

Business Model Canvas

Τι είναι το Business Model Canvas

Είναι ένα εργαλείο που αποτυπώνει σε μία ενιαία εικόνα πώς μία επιχείρηση ή πρωτοβουλία δημιουργεί, παρέχει και διατηρεί αξία. Οργανώνει το επιχειρηματικό μοντέλο σε εννέα συνδεδεμένα πεδία: τμήματα πελατών, προτάσεις αξίας, κανάλια, σχέσεις με πελάτες, ροές εσόδων, βασικούς πόρους, βασικές δραστηριότητες, βασικές συνεργασίες και δομή κόστους.

Πού αποσκοπεί

- Να μετατρέψει μία επιχειρηματική ιδέα σε σαφή και κοινά κατανοητή λογική.
- Να συνδέσει συγκεκριμένους πελάτες με συγκεκριμένες προτάσεις αξίας.
- Να δείξει τι απαιτείται για την παροχή της αξίας και ποιος το αναλαμβάνει.
- Να συνδέσει έσοδα και κόστη με πραγματικές μονάδες λειτουργίας.
- Να κάνει ορατές τις πιο κρίσιμες υποθέσεις πριν από μεγάλες δεσμεύσεις.
- Να επιτρέψει τη σύγκριση εναλλακτικών επιχειρηματικών μοντέλων.

Τα εννέα πεδία

Πλευρά	Πεδία	Κεντρικό ερώτημα
Αγορά	Τμήματα πελατών, κανάλια, σχέσεις με πελάτες	Ποιον εξυπηρετούμε και πώς τον προσεγγίζουμε;
Αξία	Προτάσεις αξίας	Ποια σημαντική ανάγκη καλύπτουμε;
Λειτουργία	Πόροι, δραστηριότητες, συνεργασίες	Τι χρειάζεται για να παρέχουμε την αξία;
Οικονομικά	Ροές εσόδων, δομή κόστους	Πώς διατηρείται οικονομικά το μοντέλο;

Πριν ξεκινήσετε

- Επιλέξτε ένα συγκεκριμένο προϊόν, υπηρεσία ή επιχειρηματικό μοντέλο.
- Συγκεντρώστε ανθρώπους από αγορά, λειτουργία, οικονομικά και εξυπηρέτηση.
- Έχετε διαθέσιμα βασικά στοιχεία πελατών, κόστους, πωλήσεων ή χρήσης.
- Ξεχωρίστε όσα γνωρίζετε από όσα απλώς υποθέτετε.
- Χρησιμοποιήστε σύντομες φράσεις και μία ιδέα ανά γραμμή ή σημείωμα.

Προτεινόμενη σειρά συμπλήρωσης

Βήμα	Πεδίο	Ερώτημα
1	Τμήματα πελατών	Ποιος έχει την ανάγκη και ποιος αποφασίζει ή πληρώνει;
2	Προτάσεις αξίας	Ποιο σημαντικό αποτέλεσμα προσφέρουμε σε κάθε τμήμα;
3	Κανάλια και σχέσεις	Πώς φτάνουμε, εξυπηρετούμε και διατηρούμε τους πελάτες;
4	Ροές εσόδων	Για ποια αξία και με ποιον τρόπο πληρώνουν;
5	Πόροι και δραστηριότητες	Τι πρέπει να διαθέτουμε και να κάνουμε σταθερά;

Κριτήρια προτεραιότητας

Κριτήριο	Βαθμολογία 1 έως 5	Στοιχείο
Ένταση και συχνότητα ανάγκης		
Προθυμία ή δυνατότητα πληρωμής		
Προσβασιμότητα τμήματος		
Μέγεθος και τάση αγοράς		
Στρατηγική συνάφεια		

Κατανόηση πελάτη

Τμήμα πελάτη	Εργασία που θέλει να ολοκληρώσει	Δυσκολία ή κίνδυνος	Επιθυμητό όφελος	Σημερινή εναλλακτική

Στοιχεία που διαθέτουμε

Παρατήρηση	Πηγή	Πόσο πρόσφατη	Ισχύς στοιχείου	Τι σημαίνει
			Υ / Μ / Χ	
			Υ / Μ / Χ	
			Υ / Μ / Χ	
			Υ / Μ / Χ	
			Υ / Μ / Χ	

