

ПОКРОКОВА ІНСТРУКЦІЯ ЗІ СТВОРЕННЯ КАНВИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЗА ОСТЕРВАЛЬДЕРОМ

ПОКРОКОВА ІНСТРУКЦІЯ ЗІ СТВОРЕННЯ КАНВИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЗА ОСТЕРВАЛЬДЕРОМ

Про що ця інструкція?

Інструкція містить опис розробки та аналізу бізнес-моделі вашої компанії на основі найуживанішого та найефективнішого для цього методу – Канва бізнес-моделі за Остервальдером (Business Model Canvas). Спосіб, у який компанія створює цінність для клієнтів та отримує за це винагороду, і є бізнес-моделлю. Вона складається з ефективної організації 9 ключових елементів:

1. Сегменти клієнтів
2. Ціннісна пропозиція
3. Канали збуту
4. Відносини з клієнтами
5. Потоки доходів
6. Ключові ресурси
7. Ключові види діяльності
8. Ключові партнери
9. Потоки витрат

«Канва» розвиває підхід, згідно з яким основним орієнтиром для підприємця при побудові бізнесу є не продукт, а споживач («customer development»). Головне завдання бізнесу, націленого на клієнта, полягає у розв'язанні певної проблеми цього клієнта й отриманні плати за свою роботу. Альтернатива даній системі –



націленість бізнесу на випуск продукту. У контексті важливості продукту підприємець вирішує випустити на ринок товар, а потім залучати покупців. Відповіді на запитання про те, яка концепція гірше, а яка краще, немає. Часто вони доповнюють або змінюють одна одну на різних етапах розвитку бізнесу. Однак слід відзначити, що бізнес-ідеї «customer development» останнім часом масово впроваджуються буквально на всіх ринках.

Отже, ми пропонуємо вам створити Канву вашого бізнесу та перевірити, наскільки кожен елемент є продуманим і синхронізованим з іншими, щоб ефективно допомагати клієнтам та отримувати бажаний прибуток.

Зауважте, що використовуватиметься термін «продукт», який включає як товари, так і послуги (бізнес виробляє продукт).

ЯК ПРАЦЮВАТИ З ЦІЄЮ ІНСТРУКЦІЄЮ?

1. Роздрукуйте шаблон Канви на аркуші формату А3 чи А2 (шаблон надається в комплекті). Заведіть окремий блокнот, у якому будете занотовувати висновки та плани дій під час роботи.

2. Візьміть стікери **6 кольорів**. За їх допомогою ви будете заповнювати кожен блок Канви. Стікери потрібні, щоб можна було легко змінювати та переписувати якісь думки, оскільки при синхронізації елементів вам доведеться вносити коригування до вже заповнених блоків.

3. Опис роботи за кожним блоком Канви складається з таких частин:

- опис змісту даного блоку Канви та приклади;
- питання, на які потрібно відповісти, щоб заповнити цей блок для свого бізнесу. Відповіді слід написати на стікерах і приклеїти їх на відповідні блоки у роздрукованому шаблоні;
- питання для синхронізації блоків між собою та розвитку бізнесу. Відповіді на ці питання записуйте у блокнот у вигляді висновків і дій, які потрібно виконати для оптимізації вашої бізнес-моделі та збільшення прибутку.

Зверніть увагу на те, що ключовим у перевірці бізнес-моделі на ефективність і спроможність є не стільки грамотне заповнення кожного блоку, скільки аналіз відповідності всіх елементів один одному, якою мірою вони синхронізовані, взаємопов'язані та доповнюють один одного.

4. Представте заповнену Канву, висновки та заплановані дії своїй команді. Обговоріть, складіть загальний план роботи, розподіліть завдання й упроваджуйте прийняті рішення та конкретні дії у ваш бізнес.

РЕЗУЛЬТАТ РОБОТИ З ІНСТРУКЦІЄЮ

За допомогою цієї схеми ви буквально за декілька хвилин зможете переглянути всю модель вашого бізнесу, знайти слабкі місця та зрозуміти, що для нього є дійсно важливим. Переваги Канви бізнес-моделі за Остервальдером полягають у такому:

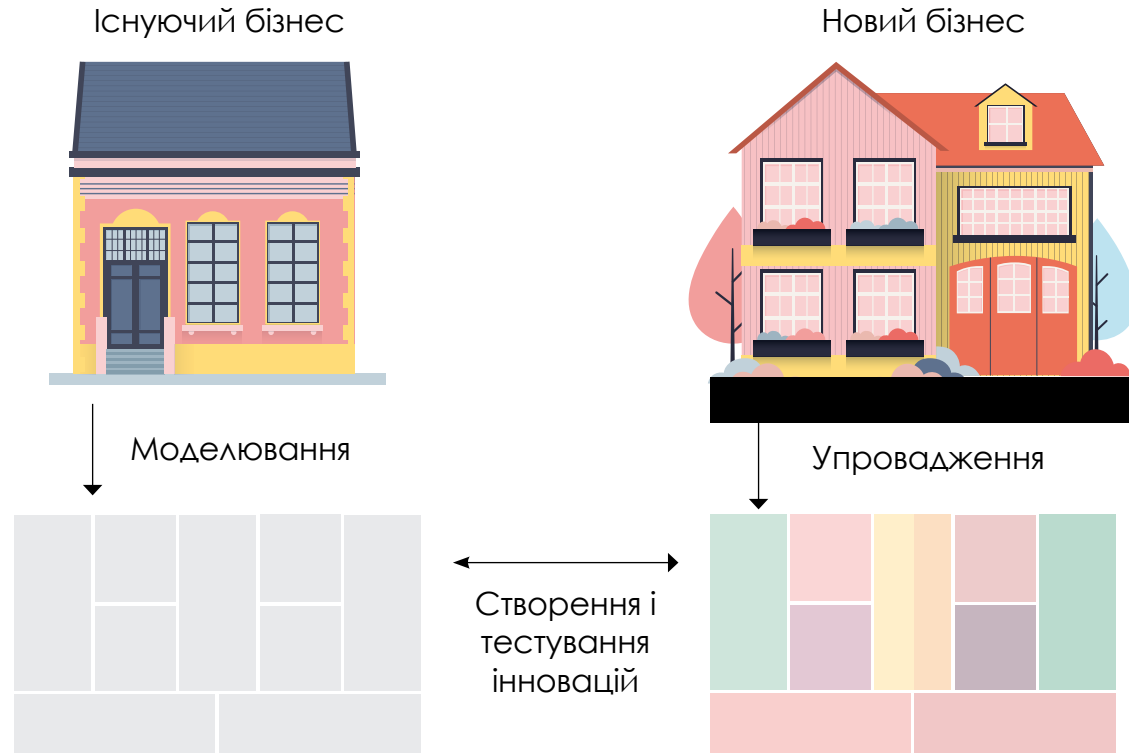
- просто та наочно демонструє роботу і структуру бізнесу на одному аркуші;
- дозволяє знайти слабкі місця у взаємодії елементів, цілеспрямовано докладати зусиль для їх усунення та визначити пріоритетні завдання;
- у складній і багатопрофільній діяльності надає можливість виокремити головне;
- формує спільну однаково зрозумілу для всіх мову з партнерами, будучи єдиною інформаційною матрицею;
- є основою для складання бізнес-плану;
- може бути підставою для перемовин щодо залучення інвестицій та партнерів;
- допомагає знайти спільну мову і межі взаємодії з командою, щоб усі однаково розуміли, як і куди рухається компанія, – стратегічні цілі та пріоритети;
- допомагає легко оцінювати будь-яку нову бізнес-ідею, її потенціал та економічну спроможність;
- сприяє злагодженості в роботі бізнесу.

КОЛИ ПОТРІБНА КАНВА БІЗНЕС-МОДЕЛІ?

Канву бізнес-моделі зазвичай використовують уже існуючі бізнеси. Є п'ять чинників, за яких компанія потребує роботи з нею:

- зміна ситуації на ринку (пандемія коронавірусної інфекції COVID-19, вихід на ринок сильного конкурента, різке зростання вартості матеріалів тощо);
- компанія «виросла зі своїх штанців», треба перебудувати структуру, розширювати лінійку продуктів, виходити на нові ринки;
- зміни всередині бізнесу (*вихід нового продукту, створення нового підрозділу, залучення інвестицій тощо*);
- коли вам хочеться просто перевірити себе, чи все ви врахували, чи є «білі плями», що варто скоригувати;
- при плануванні великих інвестицій.

Усі ці чинники потребують від компанії комплексного перегляду існуючої моделі та процесів, а також їх коригування відповідно до змін. Канва бізнес-моделі дозволяє сформулювати, які коригування необхідно впровадити.



ОТЖЕ, ДО РОБОТИ!

Для роботи з бізнес-моделлю є спеціальний шаблон. Однаковим кольором позначено блоки, логічно пов'язані між собою. Заповнення Канви має чітку послідовність (позначена цифрами на схемі). Вона відповідає логіці побудови бізнесу, при якій кожен наступний елемент базується на попередніх.

Макет бізнес-моделі



Дев'ять елементів, своєю чергою, розподіляються на дві частини (подібно до півкуль мозку – логіка та емоції): ефективність та цінність.

Ліва частина Канви

ЕФЕКТИВНІСТЬ



Права частина Канви

ЦІННІСТЬ

Ліва частина Канви

Інфраструктура, внутрішні процеси та ресурси, що забезпечують створення й обслуговування елементів правої частини

Права частина Канви

Цінність у товарах / послугах, необхідна клієнтам, і така система взаємодії з ними, що робить бізнес прибутковим

Якщо перекласти Канву з бізнес-термінів доступною мовою, то ключові блоки виглядають таким чином:

Хто допомагає вам?	Що ви робите?	Яким чином ви допомагаєте?	Як ви взаємодієте?	Кому допомагаєте ви?
	Хто ви є і чим володієте?		Як про вас дізнаються та в який спосіб ви доставляєте цінність?	
Що ви вкладаєте?			Що ви одержуєте?	



СТВОРЮЄМО КАНВУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Для початку подивіться одне з найкращих відео, у якому на прикладі бізнесу авіалінії наочно продемонстровано, як створюється кожен блок і як усі вони взаємопов'язані:

<https://www.youtube.com/watch?v=Jqz55x24nw8>.

БЛОК № 1. СЕГМЕНТИ КЛІЄНТІВ

Кожен сегмент клієнтів опишіть на окремому стікері.

