

Business Model Generation






«Как архитектор делает много прототипов, так и вы должны перед началом работы представить, какие могут быть варианты бизнес-моделей...»

Алекс Остервальдер
автор книги Business Model Generation

Бизнес-модель/«canvas–макет» предлагаемая Алексом состоит из **9 элементов** и предназначена для того чтобы:


1. Люди, участвующие в создании или изменении бизнес-модели говорили на одном языке.
2. Разложить вашу бизнес-модель на части.
3. Дополнять, менять эти части, таким образом внося инновации в бизнес-модель.



Очень важна визуальная составляющая в этом процессе.

В реальных условиях, правильно повесить на стену макет бизнес модели в рабочей группе с вашими коллегами и с помощью стикеров заполнять/изменять его.

Крайне важно в этом процессе привлечение людей с разным бэкграундом: маркетинг, финансы, производство, и так далее.



Итак, любую Бизнес модель можно представить в виде группы **9 блоков**:

1. CS (Customer Segments) – сегмент клиентов определяет отдельные группы людей или компаний, которых вы собираетесь обслуживать или которым собираетесь продавать. Необходимо фиксировать отдельные группы, которые требуют выстраивания особых отношений, специального предложения, особого канала для продвижения и т.д.

Группа клиентов представляет собой разные сегменты, если:

- Их потребности удовлетворяются различными предложениями.
- Они достигаются различными каналами.
- Они требуют различных типов отношений.
- У них существенно различая прибыльность.
- Они готовы платить за разные аспекты предложения.



Типы группировки клиентов:

Массовый рынок. Нет различий между различными сегментами клиентов. Отношения с клиентами полностью сфокусированы на одной большой группе потребителей с примерно одинаковыми потребностями и проблемами.

Нишевые рынки. Ценностное предложение, каналы и отношения с клиентами находятся в рамках специфичных требований нишевого рынка (например, supplier – buyer – поставщики автозапчастей – производители машин)

Segmented. Бизнес-модель, различающая несколько близких сегментов с немного разными потребностями и проблемами.

Diversified. Не связанные друг с другом клиентские сегменты. Например, Amazon продавал книги, а потом начал продавать облачные сервисы – совсем другому сегменту клиентов.

Multi-Sided. 2 или несколько обслуживаемых одновременно несвязанных сегмента. Например газета – читатели и рекламодатели.




2. VP (Value proposition) – ценностное предложение.

Ценность, которую создает ваш бизнес для конкретной группы клиентов.

Ценности включают в себя, скорость, дешевизну, новизну, бренд, удобство, настроение и что угодно.

Это та самая основная функция вашего продукта с точки зрения клиента.




3. CH (Channels) – каналы поставки — это способ доставки ценности клиенту. Так же это способ достучаться до клиентов. Найти клиентов.

Это могут быть разные каналы для разных групп клиентов или разных аспектов ценности.

С помощью каналов вы достигаете информированности клиента о ваших услугах, помогаете им понять ценность продукта, позволяете им приобрести продукт, доставляете продукт или осуществляете поддержку.

Это способы выстраивания взаимоотношений.



4. CR (Customer Relationships) – отношения с клиентами. Типы отношений, которые ваша компания устанавливает с каждой группой клиентов. Например, это все относится к привлечению, удержанию и постпродажному обслуживанию клиентов. Это может быть все от самообслуживания до личного общения.

Различные типы отношений с клиентами:

- **Personal assistance** (предоставление помощи клиенту в процессе продажи).
- **Dedicated personal assistance** (предоставление выделенного менеджера для клиента).
- **Self-service** (клиент делает все сам).

- 
- **Automated services** (клиенту помогает автоматическая система – он-лайн например).
 - **Communities:** компания облегчает процесс взаимодействия клиентов друг с другом, он-лайн комьюнити позволяют пользователям обмениваться знаниями и решать проблемы друг друга. Сообщества также помогают компании лучше понять своих клиентов.
 - **Co-creation:** создание ценности совместно с клиентами (например Amazon - пользователи пишут отзывы на книги , YouTube – пользователи создают контент).

5. RS (Revenue Streams) – ПОТОК ДОХОДОВ.

Эта часть показывает — как и сколько вы берете денег с клиентов. Например, это может быть плата за транзакцию, месячная подписка, единовременное приобретение и т. д.

Важно указывать, для какой группы, какие варианты установленных цен.

Не забывайте про анализ того, как часто платит клиент и про средний чек.

Этот раздел должен дать структурированную информацию, которая позволит спрогнозировать ваш доход на среднего клиента.




6. KR (Key Resources) – ключевые ресурсы.

Это перечень ресурсов, которые вам необходимы для ведения бизнеса.

Это могут быть физические производственные мощности, финансовые ресурсы, интеллектуальные или человеческие.


Важно, чтобы вы рассмотрели, какие ресурсы вам нужны для создания ценности, для доставки ценности клиенту, для выстраивания взаимоотношений с клиентом, для того, чтобы он платил вам деньги и т.д.



7. КА (Key Activities) – ключевая деятельность. Те действия, которые необходимо предпринимать, чтобы создавать ценность, общаться с покупателем, собирать деньги и т.д. по списку.

Обычно это включает в себя разработку продукта, например, рекламные компании в интернете, продажи и т.д.

8. КР (Key Partners) – ключевые партнеры. Если какую то часть из ключевых ресурсов и ключевой деятельности слишком дорого и долго делать самому и хочется переложить это на чьи то чужие плечи, то обладатели этих плеч и будут вашими ключевыми партнерами. Это поставщики, дистрибьюторы и т.д. Важно сразу проводить линию и указывать, какую деятельность можно на них переложить и какие ресурсы у них взять.



9. CS (Cost Structure) – структура затрат. Собственно, список того, а на что вы тратите деньги, когда эта бизнес модель работает. Обычно это будет совпадать с ключевыми ресурсами и активностями, потому что деньги как правило уходят на это.

Важно, обычно здесь рассматривают именно оперативные затраты на исполнение бизнес модели, а не начальные расходы на приведение ее в действие.