Κρισιμότερη άγνωστη ανάγκη

Προτάσεις αξίας

Τμήμα πελάτη	Κρίσιμη ανάγκη	Προϊόν ή υπηρεσία	Συγκεκριμένο όφελος	Γιατί προτιμάται

Έλεγχος πρότασης αξίας

- Αφορά συγκεκριμένο τμήμα πελατών και όχι όλους.
- Περιγράφει σημαντικό αποτέλεσμα και όχι μόνο χαρακτηριστικό.
- Συνδέεται με πραγματική ανάγκη, δυσκολία ή επιθυμητό όφελος.
- Εξηγεί γιατί είναι προτιμότερη από τη σημερινή εναλλακτική.
- Μπορεί να αποδειχθεί με παρατηρήσιμο στοιχείο ή δοκιμή.

Κεντρική πρόταση αξίας

Αντιστοίχιση πελατών και αξίας

Τμήμα πελατών	Πρόταση αξίας	Πρόβλημα που επιλύει	Αποδεικτικό στοιχείο	Κρίσιμη υπόθεση

Έλεγχος αντιστοίχισης

- Κάθε τμήμα συνδέεται με σαφή και διαφορετική αξία όπου χρειάζεται.

- Δεν υπάρχει πρόταση αξίας χωρίς συγκεκριμένο τμήμα πελατών.
- Η ίδια λύση δεν θεωρείται αυτόματα κατάλληλη για όλα τα τμήματα.
- Οι ισχυρισμοί αξίας μπορούν να ελεγχθούν πριν από πλήρη ανάπτυξη.
- Έχει επιλεγεί ποια αντιστοίχιση θα δοκιμαστεί πρώτη.

Κανάλια

Στάδιο	Κανάλι	Τι κάνει ο πελάτης	Κόστος	Αποτελεσματικότητα	Υπεύθυνος
Ενημέρωση					
Αξιολόγηση					
Αγορά					
Παράδοση					
Υποστήριξη					

Έλεγχος καναλιού

Κανάλι	Τμήμα	Πρόσβαση	Κόστος απόκτησης	Μετατροπή	Εμπειρία

Σχέσεις με πελάτες

[illegible]

Τύποι σχέσης που εξετάζονται

Τύπος	Πότε είναι κατάλληλος
Προσωπική υποστήριξη	Όταν η απόφαση ή η χρήση είναι σύνθετη και απαιτεί εμπιστοσύνη.
Αυτοεξυπηρέτηση	Όταν ο πελάτης μπορεί να ολοκληρώσει μόνος του μία σαφή διαδικασία.
Αυτοματοποιημένη υπηρεσία	Όταν η εξατομίκευση μπορεί να βασιστεί σε δεδομένα και κανόνες.
Κοινότητα	Όταν η αξία αυξάνεται από ανταλλαγή εμπειρίας ή αμοιβαία βοήθεια.
Συν δημιουργία	Όταν ο πελάτης συμμετέχει στη διαμόρφωση προϊόντος ή περιεχομένου.

Ροές εσόδων

Τμήμα πελατών	Για ποια αξία πληρώνει	Μοντέλο εσόδου	Τιμή	Συχνότητα	Όροι πληρωμής

Μοντέλα που μπορούν να εξεταστούν

Μοντέλο	Παράδειγμα βάσης χρέωσης
Πώληση	Ανά προϊόν ή πακέτο.
Συνδρομή	Ανά μήνα, έτος, χρήση ή επίπεδο υπηρεσίας.
Χρέωση χρήσης	Ανά συναλλαγή, ώρα, μονάδα ή κατανάλωση.
Μίσθωση	Ανά περίοδο πρόσβασης σε περιουσιακό στοιχείο.
Προμήθεια	Ποσοστό ή σταθερό ποσό ανά συναλλαγή.
Άδεια χρήσης	Ανά χρήστη, εγκατάσταση, περιοχή ή χρονική περίοδο.