8. Ключові партнери	7. Ключові види діяльності	2. Ціннісна пропозиція	4. Відносини з клієнтами	1. Сегменти клієнтів
	6. Ключові ресурси		3. Канали збуту	
9. Структура витрат			5. Потоки доходів	

Сегмент клієнтів – це група людей або організацій, у яких «болить» якась спільна проблема, яких ми прагнемо залучити, обслуговувати і які готові та бажають платити за різні аспекти наданої їм пропозиції.

Характеристики, за якими можна формувати сегменти:

- спільні потреби, страхи чи бажання клієнтів (хоч би не надурили; щоб ні в кого такого не було; все в одному місці);
- особливості поведінки, канали придбання та взаємодії (шукають та купують лише онлайн або навпаки – офлайн; обов'язково потрібне примірювання наживо до покупки);
- рівень доходів та прибутковості від різних клієнтів для вас є принципово різним (є клієнти, на яких ви не заробляєте, але через них ви залучаєте інших);
- різні клієнти потребують різних типів відносин (віп-клієнти, оптові клієнти);
- важливі характеристики вашого продукту (комплексна послуга, ціна, екологічність, унікальність, швидкість та ін.);
- географічне охоплення (лише Київ, вся Україна, Європа тощо).

Іншими словами, треба вказати, що кожен сегмент любить/не любить, хоче/ не хоче від вашого продукту.

Кроки, які допоможуть сформуванню правильного опису клієнта:

1. Розділіть усіх ваших клієнтів на сегменти згідно з вищевказаними рекомендаціями.
2. Виберіть з кожного сегменту 3-5 осіб, з якими ви могли б поспілкуватися.
3. Попросіть їх зустрітися з вами очно чи онлайн. Так і скажіть, що здійснюєте аналіз бізнесу і для вас є важливими думки клієнтів.
4. При зустрічі поставте декілька питань:
 - a) що саме вони шукали, коли купували вашу продукцію – якими словами вони про це запитували?
 - b) чому взагалі виникла необхідність шукати та купувати саме ту річ, які обставини цьому передували?
 - c) за якими критеріями вони обирали, що було найголовнішим?
 - d) що стало ключовим при прийнятті рішення, чому купили саме у вас?
 - e) через що у вас би не купили?
5. Пишіть саме тими словами, якими говорять ваші клієнти (надалі саме ця інформація буде дуже корисною для вашого маркетолога при розробці просування вашого продукту).
6. Підсумуйте результати відповідей представників кожного сегменту та створіть опис сегменту клієнтів для Канви.

Приклади неправильного опису:

- чоловік, 20-30 років, високий дохід;
- родини, які шукають диван у квартиру.

Правильні описи – ті, які дають вам натяки, що вам потрібно сказати клієнтам, як скласти свою пропозицію, щоб вони обрали саме вас. У вас має скластися враження, що ви знаєте, про що думають ваші клієнти, коли думають про продукт, який ви виробляєте.

Далі для кожного сегменту буде своя ціннісна пропозиція і свої канали збуту.

Компанії, які обслуговують інші організації (сектор B2B), повинні описати «тип компанії, з якими співпрацюють». Організаціям, що працюють із кінцевими споживачами (сектор B2C), – сформуванню «психологічний портрет» соціальної групи.

Обов'язково назвіть кожен сегмент яскравим словосполученням, метафорою, щоб одразу було зрозуміло, про кого йдеться і чого вони шукають. Оптимально мати 3-6 сегментів.



Приклад

СЕГМЕНТИ КЛІЄНТІВ ДЛЯ КОМПАНІЇ, ЯКА ВИРОБЛЯЄ ТА ПРОДАЄ МЕБЛІ

8. Ключові партнери	7. Ключові види діяльності	2. Ціннісна пропозиція	4. Відносини з клієнтами	1. Сегменти клієнтів
	6. Ключові ресурси		3. Канали збуту	
9. Структура витрат		5. Потоки доходів		

СЕГМЕНТИ КЛІЄНТІВ

- 1) **«новосели»** – родини чи особи, які шукають набір меблів для нової квартири. Тут ще можна поділити на меблі для кожної кімнати (для вітальні, спальні, кухні та ін.), родини / особи, які шукають конкретний елемент меблів (диван, шафа та ін.);
- 2) **«хочеться новенького»** – клієнти, які шукають поодинокі елементи меблів, щоб оновити оселю;
- 3) **«вишукані»** – клієнти, яким потрібні унікальні дорогі рішення;
- 4) **«економні»** – головний параметр вибору – ціна.

Ключові питання для заповнення блоку «Сегменти клієнтів»:

1. Для кого ви створюєте цінність? Чий потреби задовольняєте? Хто саме повинен купити у вас?
2. Хто точно не ваш клієнт?
3. Як можна назвати одним словом / фразою / метафорою кожний сегмент? (це має підкреслювати або характеристику клієнтів, або ситуацію, за якої в них виникає потреба у вашому товарі).
4. Що найбільше «болить» у клієнтів, коли вони планують купити товар вашої категорії? Які життєві питання клієнтів ви вирішуєте?
5. Хто з клієнтів є основним генератором доходу? Без кого ви не зможете? (переконайтесь, що ваша відповідь базується на фактичних даних, а не на припущеннях).

Додаткові питання для заповнення блоку:

1. Пригадайте 10 останніх клієнтів – чи підпадають вони під ваші описи?
2. Відмовившись від якого сегменту, ви лише виграєте?
3. Кого ви забули? Кого ви недооцінюєте? Який сегмент варто «вирощувати»?
4. Яке знання про ваших клієнтів може принести вам додатковий прибуток? Як можна одержати цю інформацію?
5. Що буде, якщо найбільший сегмент клієнтів різко звужиться? Чи не лежать «усі яйця в одному кошику»?

Зверніть увагу!

Описуючи клієнтів, слід звернути увагу на те, що:

- для різних груп клієнтів важливі різні цінності й тип побудови відносин;
- одна група клієнтів при подібних інтересах сплачує за продукт, а інша намагається знайти його безкоштовно;
- є групи, які за ті самі послуги готові заплатити більше.

Для інформації

Загальні приклади сегментів. Наведена інформація допоможе вам знайти орієнтири щодо розширення клієнтської бази.

Масовий ринок. Компанії не розрізняють сегменти клієнтів. Ціннісні пропозиції, канали збуту та відносини з клієнтами є однаковими для споживачів зі схожими потребами та проблемами. Цей тип бізнес-моделі зазвичай притаманний рітейл-бізнесу (супермаркети, магазини побутової техніки, заклади швидкого харчування), продуктам масового споживання – харчування, побутова хімія (Coca-Cola, Head&Shoulders). Для масових товарів ключовим у залученні клієнтів є актуальність пропозиції на даний час і широта дистрибуції – коли одночасно велика кількість клієнтів готова придбати товар (сезонність) і ваші канали продажу покривають більшість ваших клієнтів (їм легко та зручно досягти ваших точок продажу). Наприклад, у спекотні дні добре продаються холодні напої, головне, щоб ці напої були у кожному кіоску.

Нішевий ринок. Бізнеси, орієнтовані на чітко визначені сегменти. Наприклад, товари для художників, складові для вантажівок, іграшки саме для хлопчиків. Таким компаніям варто берегтися від сильної залежності від певного сегмента, якщо він раптом «відпаде».

Сегментований ринок. Це робота із сегментами, які не сильно відрізняються за потребами один від одного. Наприклад, банки працюють із роздрібними клієнтами, і серед них виокремлюють тих, хто має внески (умовно) не більше 100 тис. грн, до 500 тис. грн і понад 1 млн грн. Розуміння особливостей кожного сегменту клієнтів дозволяє сформувати відповідні ціннісні пропозиції. У них відмінні канали збуту, вони потребують різного формату відносин із компанією.

Диверсифікація або багатопрофільне сегментування. Дана бізнес-модель передбачає обслуговування непов'язаних між собою сегментів клієнтів на основі надання їм товарів, які є результатом діяльності різних підрозділів компанії. Наприклад, Amazon є онлайн-рітейлером, який надає послуги широкому колу споживачів, також компанія продає хмарні технології зі зберігання та обробки даних для B2B-компаній. Такий підхід дозволяє реалізувати потужна IT-інфраструктура Amazon.

Багатосторонні ринки. Це компанії, що обслуговують два або більше взаємозалежних сегменти клієнтів. Найяскравіші приклади – це маркетплейси (Etsy, eBay та ін.), клієнтами яких є кінцеві споживачі, а виробники товарів і послуг становлять ще один сегмент клієнтів для маркетплейсів, оскільки надають товари та послуги, які можна купувати на цих майданчиках. Клієнтами компанії з випуску кредитних карт є не тільки власники таких карт, але і торговельні центри та інші компанії, що приймають картки до оплати. Обидва сегменти є важливими для того, щоб бізнес-модель працювала.

БЛОК № 2. ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ

8. Ключові партнери	7. Ключові види діяльності	2. Ціннісна пропозиція	4. Відносини з клієнтами	1. Сегменти клієнтів
	6. Ключові ресурси		3. Канали збуту	
9. Структура витрат			5. Потоки доходів	

Ціннісна пропозиція – це сукупність переваг продукту, що розв'язують проблему представників клієнтського сегменту, «ідея-продавець» вашого продукту, унікальна торгова пропозиція. Іншими словами, причина, через яку клієнти придбають товар саме у вас, а не в конкурентів.

Коли споживач купує товар або послугу, він купує не лише матеріальний предмет або виконання роботи. У першу чергу він сплачує за те, що для нього є цінним і важливим, що важливіше за гроші, які він сплачує. Напишіть цінності, які ви надаєте. Не обмежуйтеся фізичними атрибутами (колір, розмір, ціна тощо). Додайте до опису «життя» – зручність, швидкість, надійність, позитивні емоції, краса тощо.

Для кожного сегменту клієнтів має бути окрема ціннісна пропозиція.



