



ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРОЕКТА для дневной формы обучения

Цель работы: Получение практических навыков в разработке и построении бизнес-моделей на основе шаблона А. Остервальдера и И. Пенье и шаблона Lean Canvas.

ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Учебной программой при изучении дисциплины «Методы и инструментальные средства бизнес-планирования» предусмотрено выполнение обучающимися дневной формы обучения в 5-м семестре практических работ. Практическая работа выполняется в строгом соответствии с заданием. **Студенты дневной формы обучения предметную область (индивидуальный проект) выбирают самостоятельно с акцентом на разработку программных решений (связанного с разработкой программного продукта) в контексте выбранной бизнес-сферы.**

Пример оформления титульного листа отчета по практической работе приведен в Приложении А. Оформление текста отчета должно соответствовать требованиям СТП БГУИР 01-2024. Отчет по практической работе должен быть размещен в Системе электронного обучения. Название файла отчета должно соответствовать маске: **МиИСБП_ПРН_№_Номер группы_ФамилияИО.**

Не представлять реферативное изложение теории; отображать конкретный материал в рамках структуры отчета индивидуальной практической работы!

Задание к практической работе:

– Разработка и описание бизнес-модели (Business Model Canvas) на основе шаблона А. Остервальдера и И. Пенье предлагаемого к реализации проекта.

Задание 1. Разработка и описание бизнес-модели (Business Model Canvas) на основе шаблона А. Остервальдера и И. Пенье предлагаемого к реализации проекта.

Этапы выполнения задания

1.1 Создать бизнес-модель проекта по шаблону А. Остервальдера и И. Пенье (в соответствии с шаблоном бизнес-модели, см. рисунок 1.2). Описать элементы бизнес-модели (в виде таблицы: элемент бизнес-модели, описание элемента).

1.2 Выполнить модель Lean Canvas (в соответствии с шаблоном бизнес-модели, см. рисунок 1.13).

1.3 Сформировать отчет по практической работе:

Титульный лист (приложение А)

Содержание

Бизнес-модель проекта по шаблону А. Остервальдера и И.Пенье

Модель Lean Canvas

Список использованных источников

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ

1 Разработка бизнес-модели проекта (BUSINESS MODEL CANVAS)

Бизнес-модель «Canvas» (Business Model Canvas, «Канва бизнес-модели», «Канва Остервальдера – Пинье») – один из инструментов диагностики, стратегического планирования и управления. Это инструмент визуализации бизнес-идеи, который используется для анализа и контроля ситуации, лучшего понимания продукта, также для презентации идеи сотрудникам или третьим лицам.

Авторами бизнес-модели «Канва» являются швейцарские теоретики бизнеса Александр Остервальдер и Ив Пинье. Метод «Канва» получил широкое распространение в 2008 г., после выхода книги его авторов. В 2010 г. был создан упрощенный вариант модели.

Бизнес-модель «Canvas» дает единое представление о бизнесе в целом и особенно полезна при проведении сравнительного анализа влияния любого из факторов на инвестиции.

Существует несколько подходов к определению понятия «бизнес-модель», в которых акцент делается на разных ее составляющих.

Бизнес-модель – это метод ведения бизнеса, с помощью которого организация обеспечивает прибыль. Бизнес-модель разъясняет, как организация зарабатывает деньги.

Бизнес-модель – это структура бизнес-процессов и связей между ними, которые используются для планирования, контроля и коррекции деятельности организации.

Бизнес-модель – это то, что отличает организацию от других, это ее уникальность, выраженная через взаимосвязи между самыми критичными факторами ее успеха. Бизнес-модель важнее миссии, стратегии и плана денежных потоков. Это основа конкурентного преимущества. Бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации [1].

Бизнес-модель – это способ, посредством которого организация создает ценность для потребителей и получает от этого прибыль.

Вся совокупность определений составляет комплексное понимание сущности бизнес-модели.

Компании потребуется концептуальное описание её бизнеса для двух целей:

– *Исследовать путь клиента и минимизировать затраты.* Компания сможет понять, как минимизировать затраты на создание или продажу продукта. Пример: проанализировать способы оплаты клиента за продукт, понять, что ему удобно расплачиваться через QR-код и подключить прием платежей по QR-коду, чтобы сэкономить на комиссии эквайринга.

– *Запуск бизнес-проекта и поиск инвестора.* Именно для этого был разработан метод Business Model Canvas. На начальном этапе бизнес-проекта сложно прогнозировать, как рынок отреагирует на продукт, какие возникнут издержки и где будут границы роста. В связи с этим инвесторы начали запрашивать не детальные бизнес-планы, а краткое и ясное описание концепции: что компания предлагает и кому, как создаёт ценность и генерирует доход – то есть описание бизнес-модели. Инвесторы стремятся убедиться, что продукт обладает рыночной востребованностью, не имеет прямых аналогов или имеет чёткие конкурентные преимущества, что формирует доверие к проекту.

– *Пересмотр устаревших подходов и вывод компании из кризиса.* Лидеры рынка извлекают прибыль из доходных направлений бизнеса, которые более не нуждаются в инвестициях, но и не развиваются («дойных коров» – направлений без роста и инвестиций). Однако такие активы не вечны: технологические изменения создают новые способы удовлетворения потребностей клиентов, что требует соответствующей трансформации бизнес-модели.

Бизнес-модель проекта описывает логику того, как компания создает ценность для своих клиентов, взаимодействует с рынком, генерирует коммерческий доход и управляет затратами, и в результате получает экономическую, социальную и другие формы выгод. Это то, что отличает компанию от других, ее уникальность, выраженная через взаимосвязи между ключевыми факторами успеха.

В прошлом для успеха достаточно было инновационного продукта, но с течением времени инструментом конкуренции стало улучшение бизнес-процессов [2]. Представление бизнес-модели как схематическое описание бизнес-процессов позволяет оценить сильные и слабые стороны проекта, понять, как бизнес будет зарабатывать. Бизнес-модель НЕ включает в себя детальные расчеты выручки или расходов.

Бизнес-модель проекта нужна для того, чтобы стать основой для разработки обоснованного бизнес-плана (рисунок 1.1). В общем смысле, она является понятным и наглядным объяснением того, что из себя представляет продукт, на кого он ориентирован, как на нём будет зарабатывать компания и какие есть рыночные перспективы для его развития.

Бизнес-модель помогает структурировать мысли и видеть потенциальные проблемы еще до реализации бизнес-плана.

Бизнес-план – подробное описание бизнеса и расчет затрат, инвестиций, показателей эффективности проекта. Бизнес-план делают уже после построения бизнес-модели.

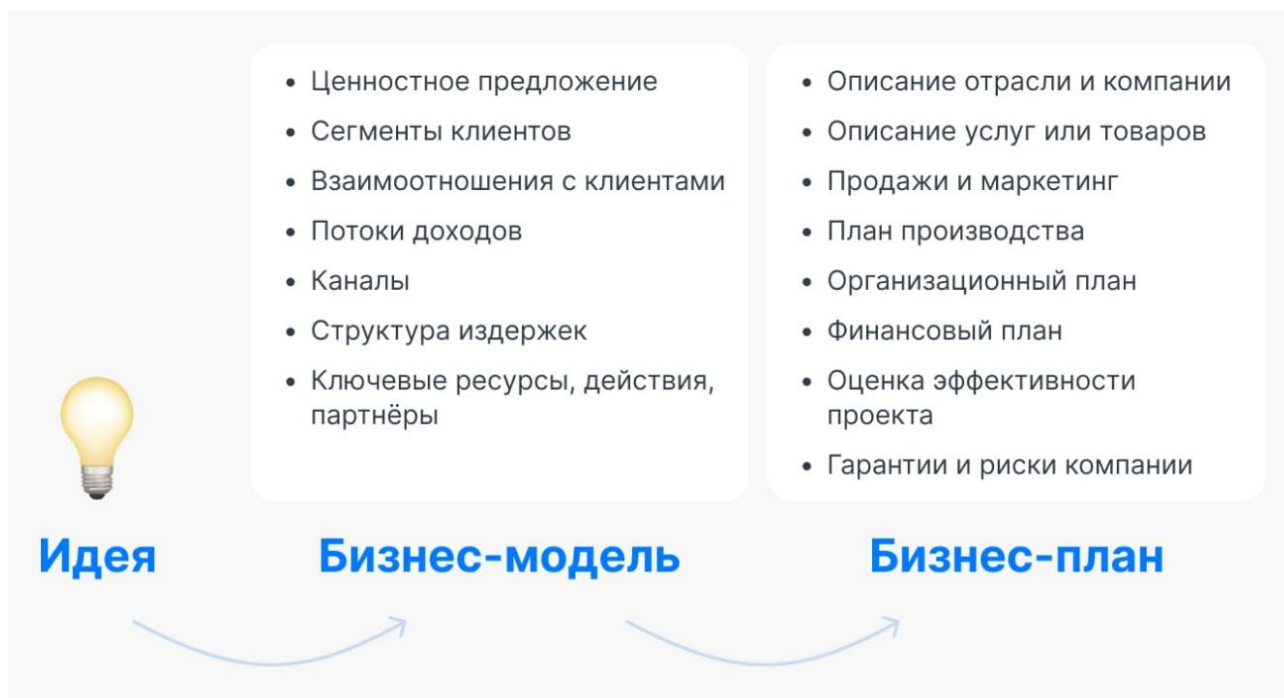


Рисунок 1.1 – Отличия бизнес-модели от бизнес-плана

В бизнес-анализе эту модель используют как **инструмент диагностики бизнеса, планирования стратегии и оценки инициатив**. В качестве диагностического инструмента различные элементы модели могут быть использованы для оценки текущего состояния бизнеса, прежде всего в отношении количества ресурсов, которые организация в настоящее время инвестирует в различные области. В качестве инструмента планирования стратегии и мониторинга модель можно использовать как основу для определения взаимозависимостей между блоками, входящими в нее, и инициативами, а также приоритетов.

