

# Урок №5 Канва бизнес-модели, определение ключевой ценности. Структура бизнес-плана



Автор: Проектный офис ОПИБ

# Цели урока:

- Описывать понятие бизнес-модели.
- Понимать структуру канвы бизнес-модели и бизнес-плана.
- Применять навыки формирования ключевой ценности для собственной идеи стартапа в учебно-игровых ситуациях.



# БИЗНЕС - МОДЕЛЬ

Мы продолжаем разбирать, как построить свой стартап. Мы уже описали, как представить свою идею и как собрать команду, теперь поговорим о бизнес-модели.

**Бизнес-модель** — это концептуальное описание предпринимательской деятельности, то есть того:

- 1) для кого именно компания производит свои товары и услуги;
- 2) какие именно товары и услуги предлагаются клиентам;
- 3) как создаются эти продукты;
- 4) за счёт чего компания получает прибыль.



## Какими качествами должен обладать предприниматель



В 10 классе мы разбирали понятие lean startup («бережливого стартапа») — распространённого подхода, краткая суть которого состоит в том, что не нужно делать продукт или сервис полностью, вместо этого его стоит создавать постепенно, по шагам, проверяя эффективность каждого из шагов на реальной аудитории.

**Один из инструментов lean startup** — канва бизнес-модели (business model canvas), или lean canvas.

Это наглядная схема работы бизнеса, показывающая ключевые компоненты и процессы.

# Бизнес модель

Сделанная Александром Остервальдером Business Model Canvas помогает обрисовать бизнес на одном листе просто и наглядно. Каким бы сложным ни был бизнес, его можно схематично изобразить на схеме, состоящей из 9 блоков:



7. Ключевые партнёры	8. Ключевые действия	2. Ключевые ценности	4. Взаимоотношения с клиентами	1. Сегменты потребителей
	6. Ключевые ресурсы		3. Каналы	
9. Структура расходов			5. Потоки доходов	

1 Ключевые партнеры:



Какие наши ключевые партнеры?

Кто наши ключевые поставщики?

Какие ключевые ресурсы мы получаем от них?

1 Ключевые действия

Какие ключевые действия нам необходимы для работы?

Для выстраивания отношений с клиентами?

6 Ключевые ресурсы

Какие ключевые ресурсы нам нужны для создания ключевых ценностей?

Наши каналы распространения?

1 Ключевые ценности



Какие проблемы клиента мы решаем?

Что ценного в нашем предложении?

4 Отношение с клиентами

Какие у нас отношения с каждым из сегментов?

Как они интегрированы?

Насколько дороги для нас?

3 Каналы взаимодействия

Через какие каналы наши клиенты хотят получать наши ценности?

Через какие получают сейчас?

2 Сегменты потребителей



Для кого мы работаем?

Кто самый важный клиент для нас?

5 Структура расходов



Какие наиболее важные затраты, связанные с бизнес-моделью?

Какие ключевые ресурсы являются самыми дорогими?

Какие основные действия являются самыми дорогими?

5 Потоки доходов



За что наши клиенты готовы платить?

За что они платят сейчас? Как они платят?

Какова общая доля каждого из потоков?

**Итак**, как заполняется эта таблица? По сути, очень просто. Идите по цифрам и выстраивайте свою модель при помощи логических цепочек:



Что определяем	Какие вопросы задаём	Пояснение
<b>1. Сегменты потребителей</b>		
Пользователей	Кто все эти люди? Чего они боятся? Что желают получить? Как на них можно повлиять? Как это лучше делать — персонально или массово? Что они слушают, где проводят свободное время, что ценят?	В данной колонке вы обозначаете главные сегменты ваших покупателей. Очевидно, что на все указанные вопросы нужно отвечать в разрезе вашего бизнеса в зависимости от важных характеристик потребителей — пола, возраста и т. д.

## 2. Ключевые ценности

Какие ценности приобретают пользователи

Что продукт даёт пользователям?  
Какие проблемы решает?