ТРИ ГОЛОВНИХ КРИТЕРІЇ ВДАЛОЇ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ:

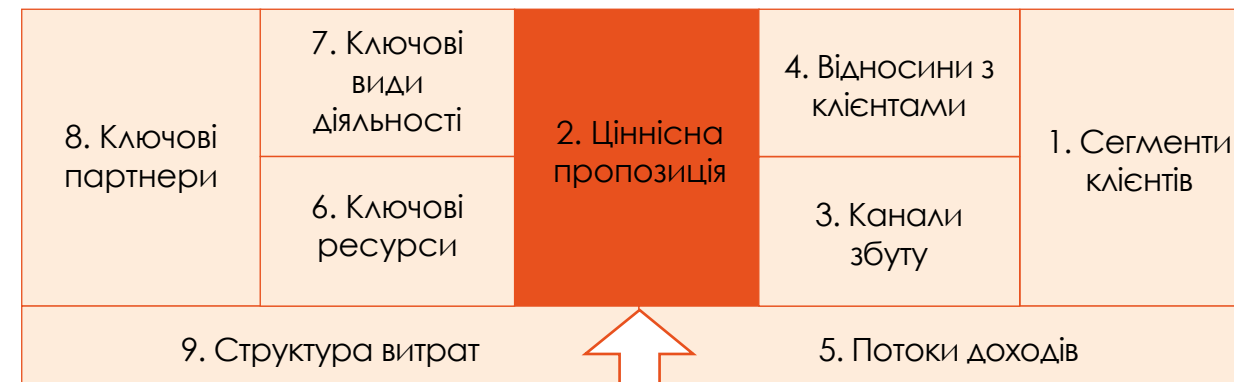
цінність = важливо для клієнта;

унікальність = відрізняється від конкурентів;

доведеність = це дійсно є у продукті, а не лише в рекламі.

Зверніть увагу на те, що ціннісні пропозиції для кожного сегменту не обов'язково є різними товарами. Вони можуть відрізнятися лише супутніми послугами, сервісом, додатковими елементами.

Приклад ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ ДЛЯ КОМПАНІЇ, ЯКА ВИРОБЛЯЄ ТА ПРОДАЄ МЕБЛІ



ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ

Ключова точка диференціації – дизайнерський підхід (група дизайнерів у штаті), високоякісні екоматеріали за оптимальними цінами (прямі поставки від більше ніж 100 виробників), гарантія 10 років, швидке складання.

1. **Для «новоселів»** – комплексне рішення з розробки меблів для кожної кімнати у квартирі, розробляється за фен-шуй підходом, з урахуванням побажань клієнтів щодо стилю, кольорів, як вони бачать своє «родинне гніздечко». Екоматеріали, легке складання.

2. **Для «хочеться новенького»** – широкий асортимент меблів для кожної кімнати, персоналізація під потреби клієнтів; найбільший асортимент дизайнерського декору, систематизований за стилями, – легко підбирати.

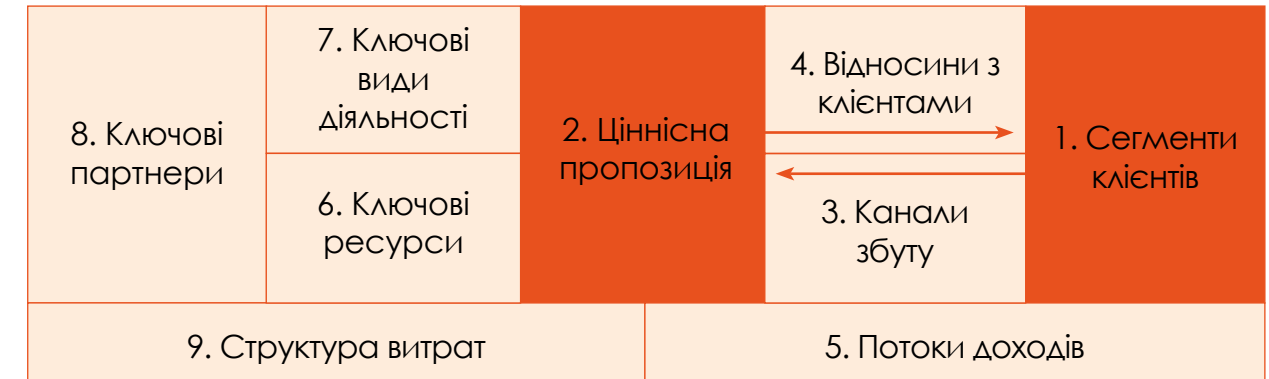
3. Для «вишуканих» – більше ніж 100 готових дизайн-проектів у найбільш трендових стилях дизайну – щоб допомогти сформулювати, чого саме їх хочеться. Проектна команда розробляє авторський проект на замовлення, створення 3D-моделі готового рішення, пряме постачання найкращих матеріалів, щоб на високому професійному рівні втілити задум клієнтів. Завжди в оговорений строк, у рамках бюджету.

4. Для «економних» – економне оновлення старих меблів із дизайнерським підходом так, що «нові меблі заздрять»

Питання для заповнення блоку «Ціннісна пропозиція»:

1. У чому полягає цінність продукту для покупця? Пригадайте відповіді, які ви отримали від клієнтів, коли спілкувалися з ними для заповнення блоку «Сегменти клієнтів»:
 - чому купили саме у вас?
 - що було ключовим при прийнятті цього рішення?
 - чому б не купили у вас?
 - за яких обставин та чому знову можуть купити у вас?
 - за яких обставин вони були готові заплатити більше за ці продукти?
2. Що входить до продуктів і послуг, які ви пропонуєте кожному сегменту споживачів?
3. Чи є ваші ціннісні пропозиції для кожного сегменту унікальними і як це можна довести (відповідно до критеріїв вдалої ціннісної пропозиції)?
4. Чому виберуть саме вашу компанію, а не конкурентів?

ПИТАННЯ ДЛЯ СИНХРОНІЗАЦІЇ «ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ» З ІНШИМИ БЛОКАМИ ТА РОЗВИТКУ:



1. Чи для кожного сегменту клієнтів у вас є ціннісна пропозиція?
2. Чи відповідає вона ключовій проблемі клієнта?
3. Яку життєву потребу кожного сегменту клієнтів ви задовольняєте?
4. Розуміючи особливості сегментів клієнтів, як ви можете поліпшити свою ціннісну пропозицію для кожного з них? Що ще запропонувати або які зміни внести у свій продукт?
5. Чи можете ви стати незамінними для своїх клієнтів? Яким чином?
6. Яка ваша пропозиція генерує основний дохід? Як її поліпшити, щоб збільшити обсяг споживання?
7. Яка ваша пропозиція є найприбутковішою? Чи є вона досить привабливою для клієнтів? Що можна покращити?
8. Чи є такі товари / послуги, від яких вам варто відмовитися? (неприбуткові, нерационально використовують ресурси).

Для інформації

Категорії ціннісних пропозицій:

1. **Новизна, інноваційність** – такий продукт клієнти ніде більше не знайдуть: Apple, електрокар Tesla.
2. **Продуктивність** – пропозиція товару / послуги, які мають кращі функціональні характеристики, ніж усі наявні подібні: комп'ютери вищої потужності, смартфони з кращими камерами, станок Gillette з більшою кількістю лез тощо.
3. **Підлаштування під клієнта** – задоволення індивідуальних побажань клієнта: персональний принт на футболці, унікальна упаковка, спеціалізовані запчастини – при цьому обов'язково враховуються побажання клієнта та зберігається економія на масштабі.
4. **Взяти частину роботи на себе** – взяти комплексне вирішення певного блоку завдань з усього ланцюга робіт, потрібних клієнту (іншими словами – спеціалізація). Наприклад, більша частина авіалінії повністю покладається на Rolls-Royce щодо виготовлення та обслуговування двигунів для літаків; спеціалізований квітковий декор на святах і весіллях.
5. **Дизайн** – сюди належать усі бізнеси, на ринках яких дизайн відіграє ключову роль при виборі клієнтів: фешн, побутова електроніка.
6. **Бренд / статус** – товар чи послуга самі собою демонструють високий / певний рівень, з яким себе асоціює клієнт. Наприклад, Louis Vuitton, Mercedes Benz; наявність дизайнерського одягу сама по собі демонструє особливий смак клієнта; відвідування барбер-шопів також вказує на трендовість.
7. **Вартість** – пропозиція товару / послуги, які вже є на ринку, за більш вигідними цінами: ритейл-мережі, дискаунтери, low-cost авіалінії. Зазвичай, така модель передбачає жертвування певними споживчими характеристиками / сервісом задля оптимізації ціни: самообслуговування на касах (дозволяє зекономити на роботі касирів), економія на облаштуванні точки продажу (без ремонту), без пакування.

8. **Зменшення витрат для клієнта (економія)** – допомога клієнтам скоротити витрати, пропозиція безкоштовного додаткового товару або сервісу разом із придбанням основного товару. Наприклад, знімання рекламного відео та налаштування ютуб-каналу, продаж комплекту одягу та фотосесія в ньому, безкоштовний перший ремонт приладу тощо. Зазвичай це вдається зробити, коли компанія і так виконує певну роботу та без втрат / великих втрат для себе може запропонувати клієнтам такі послуги.

9. **Зменшення ризику для клієнта** – купівля певних товарів пов'язана з ризиками (не пасуватиме, зламається тощо) для клієнтів, їх зменшення (ризиків) є великою цінністю: повернення товару, якщо не підійде розмір, строк гарантійного обслуговування, безкоштовна переробка / коригування / доналаштування (останнім часом актуально в ІТ-сфері).

10. **Доступність** – створення продукту / послуги, які раніше не були доступними для певного сегмента клієнтів, а зараз є: зустрічі з відомими людьми, навчитися чогось (грати на музичному інструменті, керувати транспортним засобом тощо) за певну кількість годин, навіть якщо ніколи цього не робили; зробити щось, що було доступно лише для обраних (пройти подіумом, приготувати страву з шеф-кухарем, заспівати із солістом, балет для дорослих тощо), послуги для людей віком 65 років і старше; ексклюзивні інгредієнти у стравах / виробках.

11. **Зручність / споживча користь** – зробити товари зручнішими у використанні або сервісі: купівля в 1 клік, запам'ятовування розмірів клієнтів (для одягу, взуття), віртуальні примірювання, фудкорт (можливість швидко, смачно та недорого поїсти в місті, торговому центрі), дитячі кімнати в магазинах.



БЛОК № 3. КАНАЛИ ЗБУТУ

8. Ключові партнери	7. Ключові види діяльності	2. Ціннісна пропозиція	4. Відносини з клієнтами	1. Сегменти клієнтів
	6. Ключові ресурси		3. Канали збуту	
9. Структура витрат		5. Потоки доходів		

Канали збуту – це всі точки контакту із сегментом споживачів, через які ви просуваєте та реалізуєте продукт.

Канали вирішують такі завдання:

- інформують про наявність продукту;
- дозволяють потенційним клієнтам оцінити продукт;
- дають можливість купити;
- формують цінність;
- гарантують задоволення.