Для структурированного представления бизнес-модели проекта был создан шаблон бизнес-модели. Шаблон бизнес-модели – это целостная визуальная картина того, что собой представляет бизнес-проект с отражением взаимосвязей наиболее критических структурных элементов, определяющих уникальность, конкурентоспособность и успех компании на рынке (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Шаблон бизнес-модели

Бизнес-модель «Canvas» представляет собой табличную модель (схему), состоящую из 9 блоков, характеризующих основные бизнес-процессы, и отражающих конкретные этапы планирования, а именно: сегменты потребителей, ценностные предложения для каждого сегмента, каналы продаж, отношения с клиентами, получаемые доходы, ключевые ресурсы, виды деятельности, ключевые партнеры, структура затрат. Структурные блоки пронумерованы и расположены не последовательно. Это объясняется тем, что нумерация отражает последовательность формирования ценности продукта (или услуги) для клиента, а расположение ячеек – логическую взаимосвязь элементов. При таком расположении наиболее логически связанные элементы находятся рядом, и их связь в графическом представлении становится определеннее.

Готовая схема содержит полные сведения о модели бизнеса, что позволяет провести анализ, выявить недочеты, внести изменения. Для глубокого понимания бизнес-модели проекта необходимо видеть причинно-следственные взаимосвязи блоков.

Визуально, порядок заполнения шаблона бизнес-модели можно представить следующим образом (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Порядок заполнения бизнес-модели проекта

Результатом формирования и оценки бизнес-модели организации с помощью шаблона бизнес-модели является общее целостное и структурированное понимание управленческой командой собственного бизнеса и его существующей бизнес-модели, ее сильных и слабых сторон, конкурентных преимуществ и стратегического потенциала предприятия с точки зрения долгосрочной прибыльности, рентабельности и устойчивости бизнеса. После заполнения бизнес-модели формируется всесторонняя картина, что является отправной точкой для дальнейшего стратегического обсуждения.

Чтобы заполнить бизнес-модель «Канва», необходимо последовательно ответить на пять основных вопросов:

- кто покупатель?
- что продаем?
- как торгуем?
- как формируется доход?
- как распределяются затраты?

Односложные ответы не дают полного представления о бизнес-идее.

При заполнении блоков важно не опираться на интуицию и предположения, а ориентироваться на реальные данные: исследования, маркетинговый анализ, интервью, статистику.

Business Model Canvas






<p>Ключевые партнёры</p> <p>Кто наши ключевые партнёры? Кто наши ключевые поставщики? Какие ресурсы и действия нам от них нужны?</p> <p>Мотивация для партнёрства Экономия и оптимизация Снижение рисков и неопределённости Получение определённых ресурсов и действий</p> 	<p>Ключевые действия</p> <p>Каких ключевые действия нужны для нашего Ценностного предложения? Для каналов дистрибуции? Чтобы развивать отношения с клиентами? Чтобы получать доходы?</p> <p>Категории Производство Решение проблем Создание платформы/сети</p> 	<p>Ценностное предложение</p> <p>Что мы даём нашим покупателям? Какие их проблемы мы помогаем решить? Какие услуги и товары мы предлагаем каждому из сегментов наших клиентов? Какие потребности клиентов мы удовлетворяем?</p> <p>Характеристики Новизна Производительность Кастомизация «Довести работу до конца» Дизайн Бренд/статус Цена Сокращение издержек Снижение рисков Доступность Удобство в использовании / Юзабилити</p> 	<p>Взаимоотношения с клиентами</p> <p>Какого типа взаимоотношений ожидают от нас покупатели, принадлежащие к каждому из клиентских сегментов? Какие из них мы уже установили? Как взаимоотношения с клиентами интегрированы со всей остальной бизнес-моделью? Насколько они затратны?</p> <p>Примеры Личное ассистирование Самообслуживание Автоматический сервис Совместное создание результата</p> 	<p>Сегменты клиентов</p> <p>Для кого мы работаем? Кто наши самые важные клиенты?</p> <p>Массовый рынок Узкая ниша Сегментированный рынок Диверсифицированные продажи Многосторонний рынок</p> 			
<p>Структура издержек</p> <p>Что можно сказать о самых важных затратах, связанных с нашей бизнес-моделью? Какие ключевые ресурсы — самые дорогие? Какие ключевые активности — самые дорогие?</p> <p>Бизнес скорее: Имеет эффективную структуру издержек (самый экономичный, низкие цены, максимальная автоматизация, эффективный аутсорсинг) Построен на ценности (сосредоточен на создании ценности, есть премиальные предложения)</p> <p>Типовые характеристики Постоянные издержки Переменные издержки Экономия за счёт эффекта масштаба</p> 		<p>Потоки доходов</p> <p>За что ваши клиенты готовы платить? За что они платят уже сейчас? Как им удобно платить? Какова доля каждого из потоков в сумме всех доходов?</p> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="1137 1177 1384 1305"> <p>Типы Продажа активов Плата за пользование Плата по подписке Лизинг/аренда/рента Лицензирование Брокерские доходы Реклама</p> </td> <td data-bbox="1384 1177 1720 1305"> <p>Фиксированное ценообразование Цена по прейскуранту Цена зависит от функций продукта Цена зависит от объёма Цена зависит от типа клиента</p> </td> <td data-bbox="1720 1177 1944 1305"> <p>Динамическое ценообразование Переговоры и торги Управление активами (yield management) Маркетинг в реальном времени (Real-time market)</p> </td> </tr> </table> 			<p>Типы Продажа активов Плата за пользование Плата по подписке Лизинг/аренда/рента Лицензирование Брокерские доходы Реклама</p>	<p>Фиксированное ценообразование Цена по прейскуранту Цена зависит от функций продукта Цена зависит от объёма Цена зависит от типа клиента</p>	<p>Динамическое ценообразование Переговоры и торги Управление активами (yield management) Маркетинг в реальном времени (Real-time market)</p>
<p>Типы Продажа активов Плата за пользование Плата по подписке Лизинг/аренда/рента Лицензирование Брокерские доходы Реклама</p>	<p>Фиксированное ценообразование Цена по прейскуранту Цена зависит от функций продукта Цена зависит от объёма Цена зависит от типа клиента</p>	<p>Динамическое ценообразование Переговоры и торги Управление активами (yield management) Маркетинг в реальном времени (Real-time market)</p>					

Рисунок 1.4 – Business Model Canvas и вопросы для каждого сегмента, которые помогут заполнить модель

Заполнение бизнес-модели рекомендуется выполнять в следующей последовательности этапов (таблица 1.1, рисунок 1.4).

Таблица 1.1 – Девять структурных блоков шаблона бизнес-модели А.Остервальдера и И.Пинье

Название блока	Основные вопросы	Описание
Потребительские сегменты	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Для кого мы создаем ценностное предложение? ▪ Какие клиенты для нас наиболее важны? 	<p>Основные типы потребительских сегментов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Массовый рынок. Бизнес-модели, относящиеся к предложению товаров широкого потребления, не делают различий между потребительскими сегментами. 2. Нишевой рынок. Бизнес-модели нишевых рынков ориентированы на особые потребительские сегменты. 3. Дробное сегментирование. Некоторые бизнес-модели выделяют сегменты рынка, незначительно отличающиеся по потребностям и запросам. 4. Многопрофильное предприятие. Организация с многопрофильной бизнес-моделью обслуживает два совершенно разных потребительских сегмента с различными потребностями и запросами. 5. Многопрофильные платформы. Некоторые организации обслуживают два или больше взаимосвязанных потребительских сегмента
Ценностное предложение	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Какие ценности мы предлагаем потребителю? ▪ Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам? ▪ Какие потребности удовлетворяем? ▪ Какой набор товаров и услуг мы можем предложить каждому потребительскому сегменту? 	<p>Некоторые элементы, из которых складывается ценность продукта или услуги для потребителя:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Новизна. 2. Производительность. 3. Изготовление на заказ. 4. Дизайн. 5. Бренд/статус. 6. Цена. 7. Сокращение расходов. 8. Снижение рисков. 9. Доступность. 10. Удобство при использовании
Каналы сбыта	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Какие каналы взаимодействия были бы желательны для наших потребительских сегментов? ▪ Как мы взаимодействуем с ними сейчас? 	<p>Основные каналы сбыта:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Прямые (торговые агенты, продажи через Интернет, фирменные магазины). ▪ Непрямые (партнерские магазины, оптовики). <p>Этапы сбыта:</p>

