = Приходи за периода

120 клиента × 8 покупки за месец × 12 € = 11 520 € месечни приходи.

Тази сума е **прогноза на база предположения** и не представлява печалба. Ако броят клиенти, честотата на покупка или средното плащане се променят, приходите също ще се променят.

Преди да поставите листчетата в Канавата

- Запишете отделно основните приходни потоци: единични поръчки, пакети, абонаменти, допълнителни услуги, ако са релевантни.
- Посочете за кой сегмент се отнася всеки поток и отбележете **какво трябва да проверите на пазара.**

Следващият въпрос е: „Какво трябва да извършваме и осигуряваме, за да реализираме тези приходи?“

5. Ключови дейности

Бизнесът отговаря: какво трябва реално да ПРАВИ?

Ключовите дейности са действията, **без които конкретният бизнес модел не може да създава, доставя и реализира обещаната стойност**. Те зависят от вида на бизнеса и не трябва да се превръщат в общ списък от всички ежедневни задачи.

Четири направления, които помагат да не пропуснете важното

- **Продажби:** привличане на клиенти, комуникация, приемане и обработване на поръчки.
- **Произвеждане на продукта / услугата:** как на практика се създава това, за което клиентът плаща?
- **Поддържане на отношенията:** обратна връзка, грижа за клиента, решаване на проблеми.
- **Поддържане на каналите:** как осигуряваме функционирането на сайта, магазина, системата за поръчки или доставката?

Това са **ориентир**, а не строга класификация. Една дейност може да изпълнява повече от една функция. В рамката на Остервалдер често се разграничават производство, решаване на проблеми и платформа / мрежа.

ПРИМЕР: ГОТОВИ ОБЕДИ

Привличане и комуникация с клиенти; приемане на поръчки; приготвяне на ястия; контрол на качество и хигиена; обратна връзка; поддръжка на системата за поръчки; организиране на доставките.

Кои дейности са наистина ключови?

За всяка дейност попитайте: **„Ако тази дейност спре, може ли бизнес моделът да продължи да работи?“** Записвайте дейностите върху отделни листчета. Не описвайте само имената на хората или използваните канали; те са други полета.

Връзка към следващата стъпка: за всяка ключова дейност уточнете кои ресурси са необходими, за да я изпълнявате.

6. Ключови ресурси

Бизнесът отговаря: какво трябва да ИМА, за да действа?

Ключовите ресурси са активите и средствата, без които **не можем да изпълняваме ключовите дейности и да създаваме и доставяме стойността**. Един ресурс може да обслужва няколко дейности, а една дейност може да изисква различни ресурси.

Четири групи ресурси в CARE-GET

ЧОВЕШКИ: хора, знания, умения. *Пример:* човек за продажби; кухненски екип; отговорник по хигиената; шофьор.

ФИЗИЧЕСКИ: помещения, машини, оборудване, транспорт. *Пример:* професионална кухня; хладилно оборудване; бус за доставки.

ИНТЕЛЕКТУАЛНИ: патенти, софтуер, бази данни, авторски права. *Пример:* система за онлайн поръчки; стандартизирани рецепти.

ФИНАНСОВИ: капитал, кредитни линии, финансови средства. *Пример:* оборотен капитал; лизинг или кредитна линия.

ПРОВЕРКА НА ВРЪЗКАТА

Приготвяне на ястията (дейност) **готвач, кухня, оборудване, рецепти, средства за суровини** (ресурси). Ако някой необходим ресурс липсва, обещаната стойност може да остане неизпълнима.

Собствени или външни ресурси?

Не всички необходими ресурси трябва да са ваша собственост. Когато използвате чужд капацитет, транспорт, платформа или специализирани знания, проверете **кой осигурява ресурса, при какви условия и на каква цена**. Тази връзка води към ключовите партньори и структурата на разходите.

Важно: финансовият ресурс (например оборотен капитал) не е равнозначен на приход или печалба. Той осигурява възможност да работите.

7. Ключови партньори

Кои външни участници са критични за бизнес модела?

Ключовите партньори са организации и хора **извън вашата фирма**, от които зависят съществени дейности или ресурси. Не всеки доставчик е автоматично ключов партньор: значението му се определя от конкретния модел и възможността да бъде заместен.

Проверете в двете посоки на бизнеса

- **Към клиента:** кой ни помага да достигаме, продаваме, доставяме и обслужваме предложението за стойност?
- **Към изпълнението:** кой ни доставя ключови продукти, технологии, оборудване, компетентности или капацитет?
- **Ключови външни дейности:** има ли процес, без който не можем да работим, но го изпълнява партньор?

Защо съществува партньорството?

- За оптимизиране на разходите или съвместно използване на ресурси.
- За достъп до умения, технологии или капацитет, с които не разполагаме.
- За намаляване на определени рискове и осигуряване на по-надеждно изпълнение.

ПРИМЕР: ДОСТАВКА НА ГОТОВИ ОБЕДИ

Ако използваме **външна фирма за доставки**, трябва да я отразим като партньор, когато тя е ключова за модела. Съответните разходи попадат в структурата на разходите; каналът „доставка до адрес“ остава в полето „Канали“.

Контролни въпроси

Какво се случва, ако партньорът спре да работи с нас? Имаме ли алтернатива? Какви разходи и зависимости създава партньорството? Как ще измерваме качеството на изпълнение?