Τιμολόγηση και προθυμία πληρωμής

[illegible]

Δοκιμές τιμολόγησης

Υπόθεση	Δοκιμή	Ένδειξη	Κριτήριο απόφασης

Τιμή και μονάδα που θα δοκιμαστούν πρώτα

Βασικοί πόροι

[illegible]

Κατηγορίες πόρων

Κατηγορία	Παραδείγματα
Ανθρώπινοι	Δεξιότητες, εμπειρία, πωλήσεις, τεχνική ή διοικητική ικανότητα.
Φυσικοί	Χώρος, εξοπλισμός, οχήματα, αποθέματα, σημεία διανομής.
Άνλοι	Επωνυμία, δεδομένα, άδειες, σχέσεις, διαδικασίες, πνευματική ιδιοκτησία.
Τεχνολογικοί	Λογισμικό, πλατφόρμες, υποδομές, αυτοματισμοί.
Χρηματοοικονομικοί	Κεφάλαιο κίνησης, πιστωτικές γραμμές, εγγυήσεις, χρηματοδότηση.

Βασικές δραστηριότητες

Δραστηριότητα	Πρόταση αξίας που στηρίζει	Συχνότητα	Υπεύθυνος	Κρίσιμο πρότυπο ποιότητας	Δείκτης

Διαχωρισμός δραστηριοτήτων

Κατηγορία	Ερώτημα
Δημιουργία	Τι παράγουμε, αναπτύσσουμε ή επιλύουμε;
Παράδοση	Πώς φτάνει η αξία στον πελάτη με συνέπεια;
Απόκτηση πελατών	Πώς δημιουργείται ενδιαφέρον και αγορά;
Υποστήριξη	Πώς διατηρείται η εμπειρία και η σχέση;
Βελτίωση	Πώς συλλέγονται στοιχεία και βελτιώνεται το μοντέλο;

Βασικές συνεργασίες

Συνεργάτης	Τι προσφέρει	Γιατί δεν γίνεται εσωτερικά	Κίνητρο συνεργάτη	Εξάρτηση	Συμφωνία
				Υ / Μ / Χ	
				Υ / Μ / Χ	
				Υ / Μ / Χ	
				Υ / Μ / Χ	
				Υ / Μ / Χ	
				Υ / Μ / Χ	
				Υ / Μ / Χ	
				Υ / Μ / Χ	

Έλεγχος συνεργασίας

- Η συνεργασία καλύπτει συγκεκριμένο πόρο, δραστηριότητα ή κίνδυνο.
- Το όφελος και για τις δύο πλευρές είναι σαφές.
- Οι ρόλοι, τα πρότυπα ποιότητας και οι χρόνοι απόκρισης είναι συμφωνημένοι.
- Υπάρχει εναλλακτική για συνεργασία υψηλής εξάρτησης.
- Τα δεδομένα, η πνευματική ιδιοκτησία και οι ευθύνες έχουν αποσαφηνιστεί.

Δομή κόστους

Κατηγορία κόστους	Σταθερό ή μεταβλητό	Οδηγός κόστους	Μονάδα	Εκτίμηση	Περιθώριο ελέγχου

Κρίσιμες οικονομικές σχέσεις

Μέγεθος	Υπολογισμός	Τρέχουσα εκτίμηση
Έσοδο ανά πελάτη	Συνολικά έσοδα ÷ ενεργοί πελάτες	

Μέγεθος	Υπολογισμός	Τρέχουσα εκτίμηση
Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα	Συνολικά μεταβλητά κόστη ÷ μονάδες	
Μικτό περιθώριο ανά μονάδα	Τιμή μείον μεταβλητό κόστος ανά μονάδα	
Νεκρό σημείο	Σταθερά κόστη ÷ μικτό περιθώριο ανά μονάδα	
Κόστος απόκτησης πελάτη	Κόστος πωλήσεων και προώθησης ÷ νέοι πελάτες	

Βασικά οικονομικά μονάδας

Μεταβλητή	Τιμή	Μονάδα	Πηγή ή υπόθεση
Μέση τιμή πώλησης			
Μεταβλητό κόστος			
Μικτό περιθώριο			
Μέση συχνότητα αγοράς			
Μέση διάρκεια σχέσης			
Αξία πελάτη στη διάρκεια σχέσης			
Κόστος απόκτησης πελάτη			
Χρόνος αποπληρωμής απόκτησης			