Название блока	Основные вопросы	Описание
	<ul style="list-style-type: none"> Как связаны наши каналы между собой? Какие из них наиболее эффективны? Какие более выгодны? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Информационный. Как мы повышаем осведомленность потребителя о товарах и услугах нашей компании? 2. Оценочный. Как мы помогаем клиентам оценивать ценностные предложения нашей компании? 3. Продажный. Каким образом мы предоставляем клиентам возможность приобретения определенных товаров и услуг? 4. Доставка. Как мы доставляем клиентам наши ценностные предложения? 5. Постпродажный. Как мы обеспечиваем клиентам постпродажное обслуживание?
Взаимоотношения с клиентами	<ul style="list-style-type: none"> Отношений какого типа ждет каждый потребительский сегмент? Какие отношения установлены? Каких расходов они требуют? Как они интегрированы в общую схему бизнес-модели? 	<p>Типы взаимоотношений с клиентами:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Персональная поддержка. 2. Самообслуживание. 3. Автоматизированное обслуживание. 4. Сообщества. 5. Совместное создание
Потоки поступления дохода	<ul style="list-style-type: none"> За что клиенты действительно готовы платить? За что они платят в настоящее время? Каким образом платят? Как они предпочли бы платить? Какую часть общей прибыли приносит каждый поток поступления доходов? 	<p>В бизнес-модели могут существовать два типа потоков доходов:</p> <ul style="list-style-type: none"> доход от разовых сделок; регулярный доход от периодических платежей, получаемых от клиентов за ценностные предложения или постпродажное обслуживание. <p>Способы генерирования дохода:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Продажа активов. 2. Плата за использование. 3. Оплата подписки. 4. Аренда/рента/лизинг. 5. Лицензия. 6. Брокерские проценты. 7. Реклама
Ключевые ресурсы	Какие ключевые ресурсы нужны для наших ценностных предложений? наших каналов сбыта? Взаимоотношений с клиентами? Потоков доходов?	<p>Классификация основных ресурсов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Материальные ресурсы. 2. Интеллектуальные ресурсы. 3. Персонал. 4. Финансы
Ключевые виды деятельности	Каких видов деятельности требуют наши ценностные предложения? Наши каналы сбыта?	<p>Классификация основных видов деятельности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Производство. 2. Разрешение проблем. 3. Платформы

Название блока	Основные вопросы	Описание
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Наши взаимоотношения с клиентами? ▪ Наши потоки поступления доходов? 	
Ключевые партнеры	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Кто является нашими ключевыми партнерами? ▪ Кто наши основные поставщики? ▪ Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров? ▪ Какой ключевой деятельностью занимаются наши партнеры? 	<p>Можно выделить четыре типа партнерских отношений:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями. 2. Сококонкуренция: стратегическое партнерство между конкурентами. 3. Совместные предприятия для запуска новых бизнес-проектов. 4. Отношения производителя с поставщиками для гарантии получения качественных комплектующих. <p>Основные методы создания партнерских отношений:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимизация и экономия в сфере производства. 2. Снижение риска и неопределенности. 3. Поставка ресурсов и совместная деятельность
Структура издержек	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Какие наиболее важные расходы предполагает наша бизнес-модель? ▪ Какие ключевые ресурсы наиболее дороги? ▪ Какие ключевые виды деятельности требуют наибольших затрат? 	<p>По структуре издержек имеет смысл разделить бизнес-модели на два класса: с преимущественным вниманием к издержкам и с преимущественным вниманием к ценности (большинство бизнес-моделей находятся где-то между этими двумя крайностями).</p> <p>Структура издержек:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Фиксированные издержки — издержки, которые остаются неизменными вне зависимости от объема товаров или услуг. 2. Переменные издержки — издержки, которые меняются в зависимости от объема товаров или услуг

Этап 1. Потребительские сегменты (клиенты) - осуществить сегментирование потребителей. Основная цель этого шага — выделить ключевые сегменты клиентов, которые компания обслуживает. Клиентский сегмент является неотъемлемой частью бизнес-модели организации и «ключом» к обеспечению соответствия характеристик продукта характеристикам и потребностям сегмента. По мнению разработчиков модели, этот блок имеет первоочередное значение. Без клиентов организация существовать не может. Поэтому нужно определить, для кого предназначен продукт. Кроме того, определение групп потребителей, которые могут быть заинтересованы в товаре, в дальнейшем влияет на разработку каналов сбыта. Формируя этот блок,

необходимо ответить на вопросы: «для кого мы создаем ценностное предложение?», «какие клиенты для нас наиболее важны?».

Потенциальных клиентов следует определять, рассматривая широкие сегменты рынка. Организация может обслуживать один или несколько потребительских сегментов. В перечень клиентов вписывают всех, кого может заинтересовать продукт. В число заинтересованных входят те, у которых периодически или регулярно возникает потребность в продукте, или те, которым товар может помочь в решении значимой для них проблемы. Как правило, продукт предназначен либо для массового рынка, либо для определенных ниш и сегментов. Организация должна выбрать, какие сегменты она будет обслуживать, а от каких следует отказаться. После принятия такого решения формируют бизнес-модель, в основе которой заложено четкое понимание специфических нужд клиентов выбранных сегментов.

Клиентов описывают по общим для них признакам, которые могут непосредственно не касаться деятельности организации, но косвенно связаны с ней. Потребителей следует сегментировать по определенным признакам: потребности, особенности поведения, различия в запросах, разные каналы сбыта. Важнейшими параметрами выступают:

- пол и возраст;
- уровень дохода;
- интересы;
- индивидуальные вкусы, предпочтения (особенности поведения, привычки и профильные желания социальной группы, общие страхи и т.д.);
- регион проживания.

При составлении характеристики клиентов и разделении их на сегменты следует учитывать, что:

- разным группам клиентов важны разные ценности и тип выстраиваемых отношений;
- одна группа клиентов при сходных интересах платит за продукт, а другая пытается найти его бесплатно;
- есть группы, которые за те же услуги готовы заплатить больше.

Разделение клиентов на группы (сегменты) позволяет организации определить, для какой группы предназначены продукт или услуга, выделить группы клиентов, имеющих одинаковые потребности, а следовательно, появляется возможность более эффективно удовлетворять их потребности.

Этап 2. Ценностные предложения – описать ценностное предложение для каждого выделенного сегмента. В этом случае необходимо определить торговые предложения, которые организация предоставляет каждому сегменту потребителей. Важно понять, в чем точно состоит ценностное предложение, потому что торговое предложение – это не просто продукты и/или услуги. Это совокупность преимуществ продуктов и/или услуг, которые получают потребители проекта.

Ценностное предложение организации – это описание продуктов и услуг, которые она предоставляет своим клиентам (определенному потребительскому сегменту) для решения их проблем, удовлетворения потребностей, это причина

(совокупность преимуществ), по которой клиенты отдают предпочтение данной организации. Эти предложения могут быть уникальными (инновационными) и принципиально отличаться от конкурентов. Или могут быть подобны тем, что уже есть на рынке, но иметь некоторые отличия, содержать некоторые новые характеристики. Предложение может состоять из одного продукта или услуги или из набора товаров и услуг, объединенных вместе для удовлетворения потребностей клиента или клиентского сегмента, чтобы помочь им решить их проблему. То есть в этой ячейке нужно проанализировать, какие именно ценности в предлагаемом продукте (услуге) привлекают существующих клиентов, почему они отдают предпочтение этой организации, и конкретно описать отличие товаров организации от аналогов конкурентов.

Важно понимать, что привлекает не продукт, а те его особенности, которые решают проблемы клиента. Ценностные предложения могут быть инновационными, т.е. новыми или подобными тем, что уже есть на рынке, но с некоторыми отличиями (например, с некоторыми новыми характеристиками).

Ценностные предложения можно разделить на две категории:

- количественные – подчеркивают цену или эффективность продукта или услуги;
- качественные – ценностное предложение подчеркивает опыт и результаты, которые дает продукт и его использование.

Формируя этот блок, отвечают на вопросы: «какие ценности мы предлагаем потребителю?», «какие проблемы помогаем решить нашим клиентам?», «какой набор продуктов и услуг мы можем предложить каждому потребительскому сегменту?», «Какую ценность для потребителей они имеют?», «какие потребности клиентов удовлетворяют?», «Какую работу мы помогаем клиенту выполнить с помощью наших продуктов и/или услуг?

Преимуществами могут быть:

- новизна – ценностные предложения ориентированы на удовлетворение совершенно новых потребностей, которых раньше на рынке не существовало;
- производительность – повышение эффективности или производительности продукции;
- изготовление на заказ – товары и услуги, удовлетворяющие индивидуальные запросы клиентов или узких потребительских сегментов, имеют наиболее высокую ценность;
- «делать свою работу» – ценность можно создать и за счет помощи клиенту в выполнении его работы, например посредством послепродажного обслуживания;
- дизайн – элемент, который трудно поддается оценке, но может быть наиболее важным элементом ценностного предложения. Например, продукт может отличаться только наиболее привлекательным дизайном;
- бренд/статус – с точки зрения потребителя ценность может заключаться только в принадлежности к определенному бренду;

- цена – предложение тех же преимуществ по более низкой цене является традиционным путем удовлетворения потребностей потребительских сегментов, чувствительных к ценам;
- уменьшение расходов – возможность снизить расходы потребителей продукта (например, в комплект продукта уже входят батарейки);
- снижение риска при покупке товара (например, наличие гарантийного обслуживания);
- доступность – возможность сделать товары (услуги) доступными для тех групп населения, которые ранее не имели к ним доступа;
- удобство/применимость – более удобное использование продукта по сравнению с конкурентами (например, более функциональный интерфейс мобильного приложения).

Часто общая ценность предложения формируется из совокупности нескольких выгод: «не самый дешевый, но один из самых дешевых + не самый красивый, но не отталкивающий + не самый престижный, но приемлемый». В таком сочетании предоставленная ценность может превосходить «самые дешевые + уродливые» или «самые престижные + очень дорогие» товары.

Этап 3. Каналы сбыта (поставки) - определить каналы продвижения, продаж, доставки. Цель данного этапа – определить, какие каналы предприятия использует для взаимодействия и донесения своих ценностных предложений каждому потребительскому сегменту. Для каждого сегмента необходимо определить свои каналы взаимодействия.