Записвайте по възможност конкретни партньори и тяхната роля, не само общото название „доставчици“.

8. Структура на разходите

Какво струва да създаваме и доставяме стойност?

Започнете от ключовите дейности, ресурси и партньорства. Те показват откъде възникват голяма част от разходите на модела, **но не са единствените разходи**. Добавете и другите необходими разходи, които трябва да се поемат.

Разходи според поведението им

ПОСТОЯННИ РАЗХОДИ: в разглеждания период не се изменят пряко с броя продажби. Примери: месечен наем; някои заплати; абонаментни такси.

ПРОМЕНЛИВИ РАЗХОДИ: изменят се с броя произведени или продадени единици. Примери: продукти за обяд; опаковка; такса за доставка на поръчка.

Важно: „постоянен“ не значи „никога не се променя“. Един и същ вид разход може да се държи различно според конкретните договори и организация. **Класифицирайте по поведението, не само по името.**

Работете с еднакъв период и ясни единици

- Сравнявайте приходи и разходи за **един и същ период**, например месец.
- Разделяйте общите месечни постоянни разходи от променливия разход **за единица продукт**.
- Отчетете използването и подмяната на оборудване по подходящ начин; не смесвайте автоматично еднократно платена инвестиция, счетоводна амортизация и месечен паричен поток.

ФОРМУЛА ЗА УЧЕБНИЯ ПРИМЕР

Общи разходи за месеца = Постоянни разходи + Брой продадени обяди × Променлив разход за един обяд

При 9 600 € постоянни разходи и 4 € променлив разход за обяд:

Разходи = 9 600 € + Брой обяди × 4 €

Следващата проверка е дали приходите, очаквани от пазара, могат да покрият всички разходи на модела.

9. Проверка на финансовата жизнеспособност

Точка на равновесие: колко трябва да продадем?

Точката на равновесие (break-even) е равнището на продажбите, при което **общите приходи покриват общите разходи**. При тази точка няма нито печалба, нито загуба за разглеждания период.

Използваме числата от Тема 2, част 3

Цена на един обяд: 12 €

Променлив разход на един обяд: 4 €

Постоянни разходи за един месец: 9 600 €

Изчисляваме минималния брой продажби

ТОЧКА НА РАВНОВЕСИЕ

Брой обяди $\times 12 \text{ €} = 9\,600 \text{ €} + \text{Брой обяди} \times 4 \text{ €}$

Брой обяди $= 9\,600 \text{ €} / (12 \text{ €} - 4 \text{ €}) = 1\,200$ обяда на месец.

Необходимы приходи $= 1\,200 \times 12 \text{ €} = 14\,400 \text{ €}$ на месец.

Разликата $12 \text{ €} - 4 \text{ €} = 8 \text{ €}$ от всеки обяд служи за покриване на постоянните разходи. Тя **не е чиста печалба**. При 1 200 обяда събраните 8 € на единица покриват точно 9 600 € постоянни разходи.

Проверете и реалистичността

- Можем ли да произведем и доставим **1 200 обяда в рамките на месец** с посочените ресурси и дейности?
- Ако прогнозата ни остава **120 клиента $\times$ 8 поръчки = 960 обяда** месечно, тя е **240 обяда под точката на равновесие**. Какво трябва да променим или проверим?

Това са стойности от учебния пример, а не универсални норми за всеки бизнес. За вашия модел използвайте собствените си реалистични предположения.

10. Проверка и преработване на Канавата

Канавата е работен модел: проверявайте връзките и сменяйте листчетата

След като попълните деветте полета, не приемайте първата версия за завършена. Направете **логическа, финансова и практическа проверка**. Именно възможността лесно да промените предположенията е силата на този инструмент.

А. Логическа проверка: от обещанието към изпълнението

Върнете се към **Предложението за стойност**. За всяко важно обещание попитайте дали моделът осигурява отношения, канали, дейности, ресурси и партньори, необходими за неговото изпълнение.

ПРИМЕР: „ДОСТАВКА ДО АДРЕС“

Канали: доставка до адрес.

Дейности: организиране на поръчките и доставките.

Ресурси: шофьор / превозно средство или външен капацитет.

Партньори: външна фирма, ако тя извършва доставките.

Разходи: гориво, труд или такса на доставка.

Б. Променяйте модела със смислен въпрос

- Какво би се променило, ако преминем към нов канал за продажби?
- Какво ще се промени, ако обслужваме втори клиентски сегмент?
- Кои дейности да изпълняваме сами и кои чрез партньори?
- Как промяната влияе на приходите, разходите и капацитета?

В. Отделете фактите от предположенията

Отбележете кое вече знаете и кое предстои да проверите с клиенти, партньори или числа. При всяка съществена промяна направете **нова версия** на Канавата, с дата и кратко описание какво се е променило.

ВРЪЗКА С ВАШИЯ ПРОЕКТ ЗА РАЗВИТИЕ

Изберете **какво точно трябва да се промени или подобри в бизнес модела**, какви ресурси ще изисква това, каква стойност ще създаде и с кои измерими резултати ще проверите успеха.

Финална самопроверка: „Ясно ли е за кого създаваме стойност, как я доставяме, кой плаща и дали всичко това може да работи устойчиво?“