Вам слід переконатися, що ви попідкувалися про виконання кожного завдання в найбільш релевантній для клієнтів формі.

Канали збуту можна розділити на 5 фаз (воронка продажів), які проходить клієнт, коли шукає та придбає продукт (див. нижче блок «Для інформації»). Кожна фаза може забезпечуватися власними або партнерськими ресурсами. Партнерські знижують рентабельність, але дозволяють ширше

охопити ринок, а власні є більш прибутковими, але їх організація та утримання можуть спричинити істотні втрати. Важливо знайти оптимальний баланс між власними та партнерськими каналами збуту, щоб клієнти були задоволені обслуговуванням, а доходи максимізувалися.

До традиційних каналів відносять телефонні й особисті контакти, фізичні магазини, сайти, соцмережі та розсилки, рекламні формати у ЗМІ.



Приклад
КАНАЛИ ЗБУТУ ДЛЯ КОМПАНІЇ, ЯКА ВИРОБЛЯЄ
ТА ПРОДАЄ МЕБЛІ



КАНАЛИ ЗБУТУ

Інформування: таргетинг, канал на YouTube з відео процесів виконання робіт, партнерські сайти, соцмережі, будівельні магазини, сайт із видами робіт, асортиментом, описом і цінами, відгуками та прикладами виконаних робіт.

Оцінка: консультації за телефоном й у Viber, email-розсилка за базою клієнтів, сайт.

Покупка: власний сайт, партнерські сайти та магазини.

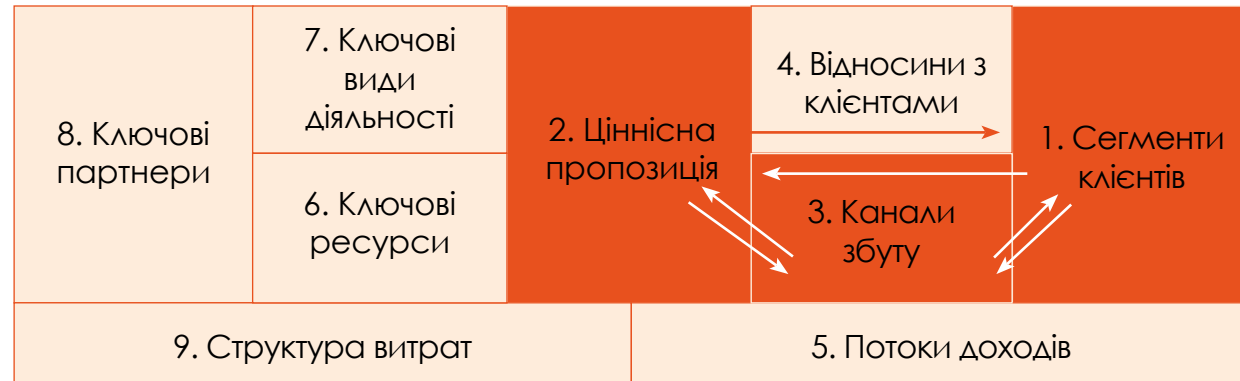
Доставка: доставляємо самі, часто це безкоштовна послуга для клієнта

Питання для заповнення блоку «Канали збуту»:

1. Як / через які канали ви розповідаєте споживачам про вашу ціннісну пропозицію?
2. Як / через які канали ви допомагаєте користувачам зробити вибір на вашу користь, коли вони порівнюють різні ринкові пропозиції? Що саме ви для цього робите?
3. Яким чином і через які канали ви забезпечуєте швидкий та комфортний процес продажу й обслуговування?
4. У який спосіб / через які канали ви доставляєте вашу ціннісну пропозицію до покупців та формуєте в них перше позитивне враження від продукту?
5. Як ви надаєте покупцям підтримку та постобслуговування?
6. Яким чином ваші канали інтегровані?
7. Який канал працює найкраще? Який канал є найбільш вигідним з економічної точки зору?



ПИТАННЯ ДЛЯ СИНХРОНІЗАЦІЇ «КАНАЛІВ ЗБУТУ» З ІНШИМИ БЛОКАМИ ТА РОЗВИТКУ:



1. У яких каналах ви звикли проводити час і ваші сегменти клієнтів? (ви це досліджували або вам просто так здається?). Чи відповідають ваші канали цим звичкам?
2. Через які канали ваші клієнти хотіли б з вами контактувати? (краще це прямо запитати у клієнтів). Чи можете ви покращити, збільшити, відкоригувати свій спектр каналів продажів та реклами, використовуючи відповіді клієнтів?
3. Чи врахували ви особливості кожного цільового сегмента при виборі каналів збуту?
4. Чи проаналізували ви, у які моменти життя ваші клієнти думають про вирішення своїх проблем і готові придбати ваш продукт, а також у яких каналах вони перебувають у цей час? Чи достатнє охоплення аудиторії в тих каналах, щоб забезпечити відповідні обсяги продажів? Чи присутні ви в тих каналах?
5. Чи кожен цільовий сегмент має відповідні канали продажів і просування?

6. Чи легко клієнту знаходити точки, де можна придбати ваш продукт? (спитайте про це у клієнтів). Чи можна це покращити і в який спосіб?
7. Чи легким зараз є процес покупки? (спитайте у клієнтів). Чи можете ви оптимізувати його: швидше, легше, приємніше, комфортніше для клієнтів? (спитайте у клієнтів, яким чином).
8. Чи комфортним для клієнтів є процес доставки й отримання?
9. Чи достатньо опцій оплати та доставки ви пропонуєте клієнтам?
10. Чи налагоджена система зворотного зв'язку з клієнтами? Вони знають, куди та в який спосіб до вас звернутися? Чи легко і комфортно це для них? (спитайте у клієнтів).
11. Якщо клієнт попросить «на вчора», то ви зможете це реалізувати? (якщо бізнес-модель не суперечить цьому).
12. Чи підкреслюють вашу ціннісну пропозицію ваші канали збуту та канали просування?
13. Яким чином ви можете розширити кількість ваших каналів збуту (бути всюди, де є ваші клієнти) та збільшити охоплення аудиторії?
14. Від яких каналів варто відмовитися через їх неефективність або збитковість?
15. Які нові канали продажу та просування варто приєднати?
16. Чи розглядаєте ви крос-партнерства не лише як канали просування, але і як канали продажів?

Приклад

ФАЗИ ЗБУТУ (ВОРОНКА ПРОДАЖІВ):

	1. Інформування	2. Оцінка	3. Купівля	4. Доставка	5. Обслуговування/ постпродаж
Зміст фази	<p>На фазі просування (реклами) головне ваше завдання – допомогти клієнту запам'ятати, що ви робите та як вас знайти, якщо буде в цьому потреба.</p> <p>З точки зору економіки тут має бути найнижча ціна за контакт і якомога більше охоплення цільової аудиторії, оскільки зазвичай на цій фазі відповідає до 90% аудиторії через базові причини: не зараз, не цей продукт, немає часу тощо</p>	<p>Вам потрібно надати клієнту аргументи, чому ви краще за конкурентів або чому варто купити зараз і не відкладати</p>	<p>Процес покупки має бути максимально легким, швидким та зручним, щоб клієнт не проходив квест «як придбати цей продукт потрібного кольору, розміру тощо».</p> <p>Бажано максимально розширювати кількість точок та каналів продажу</p>	<p>Покупка не завершується оплатою.</p> <p>Ви маєте переконатися, що клієнт отримав саме те, що купував</p>	<p>На цьому етапі можна збирати зворотний зв'язок від клієнтів через відгуки і рекомендації та використовувати їх для поліпшення своєї пропозиції, залучення нових клієнтів</p>
Приклади	<p>Найчастіше сюди відносять рекламу, яка охоплює велику кількість аудиторії: таргетинг у соцмережах, реклама в Google, ролики на YouTube, зовнішня реклама (білборди), ТБ</p>	<p>Тут працюють: сайт, email -розсилки, реклама в точках продажу (магазини), особисті зустрічі (якщо B2B), чат-боти, відгуки, рекомендації</p>	<ul style="list-style-type: none"> Сайт, власні точки продажів, партнерськ магазини та сайти, приватні зустрічі. 	<ul style="list-style-type: none"> Сайт, власні точки продажів, партнерськ магазини та сайти, приватні зустрічі. власні або аутсорсингові логістичні компанії 	<ul style="list-style-type: none"> Email, месенджери, телефонія, соцмережі, сайт

БЛОК № 4. ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ

8. Ключові партнери	7. Ключові види діяльності	2. Ціннісна пропозиція	4. Відносини з клієнтами	1. Сегменти клієнтів
	6. Ключові ресурси		3. Канали збуту	
9. Структура витрат			5. Потоки доходів	

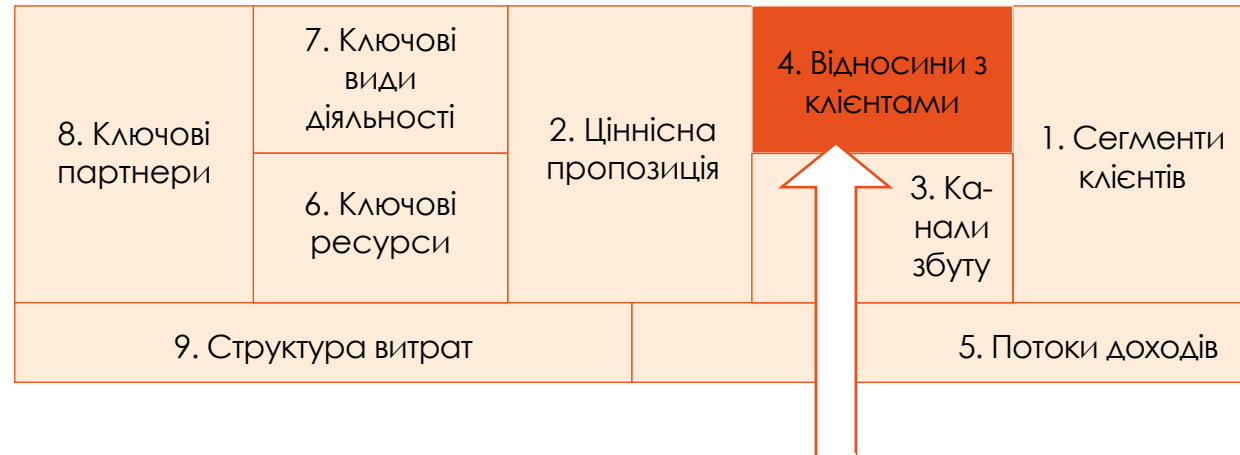
Відносини з клієнтами виконують такі бізнес-завдання:

- залучення нових клієнтів;
- збереження колишніх та наявних;
- «вирощування» клієнтів для отримання від колишніх більшого доходу.