Каналы – это различные способы взаимодействия предприятия с клиентами для предоставления им ценности, т.е. это среда, через которую организация предоставляет свое ценностное предложение клиентскому сегменту. В данный сегмент входят все каналы, начиная с первого контакта, приема заказа и заканчивая доставкой, сервисным обслуживанием. Каналы могут быть ориентированы на коммуникацию (например, маркетинговый канал), доставку (например, канал распространения), продажу и др. При разработке модели необходимо определить оптимальные каналы, посредством которых потребитель получит информацию о предлагаемом продукте.

В данном случае каналы сбыта будут осуществлять следующие функции:

- Повышать степень осведомленности потребителя о товарах и услугах предприятия;
- Знакомить потребителя с ценностным предложением компании и помогают его оценить;
- Позволять потребителю приобретать товары/услуги;
- Обеспечивать послепродажное обслуживание или оказания иной поддержки клиентам, партнерам.

Существуют различные варианты каналов, доступных для организации. Их выбор основывается на том, какой канал является самым быстрым, наиболее эффективным и с наименьшими затратами. Организация может выбрать один из вариантов каналов или их комбинацию.

Каналы сбыта представляют собой пять этапов продвижения продукта к потребителю:

- информационный: как мы повышаем осведомленность потребителя о товарах и услугах в нашей компании?
- оценочный: как мы помогаем клиентам оценивать ценностные предложения нашей организации?
- продажный: каким образом мы предоставляем клиентам возможность приобретения определенных товаров и услуг?
- доставка: как мы доставляем клиентам наши ценностные предложения?
- постпродажный: как мы обеспечиваем клиентам постпродажное обслуживание?

Каждый канал может включать в себя все этапы или часть из них.

Можно выделить прямые и непрямые каналы сбыта, а также собственные и партнерские, а также традиционные. Например, собственные прямые – это сайт организации; собственные непрямые – это магазины, которыми владеет организация. Партнерскими каналами могут быть оптовая, розничная торговля, сайты партнеров.

К традиционным каналам относятся телефонные и личные контакты, физические магазины, сайты, социальные сети и рассылки, рекламные источники в СМИ.

Партнерские каналы, как правило, позволяют получить больший охват, но при этом приносят меньшую прибыль. Собственные каналы приносят большую прибыль, но их содержание часто обходится дороже.

При заполнении этого раздела целесообразно ответить на следующие вопросы: «Как клиент хотел бы узнавать о продукте?», «Какие каналы более предпочтительны при взаимодействии?», «Как клиенты узнают о товаре в данный момент?», «Какие каналы наиболее эффективны?», «Какие каналы наиболее выгодны?», «Как связаны каналы между собой?».

Каналы продвижения необходимо учитывать на каждой стадии работы. При этом оценивать их удобство нужно с точки зрения потребителя.

Этап 4. Отношения с клиентами – определить взаимоотношения с сегментами потребителей, которые необходимо выстроить реализующим бизнес-проект.

В данном случае необходимо выбрать и описать типы отношений, которые устанавливает и будет поддерживать организация со своими потребительскими сегментами для привлечения новых клиентов, удержания существующих клиентов, увеличения продаж, чтобы добиться финансового успеха и устойчивости. Взаимоотношения могут быть от персональных до автоматизированных.

Отношения с клиентами можно разделить на следующие категории:

- персональная помощь. В таких отношениях организация взаимодействует с клиентом напрямую через сотрудника, который обеспечивает личный контакт, помогая клиенту, например, в предпродажной подготовке, во время продажи и предоставляя послепродажное обслуживание;

- выделенная личная помощь. Этот вид отношений характеризуется очень тесным взаимодействием между клиентом и организацией через специального представителя, который взаимодействует с конкретными клиентами. Он несет личную ответственность за весь опыт взаимодействия клиента с организацией;
- самообслуживание. При таком типе взаимоотношений организация не поддерживает непосредственных отношений с клиентами, но обеспечивает их всем необходимым, чтобы они могли обслуживать себя самостоятельно;
- автоматизированные услуги – индивидуализированные отношения самообслуживания. Это сочетание более сложной формы самообслуживания с автоматизацией процессов;
- сообщества. Они позволяют организациям напрямую общаться с клиентами и улучшать взаимодействие с ними, поскольку клиенты могут делиться своим опытом и предлагать общие проблемы и решения;
- совместные работа и создание благ. Клиент имеет прямое отношение к тому, какую форму приобретает продукт или услуга организации.

Отношения также можно классифицировать по следующим **признакам**:

- по фактору включенности в процесс – персональные, автоматизированные и созданные для самообслуживания;
- по видам отношений: формальные или неформальные;
- по регулярности – разовое или постоянное действие, формат подписки;
- по степени индивидуальности – «особый подход» или «общие правила» и т.д.

Приоритетной задачей является определение типа отношений с клиентом. Затем ценность покупателя должна быть оценена с точки зрения частоты его расходов на продукты и услуги организации. Отношения с постоянными клиентами – это отношения, в которые организация должна стремиться инвестировать, поскольку они будут приносить стабильный доход.

Целевые установки выстраивания взаимоотношений могут быть разными: получение новых клиентов, сохранение прежних клиентов, получение от прежних клиентов большего дохода.

Методы, используемые при установлении и поддержании отношений с клиентами, различаются в зависимости от желаемого уровня взаимодействия, метода коммуникации и могут меняться со временем.

Этап 5. Поток поступления доходов – определить потоки доходов от каждого сегмента клиента. При выполнении этого этапа следует описать какие потоки доходов будет генерировать каждый потребительский сегмент. Каждый поток может иметь свой механизм ценообразования.

Поток доходов – это способ, с помощью которого предприятие получает доход от каждого сегмента клиентов в обмен на реализацию ценностного предложения. Нужно понять, какие товары и услуги будут наиболее прибыльными, а от каких можно отказаться без существенных потерь.

Необходимо определить, за что покупатель готов платить, какой способ оплаты он предпочитает, как именно он платит, какую часть общей прибыли приносит каждый поток доходов. Это позволит сформировать потоки доходов от

каждого потребительского сегмента. Потоки доходов могут быть двух типов: доход от разовых сделок и регулярный доход (периодические платежи клиентов, например за постпродажное обслуживание).

Самыми **распространенными видами доходов** являются (рисунок 1.5):

- прямая продажа (товаров, услуг);
- плата за использование. Организация взимает с клиента плату за использование своего продукта или услуги;
- абонентская плата (оплата подписки). Организация взимает с клиента плату за регулярное и постоянное использование своего продукта или услуги;
- кредитование/лизинг/аренда. Клиент платит, чтобы получить эксклюзивный доступ к продукту в течение определенного периода времени;
- лицензирование. Организация взимает плату за использование своей интеллектуальной собственности;
- брокерские сборы (проценты за посредничество). Организации или частные лица, выступающие в качестве посредников между двумя сторонами, взимают брокерские сборы за свои услуги;
- реклама. Организация взимает плату с других за рекламу их продукции помощью своих носителей.



Рисунок 1.5 – Политика ценообразования, порядок оплаты

Доходы могут быть в виде разовых платежей и циклическими (повторяющимися). Реализация бизнес-проектов, в конечном итоге, может предусматривать следующие потоки доходов:

- транзакционный доход – доход от разовых сделок;
- регулярный доход – доход от периодических платежей, получаемых от клиентов за ценностные предложения или после продажное обслуживание.

Этап 6. Ключевые ресурсы – определить ключевые ресурсы. Этап предусматривает описание наиболее важных активов (ресурсов), необходимых для функционирования бизнес-модели, позволяющие организации создавать ценность и доносить до потребителя торговое предложение - все, что является ключевыми факторами успеха компании и позволяет ей удерживать конкурентную позицию на рынке.

Выделяют **четыре типа ключевых ресурсов**:

- интеллектуальные – интеллектуальная собственность (например, торговые марки, патенты и авторские права, партнерские и клиентские базы данных, специализированное программное обеспечение);

- материальные (сырьевые) – к этой категории относятся физические объекты (производственные мощности, здания, оборудование, транспортные средства, сырье, материалы и т.д.);

- финансовые ресурсы – например, денежные средства, кредиты, резервы фондов;

- персонал (человеческий капитал) – трудовые ресурсы (управленческие компетенции и навыки руководителей и менеджеров, мотивация сотрудников организации), работники организации. В некоторых бизнес-моделях требуется особенно внимательное отношение к этому ресурсу, например в наукоемких производствах или творческих коллективах.

К активам бизнеса также можно отнести: организационные компетенции (применяемые управленческие технологии), имиджевые активы (репутация, бренд).

После формирования окончательного списка ресурсов можно определить, сколько организации нужно инвестировать в ключевые ресурсы для ведения устойчивого бизнеса.

Этап 7. Ключевая деятельность – определить ключевые виды деятельности. Цель этого этапа описать действия предприятия, необходимые для создания и донесения до потребителя ценностных предложений.

Бизнес-модель включает определенное количество ключевых видов деятельности. Ключевые виды деятельности – это те, которые имеют решающее значение для создания, доставки и поддержания ценности (стоимости), т.е. определяют успешную работу предприятия.

Ключевые виды деятельности можно классифицировать следующим образом:

- деятельность, создающая добавленную стоимость, – бизнес-деятельность, за которую заказчик готов платить;

- деятельность, не создающая добавленную стоимость, – аспекты и действия, за которые заказчик не готов платить;

- бизнес, не создающий добавочной стоимости, – действия, выполняемые для удовлетворения нормативных и других потребностей, или затраты, связанные с ведением бизнеса, за которые заказчик не готов платить.

В этом блоке необходимо ответить на вопросы: «каких видов деятельности требуются для выделенных ценностных предложений?», «Какие виды деятельности требуются для выделенных каналов сбыта?», «Какие виды деятельности требуются для выделенных взаимоотношений с клиентами?», «Какие виды деятельности требуются для получения выделенных потоков доходов?».

