



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

ПРОЕКТНАЯ

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 2

3 ЧАСТЬ



## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

Бизнес-модель — компактное, упрощенное представление о бизнесе, предназначенное для целостного описания и анализа деятельности всей системы взаимосвязанных бизнес-процессов



Александр Остервальдер



### Слайд 27

#### Тема 3. Бизнес-модель

Бизнес-модель Canvas была предложена Александром Остервальдером на основе его ранней книги «Онтология бизнес-модели». Он очерчивает девять сегментов, формирующих строительные блоки для бизнес-модели на приятном одностраничном холсте.

Что такое бизнес-модель? Это визуальное представление концепции бизнеса: как компания создаёт, приносит и получает прибыль.

Зачем нужна бизнес-модель? Ответ можно представить следующим образом:

даёт наглядное представление идеи;

является основой финансового плана;

даёт ответ на вопрос: «Стоит ли открывать именно этот бизнес?»;

помогает найти инвестора.

Бизнес-модель позволяет проанализировать своих конкурентов. Выберите некоторых конкурентов и сопоставьте их бизнес-модели. Вооружившись этой информацией, вы глубже поймете, чего хотят клиенты и за что они готовы платить.

У вас будет более четкое представление о том, как потребности клиентов удовлетворяются во всей отрасли, а не только в вашей компании.

Вы также найдете важную информацию о том, как другие компании, возможно, даже очень успешные, создали свое собственное пространство на рынке.

Правая сторона бизнес-модели ориентирована на клиента, а левая сторона

холста – на бизнес.

И внешние, и внутренние факторы встречаются вокруг ценностного предложения, которое представляет собой обмен ценностями между вашим бизнесом и вашим клиентом.

## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КАНВА



### Слайд 28

Бизнес-модель Канва популярна среди предпринимателей, собственников бизнеса, аналитиков и директоров по развитию.

Бизнес-модель дает ряд несомненных преимуществ.

Во-первых, это фокусировка на главном. Стандартный бизнес-план содержит по меньшей мере сорок страниц.

Анализируя, составляя и вычитывая такой документ, можно упустить важные детали. Исследования показывают, что использование канвы позволяет улучшить свою ясность и сфокусироваться на том, что движет бизнесом. Иными словами, помогает расставить акценты там, где они действительно необходимы.

Во-вторых, это гибкость. Такую бизнес-модель намного проще настроить, и попробовать сделать что-либо с тем, что находится на одной странице листа.

И в-третьих, это прозрачность. Команде будет гораздо легче понять бизнес-модель и с гораздо большей вероятностью откликнуться на ваше видение, если оно будет размещено на одной странице.

На слайде представлен шаблон бизнес-модели Остервальдера – Канва.

## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ. БЛОК 1

### 1 Блок

#### Потребительский сегмент

Кто наша целевая аудитория? Портрет клиента.

Платежеспособный ли это сегмент?

Какова ёмкость нашего рынка?

Как мы можем улучшить жизнь клиента?

Какую проблему мы можем решить?



### Слайд 29

Рассмотрим подробнее, из чего состоит базовая бизнес-модель и как ее построить.

Шаг первый. Элемент «потребительский сегмент».

Для того чтобы правильно заполнить этот блок, нужно понять, кто будет являться нашей целевой аудиторией. Также, заполнению данного блока могут помочь ответы на ряд вопросов.

Первый вопрос: «Каковы размеры сегмента и стратегии его охвата?».

На основе предыдущей темы необходимо определить, какую стратегию охвата рынка мы преследуем. Работаем ли мы на весь рынок – массовый, либо выбираем несколько сегментов и дифференцируемся.

Второй вопрос: «Какова ёмкость рынка?».

Один из вебинаров данного курса посвящен теме ёмкости рынка. А если кратко, под ёмкостью рынка понимается объем всех товаров и услуг, которые есть на нем.

Третий вопрос: «Каковы проблемы, потребности, привычки и современные альтернативы?».

Здесь следует решить еще ряд вопросов: «Какую работу вы делаете для клиента? Какую потребность вы выполняете? Не существует новых способов поведения?». Убедитесь, что вы можете выявить существующую проблему и определить конкретные альтернативы, которые ваш клиент использует сегодня.

## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ. БЛОК 1

### 1 Блок Потребительский сегмент. Пример заполнения

Компания, которая  
занимается поставкой  
водных дронов,  
предназначенных для  
очистки воды

#### Потребительский сегмент

1. Судовые верфи
2. Промысловые предприятия
3. Экологические службы
4. Природоохранные организации
5. Местный муниципалитет



### Слайд 30

На слайде представлен пример заполнения блока «Потребительский сегмент». Важно! Бизнес-модель Канва заполняется справа налево поэтапно, именно поэтому потребительский сегмент, это первое, с чего необходимо начать разработку.

В конечном итоге, после проработки рынка и его сегментов мы получаем конкретное описание наших потребителей.

Если получается, что мы работаем сразу с несколькими сегментами, как это представлено на слайде, необходимо расставить приоритеты. Кого бы Вы выбрали в первую очередь, если бы вы могли указать только один? Кто следующий? И так далее.

Примечание. Если Вам покажется, что на заполнение этого блока уходит слишком много времени, не пугайтесь. Это нормально. Канва – это инструмент, а не стратегия, и не все девять блоков равны. Сопряжение клиентских сегментов и ценностных предложений, действительно, является «независимой переменной», которая должна определять все остальное в вашей бизнес-модели.

Зачастую, самыми ёмкими и трудозатратными являются два блока – потребительский сегмент и ценностное предложение.

## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ. БЛОК 2

### 2 Блок

#### Ценностное предложение

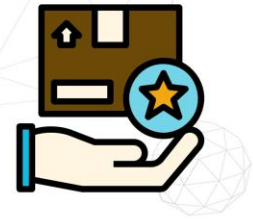
Какую выгоду мы несем для потребителя?

Является ли выгода рациональной??

Является ли выгода эмоциональной?

Как мы можем транслировать нашу уникальность целевой аудитории?

Чем мы лучше конкурентов?



### Слайд 31

Шаг второй. Ценностное предложение.

Само понятие «ценностное предложение» является синонимичным понятию «уникальное торговое предложение».

Блок ценностного предложения не зря располагается в центре холста. В современных реалиях уникальное торговое предложение – это генеральная мысль каждого бизнеса и каждой компании.

Как уже отмечалось, заполнение данного блока подразумевает ответы на простые вопросы. Перечислим их:

«Какие выгоды мы несем для нашего потребительского сегмента?»;

«В чем уникальность наших ценностных предложений?»;

«Почему клиент должен предпочитать нас среди всех возможных иных инициатив?».

Ценностных предложений может быть несколько, и это абсолютно нормально.

Со временем, все второстепенные предложения уйдут на второй план, поскольку не будут такими сильными. А если ценностное предложение недостаточно сильное, оно не может привлекать новых клиентов и подталкивать их к целевому действию – к покупке.

## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ. БЛОК 3

3 Блок

Каналы сбыта. Пример заполнения

Компания, которая  
занимается  
поставкой водных  
дронов,  
предназначенных для  
очистки воды

### Каналы сбыта

1. Сайт продаж
2. Профильные выставки
3. Профильные журналы
4. Каталоги
5. Коммерческие предложения

### Слайд 32

Шаг третий. Каналы сбыта.

Каналы сбыта представляют собой конкретные юридические лица, или площадки, где компания собирается реализовывать свой товар.

Иными словами, каналы сбыта – это пути, по которым товар перейдет к каждому человеку целевой аудитории.

Например, если компания продает лампочки для умных домов, и есть веб-сайт, на котором все владельцы умных домов приобретают оборудование, этот сайт является каналом продаж.

Если вы используете GoogleAdWords, это тоже канал, канал для привлечения внимания.

Примечание. Каналы и следующий блок «Отношения с клиентами», определяют интерфейс компании с клиентом.

Важно продумать весь путь клиента от момента информированности его о товаре, до момента покупки.

Важным моментом является «прозрачность» канала сбыта. Так, целевая аудитория должна четко понимать, где они могут приобрести товар и как это можно сделать. Чем меньше у потребителя возникнет проблем с оформлением заказа и покупкой, тем лучше.



## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ. БЛОК 4

### 4 Блок

#### Взаимоотношения с клиентами

Какие программы лояльности мы можем предложить нашей целевой аудитории?

Как перевести случайных потребителей в категорию постоянных?

Какие шаги помогут удержать потребителя?

Как мы можем транслировать наше предложение целевой аудитории?

Достаточно ли эффективны наши коммуникации?



### Слайд 33

Шаг четвертый. Взаимоотношения с клиентами.

Под взаимоотношениями с клиентами чаще всего понимают способы коммуникации с целевой аудиторией.

Казалось бы, зачем с ней коммуницировать. Продал продукт, получил прибыль.

Но все современные компании знают, что теплые и постоянные отношения с клиентами являются одним из главных факторов конкурентоспособности.

Как клиент взаимодействует с компанией на протяжении всего жизненного цикла продаж и продукта?

Несколько лакмусовых тестовых вопросов, которые компания должна задать себе:

- «Достаточно ли эффективен клиентский путь от продвижения до продажи и послепродажного обслуживания?»;
- «Есть ли продукт поддержки премиум-класса, который вам нужно создать, протестировать?».

В этом блоке необходимо не только четко обозначить коммуникационную стратегию с клиентами, но и подробно проанализировать следующее:

- как вы собираетесь привлекать новых клиентов и выстраивать с ними отношения;
- как вы собираетесь развивать отношения с уже существующими клиентами и поддерживать их лояльность;
- какие отношения вы выстраиваете уже сейчас.

## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ. БЛОК 5

### 5 Блок

#### Потоки поступления доходов



### Слайд 34

Шаг пятый. Потоки доходов.

Главной и основной целью подавляющего числа предприятий является получение прибыли. И это абсолютно нормально. Блок «потоки поступления доходов» является также одним из основных.

На этом этапе важно сопоставить сегменты рынка с ценностным предложением и возможными потоками доходов.

Рассмотрим пример. «Поток доходов «один» определяется вовлечением Персоны «один» в Предложения «один» и «два». «Поток дохода «два» обусловлен вовлечением Персоны «два» в Предложение «два» и так далее.

Такая схема поможет понять, из какого сегмента рынка можно ожидать доход, и лишний раз подтверждает тот факт, что отношения с целевой аудиторией напрямую влияют на объем прибыли.

Примечание. Если у вас есть стартап или вы реорганизуете бизнес, сейчас самое время посмотреть, где вы получаете доход и соответствует ли он остальным вашим фокусным точкам. Конкурируете ли вы по стоимости? Есть ли воспринимаемая ценность товара покупателем?

## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ. БЛОК 6

### 6 Блок Ключевые виды деятельности. Пример заполнения

Компания, которая занимается поставкой водных дронов, предназначенных для очистки воды

#### Ключевые виды деятельности

1. Продажа дронов
2. Техническое обслуживание дронов
3. Предоставление дронов в аренду

### Слайд 35

Шаг шестой. Ключевые виды деятельности.

Ключевые виды деятельности – это важнейшие вещи, которые необходимо сделать компании, чтобы выполнить все свои обещания и заставить остальную часть бизнеса работать. Например, если продажа через сторонние организации является частью модели, тогда деятельность по управлению каналами, вероятно, довольно важна.

Для бизнеса, ориентированного на продукт, это, вероятно, включает в себя постоянное изучение пользователей и новых методов создания лучшего продукта. В этом блоке необходимо просто подробно описать то, чем компания занимается в данный период времени, либо планирует заниматься в будущем. Приведем простой пример. Если компания занимается предоставлением юридических консультаций малому бизнесу, в блок «ключевые виды деятельности» необходимо так и записать: «Оказание юридических услуг». Если компания занимается IP-телефонией, то у нее может быть несколько видов деятельности. Например, установка wi-fi роутера, услуги программиста, настройка Интернет-соединения и прочее.

## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ. БЛОК 7

### 7 Блок      Ключевые ресурсы

Все то, что поможет компании создать ключевую ценность и донести её до целевой аудитории



### Слайд 36

Шаг седьмой. Ключевые ресурсы.

Ключевые ресурсы – это стратегические активы, которые нужны компании и которые нужно использовать максимально эффективно.

Это самые важные активы для ведения деятельности проектной команды. Их может быть множество, но крайне важно и принципиально выделить наиболее приоритетные. Без чего функционирование было бы попросту невозможным.

Ключевые ресурсы компании, проектной команды – это совокупность материально-технических, человеческих, денежных, интеллектуальных ресурсов, необходимых проектной команде для реализации конечного продукта труда, ценности для потребителя и сегментов целевой аудитории, доставки, упаковки и сбыта готовой продукции.

Какие ресурсы чаще всего целесообразно указывать в бизнес-модели?

Рассмотрим основные:

человеческие ресурсы – сама проектная команда с обязательным распределением и указанием ролей;

– материально-технические ресурсы – материалы, станки, техника, помещения, инструменты;

– интеллектуальные ресурсы – торговые марки, патенты, инновационные разработки, клиентская база компании, которые защищены правами собственности правообладателя;

финансовые ресурсы – денежные средства в наличном и безналичном

эквиваленте.

## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ. БЛОК 8

### 8 Блок      Ключевые партнеры. Пример заполнения

Компания, которая занимается поставкой водных дронов, предназначенных для очистки воды

#### Ключевые партнеры

1. Цех №1 (в качестве площадки для производства)
2. И.И. Сидоров (инвестор)
3. Н.А. Иванов (заказчик)
4. ПАО «Имидж» (рекламное агентство)

### Слайд 37

Шаг восьмой. Ключевые партнеры.

Еще один важный блок бизнес-модели. Очень часто проектные команды допускают ошибку, пропуская заполнение данного блока, полагая, что на старте работы у них нет партнеров. Однако сюда целесообразно вписывать всех, с кем установлены хотя бы первичные договоренности, юридических и физических лиц, способных оказать помощь и поддержку проекту, а также: дистрибьюторов, арендодателей, экспертов, приглашенных в проекты на условиях аутсорсинга и других.

Зачастую отношения с ключевыми партнерами увязывают с ключевыми видами деятельности компании. Этот способ помогает отразить степень влияния и важности каждого партнера на конкретную сферу деятельности компании.

Например, в одном из месяцев сорвались сроки поставки важных комплектующих и сырья. Это привело к увеличению сроков производства. Это повлекло за собой недовольство постоянных клиентов. А вина за всю эту цепочку событий полностью лежит в плоскости взаимоотношений с партнёрами. В данном случае – с поставщиками, которые нарушили сроки поставки.

## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ. БЛОК 9

### 9 Блок Структура затрат



Постоянные затраты

Переменные затраты

Налоги

Заработная плата

Расходы на рекламу

### Слайд 38

Шаг девятый. Структура затрат.

Прежде чем заполнять этот блок, необходимо ответить на ряд важных вопросов:

- «Почему часть издержек построенной бизнес-модели являются принципиально важными?»;
- «Можно ли снизить долю высоких издержек и затрат в общем количестве всех затрат?»;
- «Какой из описанных в бизнес-модели видов деятельности требует большего количества издержек и как их можно минимизировать?».

Речь идет о затратах на рекламные кампании, аренду офисов, цехов, амортизация оборудования, издержки по заработной плате основного и вспомогательного персонала, налоги, затраты на закупку материалов и необходимых ресурсов и так далее. Данный блок бизнес-модели имеет особое значение, так как именно он концентрирует в себе весь пул затрат по проекту, что позволяет рассчитывать ряд других показателей – рентабельность, окупаемость, точку безубыточности.

Если обнаруживаются основные компоненты затрат, которые не соответствуют ключевому виду деятельности, им нужно уделить особое внимание.

Например, компания ежемесячно вкладывает порядка двухсот тысяч рублей на рекламную деятельность, однако, анализ денежных потоков показывает, что эффективность рекламы ничтожна. Возникает закономерный вопрос:

«Оправданы ли суммы вложений в рекламу и что они дают компании кроме

убытков?».