Відносини описуються за кількома критеріями. За чинником включення до процесу вони можуть бути персональними, автоматизованими і створені для самообслуговування. За регулярністю – разова дія або постійний контакт (у форматі підписки). За ступенем індивідуальності – «особливий підхід» або «загальні правила» та ін. Слід зауважити, що стратегії відносин можуть змінюватися з часом залежно від кон'юнктури ринку, етапу розвитку та бізнес-цілей компанії.

Приклад

ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ ДЛЯ КОМПАНІЇ, ЯКА ВИРОБЛЯЄ ТА ПРОДАЄ МЕБЛІ

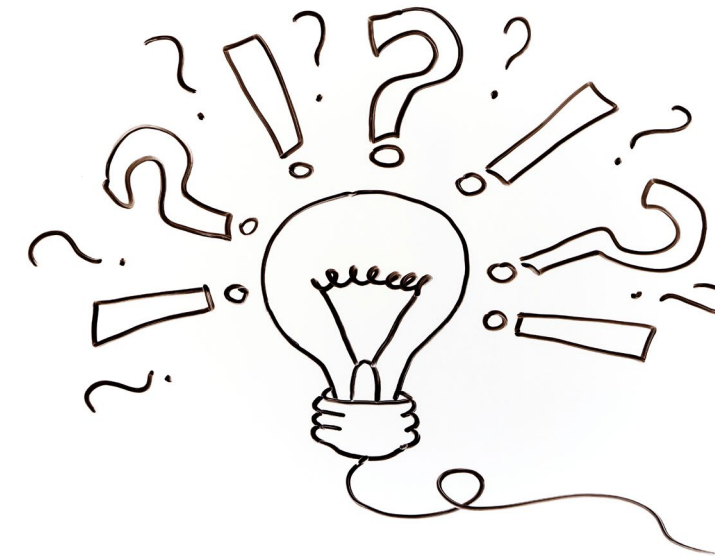


Відносини з клієнтами

- 1) для «новоселів» та «вишуканих» – персональний менеджер, який керує розробкою проекту (телефон, будь-який месенджер за вибором клієнта, email);
- 2) для «хочеться новенького» – спільнота для обміну ідеями та стимулювання «хотіти нового» на ФБ та Інстаграм + чат-бот підтримка, email-розсилка;
- 3) для «економних» – автоматизована система підбору варіантів за наданими характеристиками (сайт);
- 4) CRM-система для всіх.

Питання для заповнення блоку «Відносини з клієнтами»:

1. Якої взаємодії з вашим брендом очікує кожен із ваших клієнтських сегментів? (через який канал? як часто? про що хоче спілкуватися? з ким від імені бренду хоче спілкуватися?).
2. Які відносини ви встановили зі своїми клієнтами? Чому саме такі?
3. Як побудовані вами відносини вписані в загальну схему бізнес-моделі? Чи відповідають вони очікуванням ваших клієнтів, описаних у попередньому питанні?
4. Наскільки дорого вам обходиться кожен вид відносин? Чи відповідають ці витрати вашій фінансовій моделі?



ПИТАННЯ ДЛЯ СИНХРОНІЗАЦІЇ «ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ» З ІНШИМИ БЛОКАМИ ТА РОЗВИТКУ:

8. Ключові партнери	7. Ключові види діяльності	2. Ціннісна пропозиція	4. Відносини з клієнтами	1. Сегменти клієнтів
	6. Ключові ресурси		3. Канали збуту	
9. Структура витрат		5. Потоки доходів		

1. Чи доносять до клієнтів і підкреслюють ціннісну пропозицію встановлені формати відносин із ними?
2. Які бізнес-завдання має виконувати обраний вами формат відносин із кожним сегментом? (залучати клієнтів, утримувати, збільшувати середній чек).
3. Чи виконуються поставлені завдання? У який спосіб це можна покращити?
4. Як ви контролюєте виконання завдань?
5. Чи можна оптимізувати вартість підтримки відносин із кожним сегментом клієнтів? Автоматизувати цю підтримку повністю чи частково?
6. Чи є сенс об'єднати певні сегменти клієнтів в одну систему відносин або, навпаки, слід розподілити деякі сегменти через різні формати відносин?

7. Як можна більше заробляти на контактах із вашими клієнтами? (наприклад, продавати / рекламувати через свої канали продукти партнерів і брати за це комісію).
8. Чи є у вас механізм зворотного зв'язку, щоб клієнт зміг поставити питання, поскаржитися, похвалити вас, залишити відгук?
9. Чи швидко ви відповідаєте? Комунікація з клієнтами має високий рівень?
10. Якщо б зараз вибірково запитали по 3-5 осіб із кожного сегменту ваших клієнтів про те, чи задоволені вони вашим продуктом і взаємодією з ними, що б вони відповіли за 10-бальною шкалою (1 – min, 10 – max)? Що саме потрібно вам зробити, аби покращити цю оцінку на 1-2 бали?
11. А якщо б таке саме питання задали вам?
12. Чи повною мірою ви використовуєте можливості ваших партнерів для налагодження якісної та фінансово оптимальної моделі відносин із клієнтами?
13. Чи окуповується система відносин із клієнтами? Чи враховані в собівартості робочі години та інші витрати, пов'язані з цими відносинами?





Для інформації

Види відносин із клієнтами

Персональна підтримка – цей тип відносин заснований на людській взаємодії. Клієнт спілкується з реальним представником компанії, щоб отримати допомогу під час продажу або після завершення покупки. Це може відбуватися в магазині, через кол-центр, електронну пошту та інші засоби зв'язку.

Особлива персональна підтримка – закріплення спецпредставника за конкретним клієнтом. Наприклад, у сфері приватних банківських послуг окремі банкіри обслуговують ключових клієнтів із найбільшими вкладами.

Самообслуговування – компанія не підтримує жодної прямої взаємодії з клієнтами. Вона надає їм усе, щоб вони допомогли собі самі.

Автоматичне обслуговування – сукупність різних форм самообслуговування з використанням автоматизованих процесів. Наприклад, персональний онлайн-профіль надає клієнтам доступ до індивідуально визначених послуг. Також можна використовувати сервіси рекомендацій схожих продуктів або продуктів за специфічними характеристиками клієнтів.

Спільноти – використовуються для активної взаємодії з клієнтами та між ними, допомагають користувачам обмінюватися знаннями і розв'язувати проблеми один одного, а також компаніям краще розуміти клієнтів, знаходити інсайти.

Співтворчість – компанії все частіше залучають клієнтів для того, щоб разом створювати цінність. Наприклад, Амазон запрошує клієнтів писати відгуки та рецензії, створювати рейтинг продуктів. Деякі компанії залучають клієнтів допомагати створювати їм інноваційні продукти.

БЛОК № 5. ПОТОКИ ДОХОДІВ



Потоки доходів – це всі способи, якими бізнес-модель може заробляти гроші.

Слід визначити, за що клієнт готовий платити та якому способу оплати він віддає перевагу. Існує 2 типи доходів: разові угоди (продаж) та регулярні платежі за абонентське обслуговування, підписки або постпродажне обслуговування.

Пандемія COVID-19 продемонструвала, що мати один потік надходження доходів замало. Диверсифікуйте ризики – створіть хоча б ще один основний чи декілька допоміжних.

Приклад

ПОТОКИ ДОХОДІВ ДЛЯ КОМПАНІЇ, ЯКА ВИРОБЛЯЄ ТА ПРОДАЄ МЕБЛІ



Потоки доходів:

- 1) для будь-якого B2C-сегменту – разовий продаж або товарів (меблі), або комплексу послуг (авторський дизайн меблів, їх виготовлення та встановлення): сайт, соцмережі, прямі продажі, рекомендації;
- 2) продаж під реалізацію торговим мережам;
- 3) продаж через партнерів.

Питання для заповнення блоку «Потоки доходів»:

1. За яку цінність / вигоду ваші покупці справді хочуть платити?
2. За що ваші клієнти платять зараз?
3. У який спосіб вони платять? Чи хотіли б вони змінити форму оплати?
4. Яку суму коштів кожне з джерел приносить у загальний обсяг доходів?



ПИТАННЯ ДЛЯ СИНХРОНІЗАЦІЇ «ПОТОКИ ДОХОДІВ» З ІНШИМИ БЛОКАМИ ТА РОЗВИТКУ:

8. Ключові партнери	7. Ключові види діяльності	2. Ціннісна пропозиція	4. Відносини з клієнтами	1. Сегменти клієнтів
	6. Ключові ресурси		3. Канали збуту	
9. Структура витрат			5. Поток доходів	

1. Чи врахували ви надходження від кожного каналу збуту?
2. Чи використовуєте ви можливості партнерів як джерело доходів через рекомендації, крос-партнерства?
3. Чи можете ви отримувати комісійні за реалізацію продуктів партнерів для своїх клієнтів без шкоди для свого бізнесу та відносин із клієнтами (давати в оренду свої канали збуту, базу даних своїх клієнтів)?
4. Чи врахували ви можливі зміни у вартості продукту залежно від обсягу продажу, характеристик продукту, строку оплати та ін.?
5. Чи можна надавати якийсь сервіс / продукт безкоштовно, щоб унаслідок цього отримати більший дохід і прибуток (наприклад, якщо зробити доставку безкоштовною, то клієнти будуть схильні купувати в більшому обсязі, оскільки їм здаватиметься, що вони економлять, і ви внаслідок цього

- отримаєте більший прибуток, бо на доставці ви заробляєте менше, ніж на продажу власних продуктів)?
6. Як можна збільшити середній чек і кількість покупок від поточних клієнтів? Як збільшити середній чек і кількість повторних покупок?
 7. Що може підштовхнути клієнтів платити вам більше?
 8. Чи можна щось виокремити в ціннісній пропозиції, щоб продавати окремо / додатково? Якому сегменту клієнтів це можна запропонувати? Це збільшить обсяг продажу?
 9. Чи «не лежать всі яйця в одному кошику»? Чи диверсифіковані ваші потоки доходів (щоб ви не залежали від одного джерела доходу)?

Для інформації

Типи потоків доходу:

Продаж активів – найбільш очевидний потік надходження доходу – доходи від продажу прав власності на матеріальний продукт (Амазон продає книги, уже не тільки книги; Тойота продає авто; адвокатське бюро продає адвокатські послуги).