Ключевые виды деятельности можно разделить также:

- на производство. Это деятельность, включающая разработку, создание и вывод на рынок продукта в требуемом объеме и (или) наилучшем качестве, главная деятельность для организаций-производителей;

- разрешение проблем. Такая деятельность предполагает поиск оптимального решения проблем конкретного клиента. Это основная деятельность для организаций, оказывающих услуги;

- платформы/сети. В качестве платформы могут выступать компьютерные сети, коммерческие платформы, программное обеспечение, торговые марки. Это основной вид деятельности для организаций, строящих на них свою деятельность (например, сайты интернет-продаж).

Этап 8. Ключевые партнеры – определить ключевых партнеров. В данном блоке описывается сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес-модель, т.е. необходимо выделить и описать ключевых партнеров, благодаря которым предприятие создает и доносит ценностное предложение сегментам потребителей.

Организации строят партнерские отношения, чтобы оптимизировать свои бизнес-модели, снизить риски или получить ресурсы, и подобные отношения становятся основой многих бизнес-моделей. Обычно в данную ячейку заносятся те партнеры, без которых организация не может работать, и указываются особенности их деятельности.

Описывая стратегических партнеров, выделяют четыре типа партнерских отношений:

- стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями;

- соконкуренция (стратегическое партнерство между конкурентами);

- совместные предприятия (например, для запуска новых бизнес-проектов);

- отношения производителя с поставщиками для гарантии получения качественных комплектующих.

В создании партнерских отношений выделяют три основных мотива:

- оптимизация и экономия в сфере производства. Это основная форма партнерства между заказчиком и поставщиком с целью оптимизации распределения ресурсов и ведения деятельности. Для производства продукта нет необходимости владеть всеми ресурсами, достаточно наладить партнерские отношения;

- снижение риска и неопределенности. Партнерские отношения позволяют снизить риск в конкурентной среде, для которой характерна неопределенность. Организации могут сформировать стратегический союз в одной области, оставаясь конкурентами в других;

- поставки ресурсов и совместная деятельность. Только некоторые организации имеют все ресурсы или выполняют все виды деятельности для функционирования бизнес-модели. Обычно они передают функции поставки некоторых ресурсов и выполнение определенных действий своим партнерам.

Описание данного сегмента начинают с определения ключевых партнеров, основных поставщиков, ключевых ресурсов, ключевой деятельности партнеров. Это позволяет оценить партнерские отношения, чтобы решить, какие характеристики отношений нуждаются в улучшении и какие партнерские отношения потребуются в будущем.

Рассматривая в данном случае партнеров, нужно иметь в виду, что в партнерстве с ними организация приобретает новые конкурентные преимущества и усиливает существующие: может работать с новыми сегментами, предложить новое уникальное торговое предложение, через другие каналы, установить другие взаимоотношения и получить новый доход.

Этап 9. Структура расходов (издержки) – определить структуру затрат. Этот этап требует описание структуры наиболее существенных расходов функционирования организации для предоставления ценностного предложения потребительским сегментам. В данном блоке определяется стоимость ведения бизнеса в соответствии с конкретной моделью: описываются наиболее существенные расходы (занимающие наибольшую долю), наиболее дорогие ресурсы, виды деятельности, требующие наибольших затрат.

При этом рассчитать расходы будет легче, если точно определены ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности и ключевые партнеры.

Стремиться к минимизации издержек следует в любой бизнес-модели, однако для некоторых из них снижение издержек имеет большее значение, чем для других.

Важно понимать различия в типах затрат и их долю в общей величине. В этом сегменте создается иерархия расходов, где выделяются самые важные, самые существенные и незначительные расходы. Издержки создаются различными видами деятельности: приобретением ресурсов, работой с партнерами, обслуживанием клиентов и т.п. Все это позволяет выделить направления, по которым могут быть в дальнейшем минимизированы затраты.

Бизнес может быть ориентирован либо на затраты, т.е. на их минимизацию и низкое ценностное предложение (использование более дешевых ресурсов, автоматизация в обслуживании клиентов и др.), либо на стоимость, т.е. на обеспечение максимальной ценности для клиента (высокое качество продукта, высокий уровень обслуживания клиента). Большинство бизнес-моделей находятся посередине этих двух ориентаций.

При описании расходов нужно учитывать особенности общей структуры затрат:

- постоянные (фиксированные) затраты – остаются неизменными в течение определенного периода времени;
- переменные затраты – изменяются в зависимости от изменения объема производства;
- экономия от масштаба – затраты снижаются по мере увеличения объема производства;
- эффект диверсификации – это преимущество организация получает в результате большего спектра операций.

В этом блоке необходимо ответить на вопросы: «Какие наиболее важные расходы предполагает бизнес-модель?», «Какие из ключевых ресурсов наиболее дороги?», «Какие ключевые виды деятельности требуют наибольших затрат?».

Реалистичное определение всех затрат, связанных с бизнесом, – один из отличительных признаков хорошей бизнес-модели. После идентификации важно перечислить (визуально представить) выделенные затраты, а затем создать планы затрат для каждого продукта.

После завершения заполнения шаблона начинается анализ бизнес-модели. Анализ заключается в проверке сбалансированности бизнес-модели и отслеживании, что никакой важный элемент бизнес-модели не потерян, что все элементы связаны друг с другом.

В дальнейшем необходимо будет оценить эффективность существующей бизнес-модели и понять, насколько бизнес-модель проекта конкурентоспособна сегодня и будет ли она конкурентоспособной в будущем.

Для этого анализируются сильные и слабые стороны существующей бизнес-модели по сравнению с конкурентами, проверяются гипотезы о сильных и слабых сторонах проекта могут появиться в существующей бизнес-модели компании с учетом изменений внешней среды.

Value Proposition Canvas или шаблон ценностного предложения

В центре Business Model Canvas находится ценностное предложение. Чтобы создать ценностное предложение, нужно посмотреть на продукт глазами клиента и убедиться, что есть понимание их боли и потребности. **Canvas ценностного предложения** (Value Proposition Canvas) – это инструмент визуализации, который помогает бизнесу детализировать ценностное предложение для конкретной клиентской сегмента.

Шаблон ценностного предложения Value Proposition Canvas представлен на рисунке .

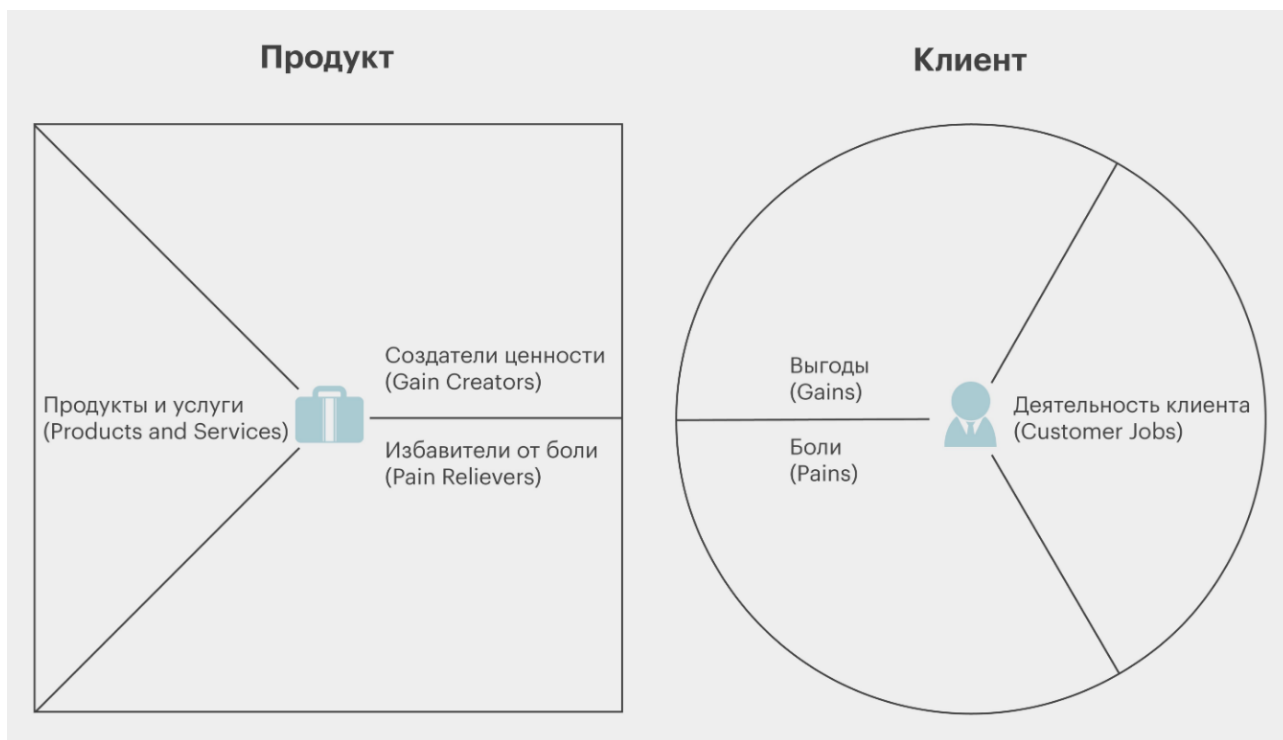


Рисунок 1.6 – Шаблон ценностного предложения

Правая часть шаблона описывает целевую аудиторию, с которой необходимо работать. Диаграмма делится на три части: jobs, pains и gains. Это свойства целевой аудитории.