В данном блоке вы должны выделить те ценности, которые приобретают ваши пользователи. Направьте внимание на то, что вы должны обрисовать не сам продукт, а конкретно то, что он даёт пользователям, какую проблему решает. К примеру, если это машина, то ценностью может быть скорость, надёжность, популярность бренда.

Отдельно следует выделить, что именно клиент покупает и что он желал бы получить. Может быть, он покупает продукт не потому, что он ему нужен, а просто за неимением альтернатив.

Может быть, ваше преимущество — удобство либо условия доставки, а не ассортимент.

Ваша задача — найти главную ценность, перетягивающую клиента на вашу сторону.

Вспомните любой казахстанский кинотеатр, который вы посещали в последнее время.

В большинстве из них есть разные залы и услуги, которые влияют на стоимость билета.

Если вы пойдёте в любой кинотеатр сети Kinopark, вы обнаружите, что стоимость билета будет зависеть от формата кино — Laser, IMAX, 3D-IMAX или Dolby Atmos, а также от комфортности зала: залы с мягкими креслами или VIP-залы со столиками, где заодно можно перекусить, будут стоить дороже.





### 3. Каналы

По каким каналам сбыта пользователи получают эти ценности

Как пользователи узнают о продукте? Как и где они могут его приобрести?

Каналы, при помощи которых вы контактируете с вашими клиентами — неотъемлемая часть вашего бизнеса. При этом принципиально учесть все каналы: первый контакт, убеждение, доставку, послепродажный сервис, рекламу и т. д.

Например, когда ваши родители первый раз познакомились с вашим классным руководителем (первый контакт), они встречались лично, потом общение (коммуникация) между учителем и родителями происходило через бумажный дневник, сейчас — через онлайн-дневник — это всё разные каналы коммуникации.

Всецело ли они устраивают ваших клиентов? Удобны ли они для вас? Вписываются ли они в бизнес клиентов?





#### 4. Взаимоотношения с клиентами

Какие отношения с пользователями выстраиваем

Как и где вы взаимодействуете с клиентами?

Какие отношения с клиентами выстраиваются в каждой части коммуникации? Этого ли ждут ваши потребители? Всё ли их устраивает? Во сколько вам это обходится?

Вы можете купить стакан кофе и посидеть в уютной кофейне за 1000 тнг, или на вокзале за 200 тнг, а может быть, заказать кофе через мобильное приложение по доставке еды домой. При этом не только качество кофе может различаться, но и сам сервис будет разным: уютное кафе с музыкой и оформлением, отсутствие столиков на вокзале, возможность выпить напиток, не выходя из дома. При этом стоимость кофе будет зависеть не только от стоимости самого продукта, но и от того уровня сервиса, который вы выберете — это и есть отношения с клиентами.

## 5. Поток доходов

Как получаем  
доходы

Как вы получаете  
прибыль? Как ещё  
можно получать  
прибыль?

В данном разделе необходимо отметить все доходы, которые вы получаете с разбивкой по типам. К примеру: неизменные доходы с фиксированной ценой, плавающие, аренда и т. д. Доходы можно разбить по группам клиентов и по типам продаж.

К каждому источнику доходов необходимо прикрепить его характеристику и долю в общем потоке доходов. Таким образом, вы сможете выделить главные, наиболее важные потоки доходов. Это поможет вам определиться с планом развития на будущее: какой аспект усилить, на что можно не обращать особенного внимания.

## 6. Ключевые ресурсы

Какие ресурсы нужны

Что вы используете для работы вашего бизнеса? Оборудование, персонал, ваши собственные умственные ресурсы и т. д.?

Следующий шаг — определение нужных ресурсов. При этом следует выделить все ресурсы, которые необходимы как для производства, так и для построения отношений с клиентами, каналов сбыта и т. д.

Ресурсы необходимо разбить по видам: деньги, сырьё, человеческие, умственные, нематериальные (к примеру, патенты, сертификаты) и т. д.



