

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
1. Сегменты потребителей		
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>6. Ключевые ресурсы 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>3. Каналы Первое знакомство: «сарафанное радио», социальные сети, статьи в СМИ. Второй контакт: мобильное приложение, веб-сайт. Последующее общение: мобильное приложение (чат).</p>	
<p>9. Структура расходов Расходы на содержание офиса. Расходы на оплату труда работников. Расходы на совершенствование системы.</p>	<p>5. Потоки доходов 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 !