Например, клиент каждый день ездит на работу в офис – это его jobs. Он едет в метро, где душно и некомфортно. Кроме того, это долго. Но на такси будет очень дорого, а на своём автомобиле придется стоять в пробках. Это pains. Последний элемент, gains, – это то, чего клиент хотел бы достигнуть. Ему бы хотелось комфортно и недорого добираться до работы.

Заполнив правую диаграмму, необходимо перейти в левую часть и добавить недостающие элементы. Следует продумать решения к болям и желаниям ЦА, описанным ранее. Эти элементы: pain relievers (избавители от боли), gain creators (создатели ценности) и products and services (продукты и услуги). В примере продуктом будет электросамокат. Он позволяет добраться до работы недорого, комфортно и не меняя свежий воздух на душное метро.

Следуйте принципу: продукт может быть или лекарством, или витаминами. Лекарства избавляют от болезни и боли сейчас, витамины защищают от проблем в будущем.

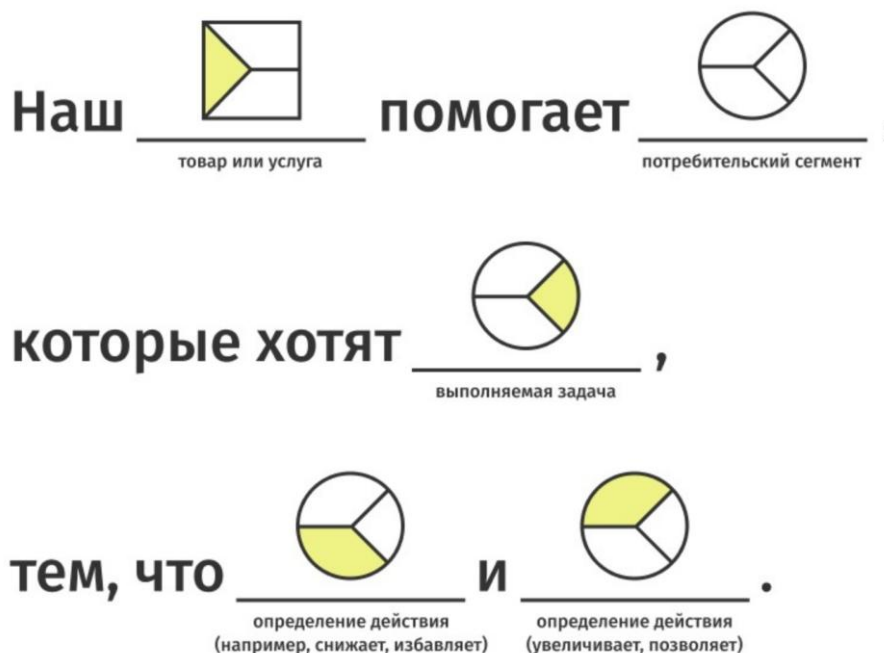


Рисунок 1.7 – Представление Value Proposition Canvas

1 Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2016 – 288 с.

2 Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. — М.: Альпина Паблишер, 2017 – 432 с.

Примеры бизнес-модели и успешного использования методики

Успешные схемы работы помогают компаниям завоевывать новые доли рынка, увеличивать показатели дохода.

Пример 1. Схема работы компании бренда такси Uber (рисунок 1.8). Это сильно упрощенный и утрированный пример, но он наглядно показывает, что такое бизнес-модель и как ее построить.

Uber — Business Model Canvas

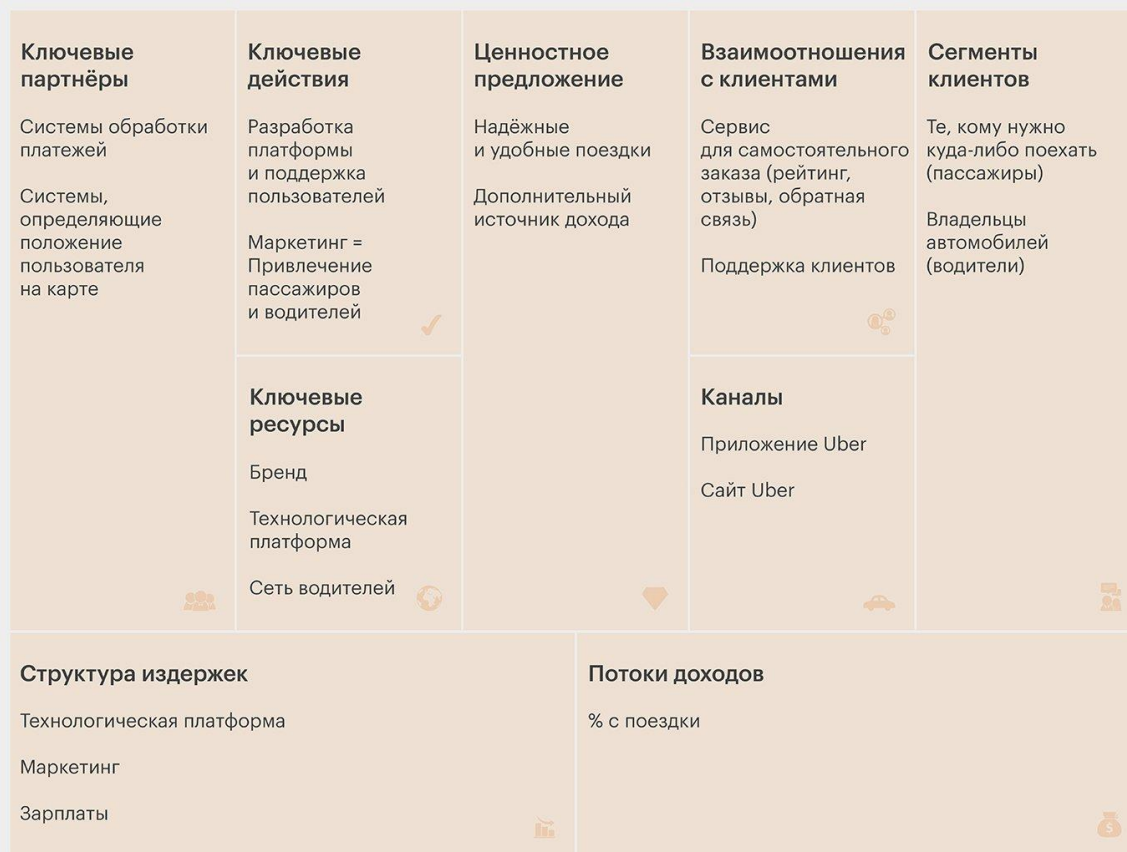


Рисунок 1.8 – Пример бизнес-модели бренда такси Uber

Моделирование Uber предполагает простую и краткую схему, поскольку компания работает только с двумя каналами, предоставляющими доступ к услугам: сайтом или приложением. Управляющие предприятием выделяют два целевых сегмента: клиенты компании – владельцы транспорта или пассажиры. Доход получают от процента с поездок. Несмотря на простоту схемы, в которой и заключена ценность, она доказала эффективность на рынке.

Пример 2. Netflix – это стриминговая платформа, которая объединяет в себе две бизнес-модели: контент по запросу и «съешь столько, сколько сможешь» (рисунок 1.9).

Целевая аудитория описана просто: любители фильмов. Ценностное предложение: получить развлекательный контент в любой момент времени. Так же просто описаны отношения с клиентами. Им нужно дать возможность выбрать контент и воспользоваться системой рекомендаций.

Шаблон утверждает, что сервис нужно сделать доступным на любом устройстве. Ключевые партнёры – продюсеры и компании кабельного вещания. Главные издержки – производство и лицензирование.