Плата за використання – цей потік виникає з оплати користування певною послугою. Чим більше клієнт користується сервісом, тим більше він за нього сплачує (мобільні оператори беруть оплату за використані хвилини, готелі – за проведені ночі).

Оплата підписки / абонемент – це потік доходу від продажу тривалості доступу до послуги (підписка на Netflix, абонемент у тренажерний зал).

Оренда / рента / лізинг – цей потік створюється шляхом передачі клієнту тимчасових прав на користування активом протягом певного періоду часу за фіксовану плату. Для кредитора це постійний потік доходів, а орендарю вигідно платити лише за період користування, не сплачуючи повної вартості об'єкта (оренда авто, квартири).

Ліцензії – у цьому випадку потік доходу створюється за рахунок передачі прав на користування захищеною інтелектуальною власністю. Цей вид допомагає власникам отримувати дохід, не виробляючи готового продукту. Розповсюджений у медіабізнесі та художніх творах (книги, мультфільми, кіно, впізнавані герої). Технологічні компанії продають права на користування запатентованими рішеннями (медицина, виробництво гаджетів).

Брокерські відсотки – потік доходів надходить від посередницьких послуг, які надаються двома або більше сторонами у процесі операції. Компанії, які поширюють кредитні карти, отримують відсоток від угод, укладених між продавцями та клієнтами кредитних карт, брокери з нерухомості – при успішно укладеній угоді.

Реклама – даний потік доходів створює оплата реклами товару, послуги чи торговельної марки. Найбільшою мірою від реклами залежать медіаіндустрія, організатори подій і сектор програмного забезпечення останнім часом.

БЛОК № 6. КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ

8. Ключові партнери	7. Ключові види діяльності	2. Ціннісна пропозиція	4. Відносини з клієнтами	1. Сегменти клієнтів
	6. Ключові ресурси		3. Канали збуту	
9. Структура витрат			5. Потіки доходів	

Ключові ресурси – це найважливіші активи, необхідні для функціонування бізнес-моделі.

Ці активи дозволяють організації створювати й доносити до споживача ціннісні пропозиції, виходити на ринок, підтримувати зв'язки зі споживчими сегментами й одержувати прибуток.

Існує 4 типи ключових ресурсів: інтелектуальні, матеріальні, фінансові та людські. Ураховуються як ті, що потрібні для виробництва, так і необхідні для збуту, вибудовування відносин із клієнтами та інших функцій бізнесу.

Компанія може бути власником ресурсів, орендувати їх або купувати у партнерів.

Є поняття критичних / необхідних і достатніх ресурсів.

Критичні ресурси створюють цінність, основний продукт, допомагають «триматися на плаву» у кризових ситуаціях, тому їх необхідно мати.



Наприклад, у сфері виробництва преміального дизайнерського одягу критичними ресурсами є:

- дизайнер, який створює моделі;
- конструктор, який забезпечує перетворення ідеї дизайнера на фізичну річ (створення зразка), що і є комерційною таємницею та інтелектуальною власністю, а також програмне забезпечення для створення лекал. Дизайн і лекала – інтелектуальна власність, яку можна буде продавати;
- PR-менеджер, який забезпечуватиме створення іміджу та репутації бренду;
- менеджер по роботі з клієнтами. Клієнтська база преміального бренду – це один із найважливіших активів;
- оборотні кошти для виробництва й обслуговування продажів.

Достатні ресурси вигідно віддавати на аутсорс задля оптимізації фіксованих витрат і мобільності бізнесу.

Решта (виробничі потужності, управління фінансами, збут, логістика тощо) обслуговують реалізацію ціннісної пропозиції, їх можна виносити на аутсорс.

Приклад

ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ ДЛЯ КОМПАНІЇ, ЯКА ВИРОБЛЯЄ ТА ПРОДАЄ МЕБЛІ



Ключові ресурси

- 1) людські: управлінська команда, дизайнери меблів, конструктори, менеджери по роботі з клієнтами, менеджери з продажів, виробники;
- 2) матеріальні: офіс, офісна техніка, виробничі потужності найбільш ходових видів меблів (цех, станки), деревина, фурнітура, сайт, CRM;
- 3) інтелектуальні: база даних клієнтів і партнерів, торгова марка, дизайнерські на конструкторські розробки.



ПИТАННЯ ДЛЯ СИНХРОНІЗАЦІЇ «КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ» З ІНШИМИ БЛОКАМИ ТА РОЗВИТКУ:

8. Ключові партнери	7. Ключові види діяльності	2. Ціннісна пропозиція	4. Відносини з клієнтами	1. Сегменти клієнтів
	6. Ключові ресурси		3. Канали збуту	
9. Структура витрат			5. Потоки доходів	



Питання для заповнення блоку «Ключові ресурси»:

1. Які ресурси у вас є зараз?
2. Яких ключових ресурсів потребує створення вашої ціннісної пропозиції?
3. Які ресурси є критичними, а які – достатніми?
4. Які ресурси необхідні для налагодження каналів збуту? Для підтримання відносин із клієнтами?
5. За допомогою яких ресурсів ви можете збільшити потік доходів?

1. Зменшення яких ресурсів не принесе вашому бізнесу збитків або скорочення бізнесу? Якщо такі є, то це можливість для оптимізації використання ресурсів.
2. Які ресурси у вас є високоякісними? Які ні? Чи є серед невисокоякісних критичні? Усі критичні ресурси мають бути високоякісними.
3. Який ресурс найважче замінюється? Як знизити цей ризик?
4. Якщо клієнту потрібно все «на вчора», чи ви впораєтеся? Який ресурс у вас «пробуксовує», чим доводиться жертвувати? Можливо, з ним і треба попрацювати?
5. Якщо завтра надійде замовлення, вдвічі більше вашого середньомісячного замовлення, але з тими самими термінами, чи дозволять ваші ресурси його виконати? (це відповідь на питання «Якою мірою ви готові до масштабування?»). Чи можна з використанням тих самих ресурсів виробляти більше? Яким чином?

6. Який ресурс найгірше масштабується? Як із ним можна перестраховатися?
7. Наскільки ви впевнені у своїх ресурсах (з точки зору якісного та своєчасного створення ціннісної пропозиції в рамках вашої економічної моделі)? Дайте відповідь за 10-бальною шкалою, де 1 – мінімум, 10 – максимум. Що необхідно для того, щоб оцінка досягла 10 балів? А щоб збільшилася на 1-2 бали?
8. Чи є у вас місце автоматизації? Якою мірою це підвищить продуктивність і прибутковість бізнесу?
9. Назвіть ваші ТОП-3 найслабших ресурси – як їх посилити / замінити?
10. Чи вмієте ви оцінювати якість та ефективність власних ресурсів? Як ви можете це перевірити?
11. Чи вмієте ви ефективно управляти вашими ресурсами? Як ви можете це перевірити?

Для інформації

Типи ресурсів

Матеріальні – будівлі, точки продажів, транспортні засоби, виробничі потужності тощо. Такі ресурси є ключовою ланкою великих роздрібних мереж на кшталт Amazon і потребують великих фінансових вкладень: IT-рішення, склади та логістична інфраструктура.

Інтелектуальні – цей тип ресурсів найскладніше створити, але він приносить більше прибутку. Випадки, коли логотип, ім'я або девіз бренду запам'ятовується та надалі сприяє його впізнаваності, є нерідкими. Усі торгові марки належать до інтелектуальної власності, тому великим компаніям, таким як Coca-Cola, дуже важливо вкладати у брендову рекламу. Вона формує споживчу лояльність до товару і компанії.

Також інтелектуальні ресурси можуть мати вигляд програмного забезпечення, як у компанії Microsoft, що накопичила величезну кількість патентів.

Людські – кожне підприємство потребує людських ресурсів, але є бізнеси, де вони відіграють вирішальну роль (наукові та творчі галузі). Наприклад, фармацевтична компанія Novartis залежить від колективу досвідчених учених і великого підрозділу з продажів.

Фінансові – вид ресурсів, необхідний компанії незалежно від сфери. Більшість бізнес-моделей потребує або наявності початкового капіталу, або фінансових гарантій у вигляді кредитних ліній чи фондового резерву, щоб наймати співробітників. Успішним прикладом є компанія Ericsson з виробництвом обладнання для мобільного зв'язку. Вдало використовуючи банківські позики, вони фінансують розробки на замовлення клієнтів, гарантуючи таким чином, що замовлення надійде до них, а не до конкурентів.

БЛОК № 7. КЛЮЧОВІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ

8. Ключові партнери	7. Ключові види діяльності	2. Ціннісна пропозиція	4. Відносини з клієнтами	1. Сегменти клієнтів
	6. Ключові ресурси		3. Канали збуту	
9. Структура витрат		5. Потоки доходів		

Ключові види діяльності – це дії, які виконує компанія для створення ціннісної пропозиції, забезпечення взаємодії з клієнтами, функціонування каналів збуту та отримання потоків доходу. Іншими словами, це те, що ви робите для того, щоб ваша компанія існувала й отримувала гроші.

Ключові види діяльності розрізняють залежно від суті бізнесу.

Для виробника програмного забезпечення Microsoft це розробка програмного забезпечення. Для виробника персональних комп'ютерів Dell ключові види діяльності містять управління ланцюгами постачань. Для консалтингової компанії McKinsey ключова діяльність пов'язана з вирішенням проблем. А якщо йдеться про великий інтернет-магазин, то одним з основних видів діяльності буде підтримка відносин із постачальниками і формування чіткого процесу взаємодії.

Чому важливо визначити ключові види діяльності? Розглянемо відповідь на це питання на прикладі виробництва дизайнерського одягу. Повний цикл виробництва – це багато кроків / видів діяльності:

- розробка дизайну;
- розробка лекал (для дизайнерського одягу виокремлюємо цей блок, оскільки він становить ціннісну пропозицію; у масового продукту лекала та саме виробництво було б одним блоком «виробництво», тому що тут не було б нестандартного крию);
- закупка матеріалу та аксесуарів;
- доставка до каналів продажів;
- продаж;
- доставка клієнту (якщо точка продажу онлайн);
- зв'язок із клієнтами.