Έλεγχος βιωσιμότητας

Ποια μεταβλητή επηρεάζει περισσότερο τη βιωσιμότητα

Ποιο όριο δεν πρέπει να ξεπεραστεί

Business Model Canvas

Πεδίο	Συνοπτική συμπλήρωση
Τμήματα πελατών	
Προτάσεις αξίας	
Κανάλια	
Σχέσεις με πελάτες	
Ροές εσόδων	
Βασικοί πόροι	
Βασικές δραστηριότητες	
Βασικές συνεργασίες	
Δομή κόστους	
Κρίσιμες υποθέσεις	
Πρώτη δοκιμή	

Συνδέσεις του μοντέλου

Από	Προς	Γιατί συνδέονται	Στοιχείο ή υπόθεση
Τμήμα πελάτη	Πρόταση αξίας		
Πρόταση αξίας	Κανάλι		
Κανάλι	Σχέση με πελάτη		
Πρόταση αξίας	Ροή εσόδου		
Πρόταση αξίας	Βασική δραστηριότητα		
Βασική δραστηριότητα	Βασικός πόρος		
Βασικός πόρος	Συνεργασία		
Λειτουργία	Δομή κόστους		

Κρισιμότερη σύνδεση

Ποια σχέση, αν αποδειχθεί λανθασμένη, αλλάζει ολόκληρο το μοντέλο

Υποθέσεις και στοιχεία

ID	Πεδίο canvas	Υπόθεση	Σημασία	Βεβαιότητα	Υφιστάμενο στοιχείο
1			Υ / Μ / Χ	Υ / Μ / Χ	
2			Υ / Μ / Χ	Υ / Μ / Χ	
3			Υ / Μ / Χ	Υ / Μ / Χ	
4			Υ / Μ / Χ	Υ / Μ / Χ	
5			Υ / Μ / Χ	Υ / Μ / Χ	
6			Υ / Μ / Χ	Υ / Μ / Χ	
7			Υ / Μ / Χ	Υ / Μ / Χ	
8			Υ / Μ / Χ	Υ / Μ / Χ	
9			Υ / Μ / Χ	Υ / Μ / Χ	

Ιεράρχηση

Ελέγξτε πρώτα τις υποθέσεις που είναι κρίσιμες για τη λειτουργία ή τα οικονομικά του μοντέλου και ταυτόχρονα στηρίζονται σε αδύναμα στοιχεία.

Δοκιμές επιχειρηματικού μοντέλου

Υπόθεση	Τι πρέπει να μάθουμε	Μικρή δοκιμή	Δείγμα	Ένδειξη	Κριτήριο απόφασης

Καταγραφή αποτελέσματος

Τι παρατηρήθηκε	Τι σημαίνει	Τι αλλάζει στο canvas	Απόφαση	Επόμενη δοκιμή

Βασικοί δείκτες

Στόχος	Δείκτης	Αρχική τιμή	Στόχος περιόδου	Πηγή	Συχνότητα	Υπεύθυνος

Ενδεικτικές κατηγορίες

Κατηγορία	Παραδείγματα
Απόκτηση	Κόστος ανά νέο πελάτη, ποσοστό μετατροπής, χρόνος πώλησης.
Χρήση	Ενεργοί χρήστες, συχνότητα, ολοκλήρωση βασικής ενέργειας.
Διατήρηση	Επαναγορά, ανανέωση, αποχώρηση, διάρκεια σχέσης.
Έσοδα	Έσοδο ανά πελάτη, μικτό περιθώριο, επαναλαμβανόμενα έσοδα.
Ποιότητα	Παράπονα, χρόνος απόκρισης, επιστροφές, ικανοποίηση.