Netflix — Business Model Canvas

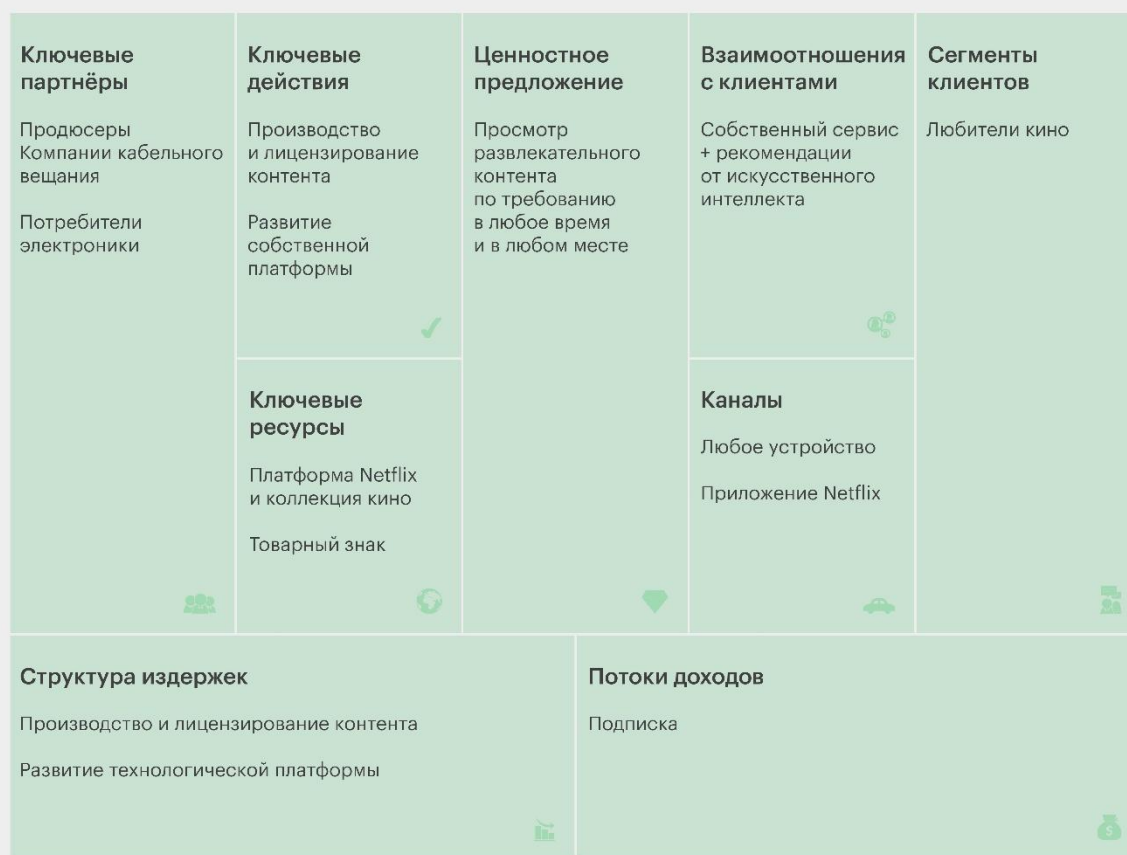


Рисунок 1.9 – Пример бизнес-модели Netflix

Как и в примере с Uber, получилось предельно простое описание бизнеса – одна-две карточки на бизнес-процесс. С помощью такого описания мы можем охватить весь бизнес целиком и увидеть, как связаны его элементы. Мы также видим, что предстоит делать и где возможны трудности.

Пример 3. Модель Canvas известного сервиса для бронирования жилья – Airbnb (рисунок 1.10).

Ценностное предложение. Главный вопрос блока: какие проблемы клиента решают ваш продукт или услуга?

Airbnb предлагает арендодателям сдавать простаивающее жилье и зарабатывать деньги на аренде с помощью платформы, а гостям – найти подходящее жилье по бюджету и предпочтениям. Площадка выступает как посредник между двумя группами, обеспечивая удобное и безопасное онлайн-бронирование номеров и квартир.

Целевая аудитория. Главный вопрос блока: кто ваши клиенты и чего они хотят?

Airbnb разделил клиентов на две категории: арендодатели – владельцы жилья, которые хотят сдавать его в аренду и получать доход. Они управляют бронированиями, устанавливают правила аренды и оценивают постояльцев.

Гости – путешественники, которые ищут подходящее жилье на время отдыха или деловой поездки. Они осуществляют поиск квартир по местоположению, цене и другим фильтрам, которые есть в приложении Airbnb.

Лучшие понять целевую аудиторию помогут карты эмпатии – собирательный образ клиента, его «болей» и потребностей. Можно составлять карты как по целому сегменту, так и по отдельному покупателю.

Ключевые партнеры. Главный вопрос блока: кто поможет вам достичь поставленных целей?

Партнеры сервиса – частные собственники, мини-отели и гостиницы, которых Airbnb соединяет с путешественниками на своей платформе. Также это страховые компании, которые страхуют ответственность арендодателей перед хозяевами. А еще – профессиональные фотографы, которые делают снимки недвижимости, чтобы жилье выглядело эстетично, и арендодателю было проще сдать квартиру.

Источники дохода. Главный вопрос блока: как вы будете монетизировать свой продукт или услугу?

Airbnb зарабатывает на комиссии: для арендодателей она составляет 3–5% от стоимости жилья. С гостей сервис взимает комиссию в размере до 20%.

Ключевые ресурсы. Главный вопрос блока: какие ресурсы нужны для реализации ценностного предложения?

Для Airbnb ключевые ресурсы – это команда разработки, которая поддерживает работу мобильного приложения, разрабатывает новый функционал и совершенствует алгоритмы, а также недвижимость арендодателей и бренд компании.

Взаимоотношения с клиентами. Главный вопрос блока: что клиенты хотят получить от взаимодействия с компанией?

Airbnb важно, чтобы обе целевые группы – арендодатели и гости – чувствовали безопасность и комфорт при взаимодействии друг с другом. Для этого компания обеспечивает меры защиты, например, проверку личности пользователей и страховку имущества хозяев.

Каналы дистрибуции. Главный вопрос блока: как вы будете взаимодействовать с клиентами, откуда они про вас узнают?

Целевая аудитория пользуется Airbnb с помощью веб-сайта и мобильного приложения. Для привлечения клиентов используется digital-маркетинг, партнерская модель и сарафанное радио.

Ключевая деятельность. Главный вопрос блока: какие действия нужно предпринимать для достижения поставленных целей?

Ключевая деятельность Airbnb – это поддержка работы платформы силами разработчиков, реклама в интернете и в СМИ для обеспечения притока новых пользователей, разрешение конфликтных ситуаций между арендодателями и гостями.

Структура затрат. Главный вопрос блока: какие у вас постоянные и переменные расходы и какие издержки можно сократить?

У Airbnb меньше расходов, чем у отелей и гостиниц, с которыми она конкурирует: компания не владеет недвижимостью и не содержит большой штат персонала. Основные расходы Airbnb – это управление платформой и маркетинг. Благодаря гибкой структуре затрат компания быстро масштабировалась и стала лидером рынка.

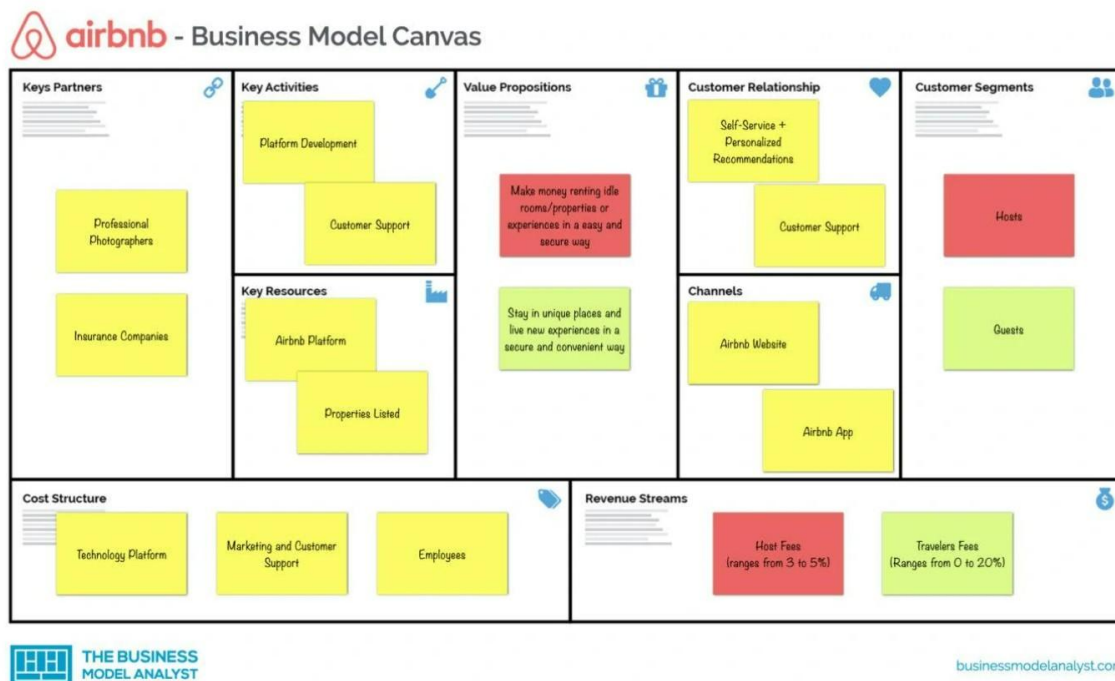


Рисунок 1.10 – Бизнес-модель «Canvas» компании Airbnb.
(Источник: businessmodelanalyst.com)

Пример 4. Онлайн-курс по обучению ораторскому мастерству (рисунок 1.11).

Сегменты целевой аудитории. Курс будет интересен тем, кто боится публичных выступлений, или публичным людям, которым приходится часто выступать и есть необходимость улучшить ораторские навыки.

Достоинства предложения (УТП). Клиентам важно, чтобы курс вели признанные профессионалы и цена при этом была невысокой.

Каналы взаимодействия (сбыта). Касаться клиентов предполагается через рекламу в интернете. Кроме того, можно провести бесплатные вебинары, предоставить тестовый доступ к обучающей платформе.

Отношения с клиентами. Предоставление несколько тарифов на выбор, бессрочный доступ к базе знаний, круглосуточную поддержку куратора.

Источники доходов. Продажа курса, дополнительные индивидуальные занятия.

Ключевые ресурсы. Для запуска необходимо сделать образовательную платформу, создать группы в соцсетях, нанять кураторов, запустить рекламные кампании.

Ключевые процессы (активности). Чтобы создать и поддерживать ценность продукта, надо будет постоянно актуализировать информацию в курсе, поддерживать и обновлять обучающую платформу, давать обратную связь

студентам, собирать отзывы, привлекать новых спикеров, создавать новые услуги под потребности клиентов.

Ключевые партнеры. Необходимо привлечение маркетолога, специалиста по интернет-рекламе, блогеров.

Структура издержек. Необходимо платить спикерам, кураторам, привлеченным партнерам, привлечь рекламные кампании, заплатить за разработку и поддержание обучающей платформы.