### 7. Ключевые партнёры

<p>Партнёры и поставщики</p>	<p>Без каких партнёров ваш бизнес не может существовать?</p>	<p>Сюда необходимо выписать тех партнёров, без которых ваш бизнес не может существовать. Это, к примеру, маркетинговые агентства, поставщики, консультанты, фрилансеры, аутсорсинговые компании и т. д.</p> <p>Какие главные ресурсы они для вас поставляют? Можно ли как-то на данном этапе уменьшить расходы? Вероятен ли бартер на вашу продукцию?</p>
------------------------------	--	---

### 8. Ключевые действия

<p>Главные действия, которые нужны для работы</p>	<p>Из каких этапов состоит деятельность вашего бизнеса?</p>	<p>Здесь имеется в виду, какие конкретно шаги вам необходимо делать для выполнения всех вышеуказанных пунктов. К ним относятся этапы промышленного процесса, доставка, маркетинговая деятельность, создание послепродажного сервиса и т. д.</p> <p>Иными словами, в данной колонке обозначаются главные этапы самих работ вашего бизнес-процесса.</p>
---	---	---



## 9. Структура расходов

Какие расходы

Какие расходы есть у вашего бизнеса?

Какие расходы в вашей бизнес-модели важнейшие? Какие самые высокие? Какая деятельность требует наибольших затрат?

К расходам относятся неизменные издержки, переменные издержки, зарплата, налоговые платежи, стоимость ресурсов и т. д. Все значимые расходы должны быть выделены. Аналогично можно указать их долю в общей сумме затрат за определённый период.



# Задание №1

Внимательно изучите пример канвы бизнес-модели для стартапа **Pillowz.kz**, о котором мы говорили ранее. Данная канва отражает только общие моменты деятельности стартапа: как вы могли бы её дополнить?



### **7. Ключевые партнёры**

Международные поисковики недвижимости: Booking.com, Airbnb.  
Страховые компании.  
Отели, мини-отели, хостелы, апартаменты.

### **8. Ключевые действия**

Реклама и PR.  
Поиск и привлечение новых клиентов.  
Удержание старых клиентов.  
Расширение базы арендодателей.  
Поддержка работы офисов.  
Поиск новых партнёров.  
Расширение на разные города Казахстана.  
Интеграция с Booking.com и Airbnb.  
Интеграция смарт-замков.

### **2. Ключевые ценности**

Для арендодателей:  
— удобно (один раз опубликовал объявление, не нужно самому искать съёмщиков, можно связаться со съёмщиком через чат, можно самому искать съёмщиков по запросам);  
— гарантия заезда гостей (предоплата).

### **4. Взаимоотношения с клиентами**

Дополнительные опции: предоплата, страховка.  
Полное сопровождение клиентов.  
Обратная связь с клиентами.

### **1. Сегменты потребителей**

— арендодатели (собственники жилья в аренду);  
— съёмщики (люди, отправляющиеся в командировку, по делам, иностранцы).





<p><b>6. Ключевые ресурсы</b>          Материальные: офис и сопутствующее оборудование.          Интеллектуальные: система, мобильное приложение, веб-сайт, патенты и лицензии.          Человеческие: работники офиса, менеджеры, управленцы и т. д.          Финансовые: средства на создание и совершенствование приложения, на расширение по разным городам.</p>	<p>для съемщиков:          — удобно (мобильное приложение, фильтры по цене и районам, связь с владельцем, возможность торгов, возможность сообщить о том, какое жильё требуется);          — безопасно (проверенные арендодатели, рейтинг жилья, возможность страховки, фото жилья).</p>	<p><b>3. Каналы</b>          Первое знакомство: «сарафанное радио», социальные сети, статьи в СМИ.          Второй контакт: мобильное приложение, веб-сайт.          Последующее общение: мобильное приложение (чат).</p>	
<p><b>9. Структура расходов</b>          Расходы на содержание офиса.          Расходы на оплату труда работников.          Расходы на совершенствование системы.</p>	<p><b>5. Потоки доходов</b>          Комиссия с владельцев жилья за сделку через сервис.          Дополнительно: страхование, организация командировок, оформление закрывающих документов; реклама еды, трансфера и туров на веб-сайте и в объектах недвижимости.</p>		



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !**