

# \* Бизнес - модель

По А. Остервальду

# Бизнес-модель «Канвас»

Выполнено для:

Заполнил:

Дата заполнения:

Версия №

<b>8. Ключевые партнеры</b> Кто наши ключевые партнеры? Кто наши ключевые поставщики? Какие ключевые ресурсы мы от них получаем? Какие мероприятия они для нас делают?	<b>7. Ключевые действия</b> Какие ключевые действия нам необходимы для работы? Для каналов сбыта? Для выстраивания отношений с клиентами? Получения и учета потоков доходов?	<b>2. Ключевые ценности</b> Какие проблемы клиента мы решаем? Что ценного в нашем предложении? Какие услуги мы можем предложить каждому из сегментов потребителей?	<b>4. Взаимоотношения с клиентами</b> Какие у нас отношения с каждым из сегментов? Как они интегрированы? Насколько дороги для нас?	<b>1. Сегменты потребителей</b> Для кого мы работаем? Кто самый важный клиент для нас?
	<b>6. Ключевые ресурсы</b> Какие ключевые ресурсы нам нужны для создания ключевых ценностей? Наши каналы распространения? Отношения с клиентами? Потоки доходов?		<b>3. Каналы</b> Через какие каналы наши клиенты хотят получать наши ценности? Через какие каналы они их получают сейчас? Какие наиболее эффективны?	
<b>9. Структура расходов</b> Каковы наиболее важные затраты, связанные с бизнес-моделью? Какие ключевые ресурсы являются самыми дорогими? Какие основные действия являются самыми дорогими?			<b>5. Потоки доходов</b> За что наши клиенты готовы платить? За что они платят сейчас? Как они платят? Какая доля каждого из потоков в общей сумме дохода?	

**Клиенты.** Организация существует благодаря клиентам. Без их денег она не выживет. Каждая организация обслуживает клиентов, объединенных в одну или несколько групп по какому-либо общему признаку (потребности, особенности поведения и т.п.). Организации, обслуживающие другие компании, называются межкорпоративными и действуют по схеме «бизнес для бизнеса» (b2b). Организации, обслуживающие потребителей, действуют по схеме «бизнес для потребителя» (b2c). Некоторые организации предоставляют и платные, и бесплатные услуги. Большинство пользователей Facebook, например, ничего не платят за ее услуги. Однако без сотен миллионов таких «неплательщиков» Facebook ничего не смог бы продать рекламодателям или исследователям. Так что для успеха бизнес-модели компании бесплатные услуги тоже необходимы. Вот что следует помнить о клиентах:

- разным клиентам нужны разные ценности, каналы сбыта или взаимоотношения;
- одни клиенты платят за услуги, другие — нет;
- есть группы клиентов, оказывая услуги которым, организации зарабатывают намного больше.

**Предоставленная ценность.** Рассматривайте предоставленную ценность как прибыль, созданную представлением клиенту определенной совокупности услуг или товаров. Способность предоставить исключительную ценность — вот основная причина, почему клиенты отдадут предпочтение одной компании перед другой. Вот примеры видов предоставленной ценности:

- **Удобство.** Минимум времени, максимум удобства — вот что важно для клиентов.

---

- **Цена.** Часто клиент выбирают услугу за ее низкую стоимость. Skype, например, предоставляет услуги международной телефонной связи гораздо дешевле, чем телефонные компании.

---

- **Дизайн.** Многие клиенты готовы платить за лучший дизайн товара и/или условия предоставления услуг. Более дорогой, чем аналоги конкурентов, iPod фирмы Apple отличается прекрасным дизайном, а также высоким качеством комплексной услуги по загрузке/прослушиванию музыки.

---

- **Бренд, или статус.** Некоторые компании предоставляют ценность, предлагая клиентам возможность почувствовать себя людьми исключительными, резко отличающимися от других.

---

- **Снижение издержек.** Оказывая услуги, компании могут способствовать снижению издержек, что в итоге повышает доходы их клиентов.

---

- **Снижение рисков.** Клиентов также волнует возможность снижения рисков, в частности связанных с вложением капитала.

---

**Каналы сбыта** выполняют пять функций:

1. Сообщают о наличии товаров или услуг.
2. Помогают потенциальным клиентам оценить товары или услуги.
3. Дают клиентам возможность купить.
4. Доставляют ценность клиентам.
5. Гарантируют удовлетворение от покупки благодаря персональной поддержке.

**Общепринятые каналы сбыта:**

- Контакты личные или по телефону.
- Сайт или магазин.
- Доставка.
- Интернет (социальные сети, блоги, электронная почта и т.п.).
- Традиционные средства информации (телевидение, радио, газеты и т.п.).