Έλεγχος συνοχής

Έλεγχος	Ναι	Όχι	Τι αλλάζει
Κάθε τμήμα πελατών έχει σαφή ανάγκη και πρόταση αξίας.			
Τα κανάλια είναι κατάλληλα για τον τρόπο αγοράς κάθε τμήματος.			
Η επιλεγμένη σχέση με πελάτες μπορεί να υποστηριχθεί λειτουργικά.			
Η ροή εσόδων αντιστοιχεί σε αξία για την οποία ο πελάτης πληρώνει.			
Οι βασικοί πόροι και δραστηριότητες στηρίζουν την πρόταση αξίας.			
Οι συνεργασίες μειώνουν συγκεκριμένο κενό ή κίνδυνο.			
Η τιμή και ο όγκος μπορούν να καλύψουν τα κρίσιμα κόστη.			
Οι σημαντικότερες υποθέσεις έχουν σαφή δοκιμή.			
Το μοντέλο μπορεί να εξηγηθεί χωρίς αντιφάσεις σε μία σελίδα.			

Κύρια απόφαση μετά τον έλεγχο

Σχέδιο επόμενων ενεργειών

Ενέργεια	Πεδίο canvas	Υπεύθυνος	Προθεσμία	Αναγκαίος πόρος	Κριτήριο ολοκλήρωσης

Σημεία απόφασης

Ημερομηνία	Στοιχεία που εξετάζονται	Επιλογές	Ποιος αποφασίζει

Checklist ολοκλήρωσης

- Το canvas αφορά ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο.
- Τα τμήματα πελατών είναι συγκεκριμένα και ιεραρχημένα.
- Κάθε πρόταση αξίας συνδέεται με πραγματική ανάγκη.
- Τα κανάλια καλύπτουν ενημέρωση, αγορά, παράδοση και υποστήριξη.
- Οι σχέσεις με πελάτες είναι εφικτές και κοστολογημένες.
- Οι ροές εσόδων περιγράφουν ποιος πληρώνει, για τι και πώς.
- Οι βασικοί πόροι και δραστηριότητες είναι σαφείς.
- Οι συνεργασίες καλύπτουν συγκεκριμένα κενά ή κινδύνους.
- Η δομή κόστους συνδέεται με τις πραγματικές λειτουργίες.
- Τα βασικά οικονομικά μονάδας έχουν υπολογιστεί ή δηλωθεί ως υπόθεση.
- Οι κρίσιμες συνδέσεις του μοντέλου δεν είναι αντιφατικές.
- Οι αβέβαιες και κρίσιμες υποθέσεις συνδέονται με δοκιμές.

Κρισιμότερη εκκρεμότητα

Άμεσο επόμενο βήμα

Σύντομο παράδειγμα

Υποθετική επιχείρηση: υπηρεσία επαναχρησιμοποιούμενων δοχείων για καφέ και φαγητό, με δίκτυο τοπικών καταστημάτων και κοινά σημεία επιστροφής.

Πεδίο	Παράδειγμα
Τμήματα πελατών	Καταστήματα εστίασης που θέλουν να μειώσουν συσκευασίες μίας χρήσης και καταναλωτές που αγοράζουν συχνά εκτός σπιτιού.
Πρόταση αξίας	Εύχρηστη επαναχρησιμοποίηση χωρίς να αγοράζει ή να πλένει κάθε κατάστημα δικά του δοχεία.
Κανάλια	Άμεσες πωλήσεις σε καταστήματα, συνεργασίες με τοπικά δίκτυα και σήμανση στα σημεία πώλησης.
Σχέσεις με πελάτες	Αρχική εγκατάσταση, εκπαίδευση προσωπικού, ψηφιακή υποστήριξη και τακτική αναφορά χρήσης.
Ροές εσόδων	Μηνιαία συνδρομή καταστήματος και μικρή χρέωση ανά κύκλο χρήσης δοχείου.
Βασικοί πόροι	Απόθεμα δοχείων, σύστημα ιχνηλάτησης, δίκτυο συλλογής και εγκατάσταση πλύσης.
Βασικές δραστηριότητες	Διανομή, συλλογή, πλύση, ποιοτικός έλεγχος, ισοζύγιο αποθέματος και υποστήριξη καταστημάτων.
Βασικές συνεργασίες	Καταστήματα, πάροχος πλύσης, μεταφορέας, δήμος και τοπικός φορέας προβολής.
Δομή κόστους	Αγορά δοχείων, πλύση, μεταφορά, απώλειες, λογισμικό, προσωπικό και προώθηση.
Κρίσιμη υπόθεση	Οι καταναλωτές επιστρέφουν τα δοχεία αρκετά γρήγορα ώστε να διατηρείται χαμηλό το απαιτούμενο απόθεμα.
Πρώτη δοκιμή	Τέσσερα καταστήματα για έξι εβδομάδες με 300 δοχεία και εβδομαδιαία μέτρηση επιστροφών.