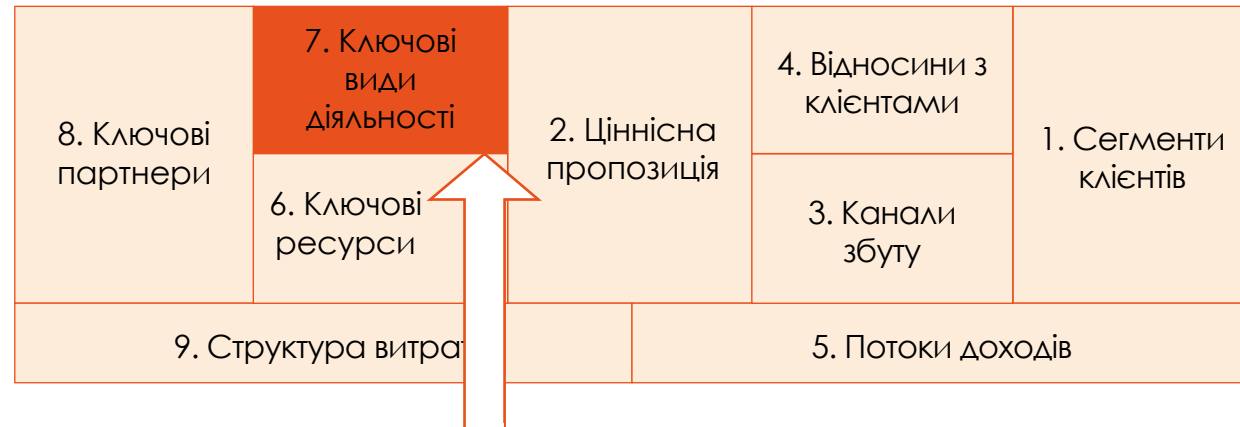
Отже, менеджменту компанії слід задуматися над тим, чи раціонально всі ці роботи виконувати самостійно, чи краще деякі передати на аутсорс для підвищення якості їх виконання та зменшення собівартості. Крім того, додаткова цінність полягатиме у вивільненні власного ресурсу для виконання інших завдань. Наприклад, закупка матеріалів та аксесуарів, утримання власних каналів продажів (магазини, сайт, соцмережі) – досить високо-вартісні роботи. Краще зосередитися на виробництві й утриманні лише свого сайту і соцмереж, а закупки та частину каналів продажів віддати на аутсорс (магазини та партнерські сайти) – компаніям, які спеціалізуються на цих видах діяльності.

Таким чином, ключовими видами діяльності для такого бізнесу будуть розробка, виробництво та відносини з клієнтами. А закупки, продажі та логістика залишаться на рівні управління / роботи з партнерами. У середині компанії варто залишати лише ті види діяльності, на яких вона може заробляти та гнучко керувати їх вартістю.

Спектр ресурсів компанії залежить від того, які види діяльності будуть залишені. Це, своєю чергою, вплине на обсяг фіксованих витрат.

Приклад

КЛЮЧОВІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ КОМПАНІЇ, ЯКА ВИРОБЛЯЄ ТА ПРОДАЄ МЕБЛІ



Ключові види діяльності:

- відстеження трендів;
- розробка дизайну меблів, нових продуктів;
- виробництво меблів і контроль якості;
- управління відносинами з клієнтами (CRM);
- робота з партнерами із закупівлі матеріалів, продажів, логістики;
- маркетинг та просування, управління репутацією, власні соцмережі та сайт

Питання для заповнення блоку «Ключові види діяльності»:

1. Які ключові дії потрібні для створення вашої ціннісної пропозиції?
2. За рахунок чого працюють канали продажів? Якими є зв'язки з покупцями?
3. Які види діяльності допоможуть збільшити потік доходів?
4. Які роботи треба виконувати регулярно?
5. Як постійно поліпшувати якість роботи?



ПИТАННЯ ДЛЯ СИНХРОНІЗАЦІЇ «КЛЮЧОВІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ» З ІНШИМИ БЛОКАМИ ТА РОЗВИТКУ:

8. Ключові партнери	7. Ключові види діяльності	2. Ціннісна пропозиція	4. Відносини з клієнтами	1. Сегменти клієнтів
	6. Ключові ресурси		3. Канали збуту	
9. Структура витрат		5. Потоки доходів		

1. Перевірте відповідність вказаних ключових видів діяльності, ключових ресурсів та потоків доходів. За потреби внесіть коригування.
2. Чи відповідають ваші знання та експертність потребам ваших ключових видів діяльності?
3. Скільки для вас коштує здійснення ключових видів діяльності? Чи можна оптимізувати їх вартість, не втрачаючи якості?
4. Чи є можливість передачі робіт більш компетентним виконавцям на аутсорс?
5. Порівняйте виконання ключових видів робіт із використанням власного ресурсу та на аутсорсі. Що вигідніше з точки зору контролю якості, вартості?
6. Чи потрібно вам залучати додаткових фахівців / пройти навчання, щоб якісно виконувати роботи чи вміти їх контролювати й оцінювати якість? Що ефективніше (з урахуванням якості та вартості): пройти навчання або прийняти фахівця у штат, або віддати на аутсорс деякі роботи?

7. Чи є у вас «план Б», якщо ви раптом не зможете виконувати деякі роботи?
8. Чи зможете ви ефективно масштабуватися, маючи власні ключові ресурси для здійснення ключових видів діяльності?
9. Чи знаєте ви, як ефективно контролювати якість виконання ключових видів діяльності?
10. Які види діяльності для вас є найбільш ризикованими? Як зменшити ці ризики?
11. Як зміниться ваша бізнес-модель, якщо ви збільшите або зменшите кількість ключових дій? Майте на увазі певний розвиток бізнесу. Як ви можете зробити свій бізнес кращим або вигіднішим?





Для інформації

Класифікація ключових видів діяльності

Виробництво – це розробка, виготовлення та постачання продукту промисловими обсягами та/або найвищої якості. Ця модель притаманна фірмам-виробникам.

Вирішення проблем – пошук та винайдення нових рішень індивідуальних проблем клієнта, притаманні лікарням та іншим сервісним / консалтинговим компаніям, – управління знаннями, дослідження, навчання впродовж життя, контроль за задоволеністю клієнтів.

Управління інфраструктурою – для бізнесів, де платформа є ключовим ресурсом або пов'язані з ним мережі є головними видами діяльності. Наприклад, e-Bay вимагає, щоб компанія постійно розвивала і підтримувала власну платформу, розробляла нові функції, тестувала їх та підтримувала користувачів.

БЛОК № 8. КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ

8. Ключові партнери	7. Ключові види діяльності	2. Ціннісна пропозиція	4. Відносини з клієнтами	1. Сегменти клієнтів
	6. Ключові ресурси		3. Канали збуту	
9. Структура витрат			5. Потоки доходів	

Ключові партнерства – це сторонні компанії, які виконують непрофільні для вашої компанії роботи або постачають ресурси, тобто ті компанії, без яких ваш бізнес не зміг би ефективно функціонувати.

Головне в цьому блоці – з'ясувати, навіщо потрібні партнери або постачальники та які сфери бізнесу за їх допомогою можна поліпшити.

Зазвичай йдеться про особливості діяльності партнерів та роботи з ними: наскільки вони є обов'язковими, чи надають гарантії, чи можливі альтернативи та які є варіанти розрахунку? Іноді взаємна вигода між партнерами є опосередкованою, але зв'язок існує: наприклад, між салоном весільних суконь і флористами або між фрілансером і платформою Microlancer, яка допомагає йому залучити клієнтів і тому є ключовим партнером.

Можливі партнерські відносини:

- стратегічне співробітництво між неконкуруючими компаніями (партнерство фрілансера-дизайнера та розробника);

- кооперація + конкуренція – стратегічне партнерство між конкурентами (об'єднання конкурентів для спільних закупок з метою зниження вартості, індустріальні об'єднання для представлення компаній певного сектору у міжнародних спілках, заходах тощо);
- спільні підприємства для запуску нових бізнес-проектів (логістична компанія та банк для запуску банківських переказів і платежів при отриманні посилок; програмісти та освітній проєкт для дітей – школа програмування);
- відносини виробника з постачальниками для стабільних поставок.

Для чого потрібні партнери:

- оптимізація та економія на масштабі. Не можна мати всі ресурси і контролювати всі стадії виробництва продукту. Вступити в партнерство, знизивши витрати, і залучити ресурси зі сторони – ефективний спосіб втілення успішної моделі. Вдалим прикладом є співпраця компанії Sony з виробником оптики Carl Zeiss при створенні фотоапаратів;
- зменшення ризику та невпевненості. Практично для кожного конкурентного середовища характерна невизначеність. Тут партнерські відносини допоможуть вийти на лідерські позиції та знизити рівень ризику. Наприклад, формат Blu-ray було розроблено саме так: спільно з конкурентними фірмами у сфері техніки, комп'ютерів і носіїв;
- аутсорсинг ресурсів або видів діяльності. Одержати доступ до споживача не так просто. І тут на допомогу може прийти вигідне партнерство, засноване на набутті ліцензійних прав. Так, постачальнику стільникових телефонів простіше вступити в партнерство з виробником операційної системи і продавати її за ліцензією, ніж розробляти власну, на яку не вистачає ключових ресурсів.

Приклад

КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ ДЛЯ КОМПАНІЇ, ЯКА ВИРОБЛЯЄ ТА ПРОДАЄ МЕБЛІ

8. Ключові партнери	7. Ключові види діяльності	2. Ціннісна пропозиція	4. Відносини з клієнтами	1. Сегменти клієнтів
	6. Ключові ресурси		3. Канали збуту	
9. Структура витрат			5. Потоки доходів	

Ключові партнери:

- партнери з продажів – торговельні мережі, окремі магазини, онлайн-магазини, маркетплейс Etsy;
- партнери з логістики;
- партнери з ведення CRM;
- постачальники матеріалів і фурнітури;
- банк;
- рекрутингова агенція;
- рекламна агенція



Питання для заповнення блоку «Ключові партнери»:

1. Хто ваші ключові партнери?
2. Хто ваші ключові постачальники?
3. Які ключові ресурси / види робіт ви отримуєте від партнерів?
4. Які види діяльності слід передати партнерам задля зниження ризиків, підвищення якості / ефективності?