**Взаимоотношения с клиентами.** Организация должна четко определить, какой тип взаимоотношений будет установлен с каждым из клиентов. Персональные? Автоматизированные или по принципу самообслуживания? Разовая сделка или подписка? Кроме того, следует уяснить главную цель взаимоотношений с клиентом. Приобретение новых клиентов? Сохранение существующих? Или получение от существующих клиентов большего дохода? Со временем цель может меняться. Например, на заре развития мобильной связи взаимоотношения операторов с клиентами строились на основе агрессивных стратегий привлечения, которые включали в том числе и предложения бесплатных телефонов. С насыщением рынка стратегия изменилась, и операторы сосредоточились на удержании клиентов и получении от каждого из них максимальной прибыли. И еще: все больше компаний (например, Amazon.com, YouTube, а также ООО «Твоя бизнес-модель») создают товары или услуги вместе с клиентами.

**Доходы.** Организация должна: 1) точно выяснить, за что клиент готов платить; 2) принять тот способ оплаты, который предпочитает клиент. Существуют две категории доходов: 1) разовый платеж за покупку; 2) циклически повторяющиеся платежи за товары, услуги или послепродажное обслуживание/поддержку.

Рассмотрим несколько видов таких платежей:

- *Прямая продажа.* Это означает, что клиент приобретает права собственника на реальное изделие. Toyota, например, продает автомобили, которые покупатели вольны водить, перепродать, разобрать или разбить.

---

- *Аренда (лизинг)* подразумевает передачу клиенту временных прав на исключительное пользование чем-то (номером в отеле, квартирой, автомобилем) в течение определенного срока. Тому, кто берет товар в аренду (арендатору), не приходится платить его полную стоимость, а собственник (арендодатель) регулярно получает доход.

---

- *Плата за услуги или пользование.* Телефонные компании взимают с клиента поминутную плату за разговор, а служба доставки берет деньги за передачу посылки из одного пункта в другой. У врачей, юристов и других поставщиков услуг оплата почасовая или по результату. Продавцы рекламы, такие как GoogJe, начисляют плату по количеству кликов на баннер или контактов. Службе безопасности платят за постоянное пребывание в боевой готовности и действия по сигналу тревоги.

---

- *Оплата подписки.* Журналы, онлайн-игры и пользование тренажерными залами становятся доступны после оплаты подписки.

---

- *Лицензирование.* Владельцы интеллектуальной собственности могут передать права на пользование в обмен на лицензионный сбор.

---

- *Брокерские проценты (за посредничество)*

**Ключевые ресурсы.** Существует четыре типа ключевых ресурсов: персонал, материальные ресурсы, интеллектуальные ресурсы, финансовые ресурсы.

**Ключевые виды деятельности.** Это самое важное, что должна определить организация при создании бизнес-модели:

- *Создание модели* охватывает производство товаров, услуги проектирования/разработки/поставки и решение проблем. Для сервисных компаний сюда может входить и подготовка к предоставлению услуг, и предоставление услуг как таковое. Например, парикмахерские услуги «потребляются» по мере их предоставления.
- *Продажа* означает продвижение, рекламу или просвещение потенциальных клиентов относительно ценности услуги или товара. К особым задачам могут относиться коммерческие визиты, разработка/изготовление рекламных объявлений или проведение рекламных акций, обучение или тренинг.
- *Поддержка* помогает организации работать как часы, но напрямую не связана ни с созданием модели, ни с продажей. Это, например, наем сотрудников и выполнение бухгалтерской или другой административной работы.



**Ключевые партнеры.** Их сеть помогает сделать бизнес-модель эффективной. Организации нет смысла владеть всеми нужными ресурсами или заниматься каждым видом деятельности. Некоторые действия требуют дорогостоящего оборудования или исключительного знания дела. Партнеры тем не менее могут и выйти за пределы отношений «изготовить — купить». Фирма по прокату свадебных платьев, флорист и фотограф, например, могут бесплатно «поделиться» друг с другом клиентами и рекламировать свои услуги на взаимовыгодной основе.

**Издержки.** Приобретение ключевых ресурсов, ведение ключевых видов деятельности и работа с ключевыми партнерами — все приводит к издержкам. Денежные средства необходимы, чтобы создавать и предоставлять ценность, поддерживать взаимоотношения с клиентами и получать доход. Затраты можно ориентировочно рассчитать после определения ключевых ресурсов, ключевых видов деятельности и ключевых партнеров.

*Масштабируемость* — важное понятие, связанное как с издержками, так и с общей эффективностью бизнес-модели. Оно означает, что бизнес может справиться с резким увеличением спроса — эффективно обслужить еще больше потребителей, причем не за счет излишнего напряжения сил или снижения качества. В терминах финансов масштабируемость подразумевает, что издержки по обслуживанию каждого «лишнего» потребителя не только не возрастут и даже не останутся прежними, а наоборот, снизятся.