Ключевые партнеры <ul style="list-style-type: none">• Маркетолог• Специалист по рекламе• Блогеры	Ключевые процессы <ul style="list-style-type: none">• Поддержка платформы• Обновление курса• Новые услуги	Достоинства предложения <ul style="list-style-type: none">• Лекторы-профессионалы• Цена на 15% ниже, чем у конкурентов	Отношения с клиентами <ul style="list-style-type: none">• 3 варианта тарифов• База знаний• Поддержка кураторов	Сегменты ЦА <ul style="list-style-type: none">• Неуверенные в себе• Начинающие артисты• Ведущие мероприятий• Политики• Блогеры
	Ключевые ресурсы <ul style="list-style-type: none">• Платформа• Соцсети• Кураторы• Лекторы		Каналы взаимодействия <ul style="list-style-type: none">• Реклама в интернете• Реклама у блогеров• Вебинары• Доступ к платформе• Бесплатны книги	
Структура издержек <ul style="list-style-type: none">• Зарплата сотрудникам• Рекламные кампании• Обучающая платформа			Источники доходов <ul style="list-style-type: none">• Продажа курса• Индивидуальные занятия	

Рисунок 1.11 – Пример бизнес-модели онлайн-курса по обучению ораторскому мастерству

Анализ показал, что курсов по ораторскому мастерству немного, а спрос на них растет. Клиенты готовы платить за профессионализм спикеров и дополнительные услуги. Нам не нужно содержать постоянный штат работников, достаточно привлекать специалистов по мере необходимости. Больших вложений запуск курса не требует, при этом затраты окупятся достаточно быстро. Если содержание курса удовлетворит запросы ЦА (целевой аудитории), то, скорее всего, запуск будет успешным и принесет хорошую прибыль.

Пример 5. Пример заполненной бизнес-модели по Остервальдеру – Пинье для интернет-магазина таежных сладостей (рисунок 1.12).

Бизнес-модель интернет-магазина таежных сладостей

Ключевые партнеры 1. Местные производители таежных сладостей. 2. Логистический партнер	Ключевые активности 1. Дизайн и производство. 2. Маркетинг и продажи. 3. Клиентский сервис. 4. Брендинг Ключевые ресурсы 1. Бренд и узнаваемость. 2. Сотрудники. 3. Руководящий состав	Ценностные предложения 1. Необычные гастрономические сладости родом из Сибири из сосновых шишек. 2. Доступ через геометки на упаковке к картографическим местам, где были собраны травы и ягоды для сладостей	Отношения с клиентами 1. Личный кабинет на сайте, где можно оставить отзыв, сообщить о проблеме. 2. Соцсети. 3. Персональные менеджеры для оптовых покупателей Каналы поставки 1. Интернет-магазин. 2. Выставки и фестивали. 3. Маркетплейсы. 4. Розничные дружественные магазины. Доставляем по России и миру с помощью логистических компаний	Сегменты потребителей 1. Туристы, как российские, так и иностранные, которые хотят привезти из поездки вкусный сувенир или удивить близких интересным подарком из места, где побывали. 2. Маленький бизнес, средние и крупные организации, ищущие что-то новое в качестве корпоративных подарков сотрудникам
Структура издержек 1. Производство и дистрибуция. 2. Заработная плата сотрудникам. 3. Маркетинг. 4. Логистика. 5. Сборы на обработку платежей		Источники доходов 1. Продажа товаров. 2. Подписка на ежемесячный набор таежного чая с вареньем		

Рисунок 1.12 – Пример бизнес-модели интернет-магазина таежных сладостей

Сегменты потребителей. Здесь нужно описать сегменты целевой аудитории – тех людей, кто точно заинтересуется товаром или услугой. Чем лучше известны покупатели, тем более продуманным и ценным для аудитории получится продукт или услуга.

Таежные сладости, например варенье и шоколад из сосновых шишек, – это гастрономические подарки. Их целевая аудитория в первую очередь – туристы, как локальные, так и иностранные. Во-вторых, таежные сладости будут пользоваться популярностью у компаний, которые хотят удивить своих сотрудников корпоративными подарками.

Ценностные предложения. Необходимо понять, в чем нуждается целевая аудитория. Какую проблему ЦА необходимо решить с помощью своего продукта или услуги. И чем продукт или услуга отличается от подобного у конкурентов.

Цель интернет-магазина таежных сладостей – помочь людям найти что-то необычное для подарка и получить новые впечатления. Соответственно, ценностью будет то, из чего и как изготавливаются эти гастрономические подарки. Например, варенье из сосновых шишек.

Каналы поставки. Как бизнес будет взаимодействовать с покупателями и через какие каналы продавать. Как донесет ценность предложения? Как будет доставлять? Будет ли напоминать о себе после продажи, и если да, то как?

Для магазина таежных сладостей основным каналом поставки будет сайт, а доставлять продукт будут с помощью проверенных логистических компаний.

Отношения с клиентами. Необходимо решить, как будут привлекаться и удерживаться клиенты. Как будет происходить с ними общение, нужна ли служба поддержки или достаточно инструкции на сайте.

Руководитель магазина таежных сладостей решил общаться с аудиторией через соцсети и напрямую с клиентами – через личный кабинет на сайте. Для корпоративных клиентов решил нанимать персональных менеджеров.

Источники доходов. Их может быть несколько, нужно указать все. Деньги можно зарабатывать не только продажей товаров или услуг, но и через подписку или продажу рекламы, с помощью аренды или комиссии за посредничество.

Помимо продажи продукта, руководитель магазина таежных сладостей решил ввести подписку на наборы чая с вареньем, которые выгодны для клиентов и будут приносить постоянный доход.

Ключевые ресурсы. Ресурсы могут быть физическими, интеллектуальными, человеческими и финансовыми (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Виды ресурсов

Ресурсы	Примеры
Физические	Здания, точки продаж, транспортные средства
Интеллектуальные	Торговая марка, логотип, имя или девиз бренда – как у Coca-Cola. Программное обеспечение – как у Microsoft
Человеческие	Команда из высококвалифицированных сотрудников в определенной области, исследовательские группы
Финансовые	Изначальный капитал или финансовые гарантии в виде банковских кредитов

Указывается все, что понадобится для работы бизнеса: что поможет произвести продукт, доставить его, продать, пообщаться с покупателем после продажи.

Руководителю магазина таежных сладостей нужно будет много человеческих ресурсов: от тех, кто будет собирать травы и шишки и производить варенье и шоколад до тех, кто будет рассказывать о товаре клиентам и продавать его.

Ключевые активности. Необходимо описать основные процессы, которые помогут произвести продукт, решать проблемы клиента, поддерживать и развивать бизнес.

Помимо производства, маркетинга и клиентского сервиса, понадобится узнаваемая упаковка, с которой можно выиграть какой-нибудь конкурс дизайна, например, в Норвегии.

Ключевые партнеры. Кто поможет бизнесу запуститься и почему. Необходимо перечислить всех партнеров и поставщиков, а также выгоды сотрудничества с ними.

Для магазина таежных сладостей важны партнеры-производители, которые могут сами делать варенье и собирать травы для полезных чаев. Также понадобится проверенный логистический партнер, чтобы отправлять товар по России и миру.

Структура издержек. Этот блок заполняется последним, поскольку предыдущие в сумме помогают оценить, сколько ресурсов понадобится на бизнес, его поддержание и развитие.

Основные затраты для интернет-магазина таежных сладостей пойдут на производство, зарплаты сотрудникам, маркетинг и логистику.

2 Модель Lean Canvas

Lean Canvas – это шаблон для построения бизнес-модели. В основе модели – философия бережливого мышления и методология Lean Startup. Lean Canvas помогает понять продукт со всех сторон и объяснить идеи другим.

Lean Canvas является альтернативной методикой и очень похожа на Business Model Canvas. Лист также делится на девять частей, но некоторые бизнес-процессы различаются. Lean Canvas представлен на рисунке 1.13.



Рисунок 1.13 – Модель Lean Canvas

Ссылки:

1 Что такое Lean Canvas?

<https://habr.com/ru/companies/productstar/articles/508994/>

2 Lean Canvas: что это и как описать бизнес-модель на одном листе

<https://www.bitrix24.ru/journal/lean-canvas/?ysclid=mf4cwgcvhm317184588>

3 Lean Canvas: инструкция по применению

<https://scrumtrek.ru/blog/product-management/9113/lean-canvas-что-это/>). Lean

4 Canvas: шаблон для бизнес-плана на одной странице

https://skillbox.ru/media/management/lean_canvas/?utm_source=media&utm_medium=link&utm_campaign=all_all_media_links_links_articles_all_all_skillbox

5 Цели SMART: 10 примеров + инструкция от ТОП-менеджера (<https://in-scale.ru/blog/celi-smart/>).

Контрольные вопросы:

- 1 Что такое бизнес-модель «Canvas» и в чем ее суть?
- 2 Для каких целей компании требуется концептуальное описание её бизнеса?
- 3 Что описывает бизнес-модель проекта?
- 4 Дать определение шаблона бизнес-модели.
- 5 Опишите порядок заполнения бизнес-модели «Canvas».
- 6 Опишите назначение каждого блока бизнес-модели «Canvas».
- 7 В каких случаях использование инструмента бизнес-моделирования Lean Canvas наиболее актуально?
- 8 Какие преимущества предоставляет модель Lean Canvas?
- 9 Опишите порядок заполнения модели Lean Canvas.
- 10 Опишите назначение каждого блока модели Lean Canvas.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(обязательное)

Пример титульного листа отчета по практической работе

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНФОРМАТИКИ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

Факультет компьютерного проектирования
Кафедра проектирования информационно-компьютерных систем
Дисциплина Методы и инструментальные средства бизнес-планирования

ОТЧЕТ

по практической работе №2

на тему:

РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРОЕКТА

Проверил

(подпись)

ФИО преподавателя

Выполнил

(подпись)

ФИО студента
номер группы

Минск, 202Х