Οικονομικά του παραδείγματος

Μεταβλητή	Υποθετική τιμή	Τι πρέπει να επιβεβαιωθεί
Μηνιαία συνδρομή ανά κατάστημα	90 ευρώ	Αν το όφελος σε κόστος, εικόνα και συμμόρφωση δικαιολογεί την τιμή.
Χρέωση ανά κύκλο δοχείου	0,18 ευρώ	Αν καλύπτει πλύση και μεταφορά στον πραγματικό όγκο.
Μεταβλητό κόστος ανά κύκλο	0,12 ευρώ	Κόστος πλύσης, συλλογής, απώλειας και ποιοτικού ελέγχου.
Μέσοι κύκλοι ανά κατάστημα τον μήνα	1.200	Αν το κατάστημα επιτυγχάνει τον αναμενόμενο ρυθμό χρήσης.
Ποσοστό επιστροφής σε 7 ημέρες	85%	Αν το απόθεμα επαρκεί χωρίς συχνές αγορές νέων δοχείων.
Αρχικό κόστος έναξης καταστήματος	160 ευρώ	Χρόνος εγκατάστασης, εκπαίδευση και αρχικό υλικό.

Πρώτες δοκιμές

Υπόθεση	Δοκιμή	Κριτήριο απόφασης
Τα καταστήματα αποδέχονται τη συνδρομή.	Προσφορά πιλοτικής σύμβασης με πραγματική τιμή σε 15 καταστήματα.	Τουλάχιστον 5 υπογεγραμμένες δεσμεύσεις.
Οι πελάτες επιστρέφουν τα δοχεία.	Σύγκριση δύο τύπων κινήτρου επιστροφής.	Τουλάχιστον 85% επιστροφή εντός 7 ημερών.
Ο όγκος καλύπτει τη διαδρομή συλλογής.	Δύο εβδομαδιαίες διαδρομές με πραγματικά σημεία.	Κόστος μεταφοράς εντός του ορίου ανά κύκλο.
Η λειτουργία δεν επιβαρύνει υπερβολικά το κατάστημα.	Παρατήρηση και σύντομες συνεντεύξεις προσωπικού.	Λιγότερο από δύο λεπτά επιπλέον ανά συναλλαγή.

Πιθανή αναθεώρηση του παραδείγματος

Αν τα καταστήματα ενδιαφέρονται αλλά ο ρυθμός επιστροφής δοχείων παραμένει χαμηλός, η ομάδα δεν επεκτείνει άμεσα το δίκτυο. Ελέγχει πρώτα το κίνητρο επιστροφής, την ευκολία των σημείων, την επικοινωνία προς τον καταναλωτή και το ύψος της εγγύησης. Στη συνέχεια αναθεωρεί το απόθεμα, το μεταβλητό κόστος και τη χρέωση ανά κύκλο.

Αλλαγές στο canvas

Παρατήρηση	Πεδίο που αλλάζει	Πιθανή προσαρμογή
Χαμηλή επιστροφή σε ορισμένες περιοχές	Κανάλια και βασικές δραστηριότητες	Περισσότερα σημεία επιστροφής και διαφορετική συχνότητα συλλογής.
Υψηλή απώλεια δοχείων	Δομή κόστους και ροές εσόδων	Εγγύηση, νέα τιμή ή διαφορετικός τύπος δοχείου.
Υψηλή χρήση αλλά χαμηλή κερδοφορία	Τιμολόγηση και δραστηριότητες	Αναθεώρηση χρέωσης, δρομολογίων και κόστους πλύσης.
Ικανοποιημένοι καταναλωτές αλλά χαμηλή υιοθέτηση καταστημάτων	Πρόταση αξίας προς καταστήματα	Πιο σαφής απόδειξη εξοικονόμησης και απλούστερη ένταξη.