ПИТАННЯ ДЛЯ СИНХРОНІЗАЦІЇ «КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ» З ІНШИМИ БЛОКАМИ ТА РОЗВИТКУ:

8. Ключові партнери	7. Ключові види діяльності	2. Ціннісна пропозиція	4. Відносини з клієнтами	1. Сегменти клієнтів
	6. Ключові ресурси		3. Канали збуту	
9. Структура витрат			5. Потоки доходів	

1. Які вигоди ви одержуєте від поточних партнерів / постачальників: фінансові, умови співпраці, строки платежів та ін.?
2. Чи задоволені ви умовами співпраці з партнерами? Що варто змінити, щоб ви отримували більше вигід?
3. Чи є у вас альтернативи на випадок, якщо хтось із партнерів підведе вас або вийде з партнерства?
4. Чи зафіксовані письмово ваші домовленості з партнерами?
5. Чи зафіксована відповідальність на випадок невиконання / неякісного виконання обов'язків?
6. Наскільки партнери зацікавлені у співробітництві з вами?
7. Яким чином ви можете посилити зацікавленість партнерів у співробітництві з вами?

8. За яких умов вони можуть розірвати партнерство? Які у вас є альтернативи на цей випадок?
9. Які нові партнерства поліпшили б ваш бізнес? З ким ви давно хотіли мати партнерство, але не зробили це?
10. Які фінансові вигоди ви одержите від цього?
11. Як нові партнерства вплинуть на інші елементи бізнес-моделі? Складіть 2-3 можливих сценарії.
12. Чи є у вас партнерства, які надають вам конкурентних переваг? Як ви можете їх набути?
13. Від яких партнерів варто відмовитися?



БЛОК № 9. СТРУКТУРА ВИТРАТ

8. Ключові партнери	7. Ключові види діяльності	2. Ціннісна пропозиція	4. Відносини з клієнтами	1. Сегменти клієнтів
	6. Ключові ресурси		3. Канали збуту	
9. Структура витрат			5. Потоки доходів	

Структура витрат описує всі витрати, які забезпечують функціонування даної бізнес-моделі (створення та збут ціннісної пропозиції). Сюди входять всі ваші фіксовані та змінні витрати.

Завдання цього блоку – розрахувати всі витрати, які ви здійснюєте (у цифрах, чітко). Це досить легко зробити, якщо ви точно зазначили ключові ресурси, ключові види діяльності та ключових партнерів.

Мінімізувати витрати необхідно в будь-якій бізнес-моделі, однак для деяких із них скорочення витрат має більше значення, ніж для інших.

За структурою витрат бізнес-моделі доцільно розподілити на два класи:

- орієнтовані на оптимізацію витрат (пропозиція найменшої ціни, максимум автоматизації, активний аутсорс) – авіа лоукости, торговельні мережі-дискаунтери (АТБ, Фора);
- орієнтовані на підвищення цінності (сфокусовані на створенні цінності, унікальності ціннісної пропозиції) – п'ятизіркові готелі, ресторани відповід-

ної категорії та ін. У цьому класі цінність зазвичай надається за рахунок суперсервісу, унікальних / натуральних матеріалів, продуктових інновацій.

Необхідно визначитися, який клас бізнес-моделей більшою мірою відповідає вашій ціннісній пропозиції – оптимізація витрат чи підвищення вартості. У реальності багато компаній перебувають десь посередині між цими підходами.

Структура витрат має такі характеристики:

- фіксовані витрати – витрати, які залишаються незмінними незалежно від обсягу виробництва товарів або послуг (оренда, заробітна плата, матеріально-технічна база). Компанії-виробники зазвичай мають високу частку фіксованих витрат;
- змінні витрати – витрати, які змінюються пропорційно обсягу товарів або послуг. Деякі бізнеси мають високу частку змінних витрат. Наприклад, організація музичних фестивалів;
- економія на масштабі – скорочення витрат відбувається в результаті збільшення випуску продукції / зростання бізнесу. Наприклад, великі компанії значно економлять, маючи оптові закупівлі;
- ефект диверсифікації / економія на великих потужностях – цієї переваги компанія набуває в результаті великого спектра операцій, які вона здійснює. Наприклад, при зростанні бізнесу одні й ті самі маркетингові заходи чи канали збуту можуть обслуговувати вихід на ринок нового продукту.

Чим більше частка змінних витрат, тим стабільнішим є бізнес.

Залежно від вашого бізнес-процесу прийміть рішення, як ви розраховуватиме витрати: за місяць (якщо у вас постійний бізнес-процес, найчастіше це виробництва) або за проєкт (якщо ваша активність залежить від того, як клієнт замовить проєкт, це характерно для сервісних бізнесів, діяльність яких побудована на проєктній основі).

Приклад

СТРУКТУРА ВИТРАТ ДЛЯ КОМПАНІЇ, ЯКА ВИРОБЛЯЄ ТА ПРОДАЄ МЕБЛІ

8. Ключові партнери	7. Ключові види діяльності	2. Ціннісна пропозиція	4. Відносини з клієнтами	1. Сегменти клієнтів
	6. Ключові ресурси		3. Канали збуту	
9. Структура витрат			5. Потоки доходів	

Структура витрат:

- фіксовані – оренда, люди, сайт, CRM, кредит, канали продажів (магазини, мережі);
- змінні – виробництво, закупки матеріалів і фурнітури, логістика;
- розрахунок за проєктами

Питання для заповнення блоку «Структура витрат»:

1. Які найбільші витрати ви здійснюєте для створення продукту?
2. Які ключові ресурси є найдорожчими?
3. Яка ключова діяльність потребує найбільших витрат?



ПИТАННЯ ДЛЯ СИНХРОНІЗАЦІЇ «СТРУКТУРА ВИТРАТ» З ІНШИМИ БЛОКАМИ ТА РОЗВИТКУ:

8. Ключові партнери	7. Ключові види діяльності	2. Ціннісна пропозиція	4. Відносини з клієнтами	1. Сегменти клієнтів
	6. Ключові ресурси		3. Канали збуту	
9. Структура витрат			5. Потоки доходів	

1. Чи всі витрати ви врахували?
2. Чи реалізуються бажана маржинальність і прибутковість, які б ви хотіли мати, якщо порівняти доходи та витрати? Що можна / варто покращити?
3. Де найвужчі місця у статтях доходів і витрат? Що можна / варто покращити?
4. За рахунок чого можна збільшити доходи? Зменшити витрати?

УЗАГАЛЬНЮЮЧИЙ БЛОК. ЧЕК-ЛИСТ ЗАГАЛЬНА БІЗ- НЕС-МОДЕЛЬ З УСІМА ЗАПОВНЕНИМИ БЛОКАМИ НА ФОРМАТІ А3 (МАЄ БУТИ У ДОДАТКУ)

8. Ключові партнери	7. Ключові види діяльності	2. Ціннісна пропозиція	4. Відносини з клієнтами	1. Сегменти клієнтів
	6. Ключові ресурси		3. Канали збуту	
9. Структура витрат			5. Потоки доходів	

1. Ще раз подивіться на всі складові.
2. Скоригуйте елементи, якщо знайдете невідповідності.
3. Назначте робочу зустріч із командою або колегою. Попросіть їх зайняти позицію «адвокат диявола». Розкажіть усю бізнес-модель «як цікаву історію успіху», розкриваючи кожен блок. При цьому разом відстежуйте:
 - чи все зрозуміло та логічно?
 - чому саме так?
 - що можна покращити?
 - чи є протиріччя?
 - що упущено?
 - чи можна збільшити / оптимізувати / зекономити?

4. Зробіть власні висновки:
 - що було для вас найціннішим під час та в результаті створення бізнес-моделі?
 - які ваші загальні висновки?
5. Окремо випишіть план дій, який з'явився в результаті.

Вітаємо! Ви створили бізнес-модель свого бізнесу!

АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛІ. ЯК ЗРОЗУМІТИ, ЧИ Є ВОНА ЕФЕКТИВНОЮ?

Щоб зрозуміти, наскільки правильно складено бізнес-модель Канва, оцініть її «життєздатність».

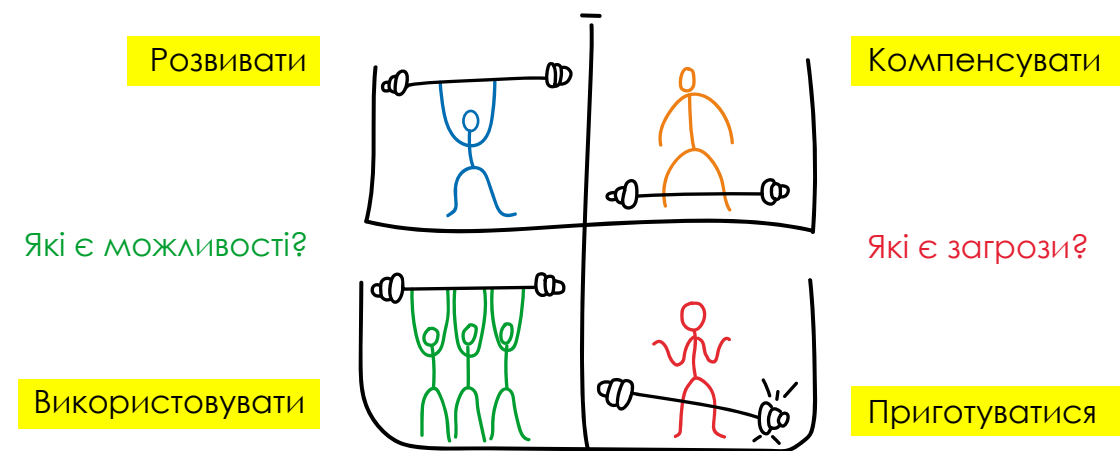
Критерій простий: грошей у бізнесі «на виході» після завершення циклу має бути більше, ніж на вході. Іноді бізнес спрацьовує «в нуль» – кількість «вхідних» і «вихідних» коштів є однаковою. Така модель теж може визнаватися успішною, якщо специфіка бізнесу обумовлює складну криву розвитку.

Ще однією ознакою не тільки «життєздатності», але й ефективності вважається масштабованість – чинник, який гарантує, що бізнес може впоратися зі збільшенням попиту без втрати якості та збільшення напруження, при цьому витрати на додаткових клієнтів не зростають або знижуються.

СХЕМА ОЦІНКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ


Які сильні сторони вашої БМ?

Які слабкі сторони вашої БМ?



Після відповідей на ці питання знову складіть відповідний план дій за такими блоками: розвивати, компенсувати, використовувати, приготуватися.

Бажаємо вам ефективної роботи, сталого розвитку та великих прибутків!



Створення цього посібника стало можливим завдяки підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), згідно з умовами гранту, наданого Донецькій торгово-промисловій палаті в рамках Проекту USAID «Економічна підтримка Східної України». Зміст цього посібника є відповідальністю авторів та не обов'язково відображає погляди USAID чи Уряду Сполучених Штатів Америки.