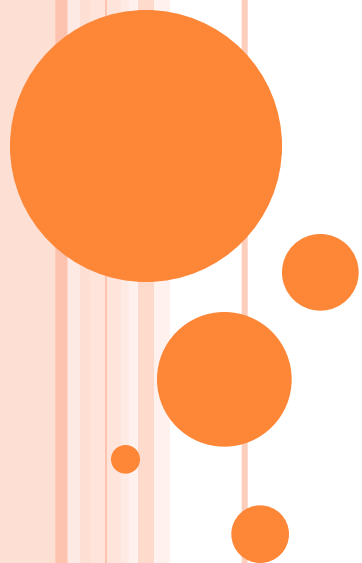


БИЗНЕС МОДЕЛЬ "КАНВАС"



8. Ключевые партнеры.

Кто наши ключевые партнеры?
Кто наши ключевые поставщики?
Какие ключевые ресурсы мы от них получаем?
Какие мероприятия они для нас делают?

7. Ключевые действия

Какие ключевые действия нам необходимы для работы?
Для каналов сбыта?
Для выстраивания отношений с клиентами?
Получения и учета потоков доходов?

6. Ключевые ресурсы

Какие ключевые ресурсы нам нужны для создания ключевых ценностей?
Наши каналы распространения?
Отношения с клиентами?

2. Ключевые ценности

Какие проблемы клиента мы решаем?
Что ценного нашей предложении?
Какие услуги мы можем предложить каждому из клиентов?

4. Взаимоотношения с клиентами

Какие у нас отношения с каждым из них?
Как они интегрированы?
Насколько дороги для нас?

3. Каналы

Через какие каналы наши клиенты получали наши ценности?
Через какие каналы они их получают сейчас?
Какие наиболее эффективны?

1. Сегменты потребителей

Для кого работаем?
Кто самый важный клиент для нас?

9. Структура расходов

Каковы 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 доля каждого из потоков в общей сумме доходов?

СЕГМЕНТЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Этот блок помогает ответить на вопросы:

- Для кого мы создаем ценность?
- Кто наши самые важные клиенты, потребители продукта/услуги?

Существуют различные типы сегментов потребителей. Ниже несколько примеров:

□ **Массовый рынок**

В бизнес-модели с фокусом на массовый рынок не проводятся различия между разными сегментами потребителей. Предложение (продукт или услуга), каналы распространения и отношения с клиентами фокусируются на одной большой группе клиентов с приблизительно одинаковыми потребностями и проблемами.

□ **Нишевой рынок**

В этом случае бизнес-модель ориентирована на отдельные сегменты потребителей. Предложение (продукт или услуга), каналы распространения и отношения с клиентом адаптированы к специфичным требованиям ниши.

□ **Сегментированный**

В некоторых бизнес-моделях различают рыночные сегменты потребителей с несколько разными потребностями и проблемами.



ПРЕДЛОЖЕНИЕ (ПРОДУКТ ИЛИ УСЛУГА)

Этот блок помогает ответить на вопросы:

Какую ценность мы приносим потребителям?

Какую из проблем потребителей мы помогаем решать?

Какие потребности потребителей мы удовлетворяем?

Какой набор услуг и продуктов мы предлагаем каждому сегменту потребителей?

Предложение создает ценность для сегмента потребителей с помощью уникального набора элементов, удовлетворяющее потребности именно этого сегмента. Ценности могут быть как количественными (цена, скорость обслуживания), так и качественными (дизайн, потребительский опыт).

Ценность предложения могут формировать, например, следующие элементы:

- **Новизна**
- **Производительность**
- **Кастомизация**



КАНАЛЫ РАСПРОСТРАНЕНИЯ

Этот блок помогает ответить на вопросы:

- Через какие каналы мы хотим достичь каждый сегмент наших потребителей?
- Как мы достигаем их сейчас?
- Как наши каналы распространения интегрированы?
- Какой из каналов работает лучше всех?
- Какие каналы наиболее экономически выгодны?
- Как мы интегрируем каналы с привычным распорядком потребителей?

Типы каналов			Фазы каналов				
Собственные	Прямые	Отдел продаж	1. Осознание Как мы увеличиваем информированность потребителей о наших продуктах и услугах?	2. Оценка Как мы помогаем потребителям оценить наш продукт/услугу?	3. Покупка Как мы позволяем потребителю приобрести наш продукт/услугу?	4. Доставка Как мы доставляем продукт/услугу потребителю?	5. Послепродажное обслуживание Как мы обслуживаем потребителей после продажи?
		Веб-продажи					
Партнерски	Непрямые	Собственные магазины					
		Партнерские магазины					
		Оптовое распределение					

ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ

Этот блок помогает ответить на вопросы:

Какой тип отношений каждый сегмент потребителей ожидает от нас?

Какие типы отношений реализуются на практике?

Сколько они стоят?

Как они интегрированы со всей бизнес-моделью?

Отношения с клиентами бывают нескольких типов, причем они могут быть реализованы параллельно для определенного сегмента потребителей:

- **Консультант**

- **Личный консультант**

- **Самообслуживание**

- **Автоматизированное обслуживание**



ПОТОКИ ДОХОДОВ

Этот блок помогает ответить на вопросы:

За какую ценность потребители реально готовы платить?

За что они платят в настоящий момент?

Как они платят в настоящий момент?

Как они предпочитают платить?

Какой вес имеет каждый денежный поток в общей прибыли?

Существует несколько способов генерирования потоков прибыли:

□ **Продажа активов**

□ **Плата за использование**

□ **Абонентская плата (за подписку)**

□ **Аренда/съем/лизинг**

□ **Лицензирование**



ОСНОВНЫЕ РЕСУРСЫ

Этот блок помогает ответить на вопросы:

Какие ключевые ресурсы нужны для того, чтобы реализовать наше предложение?

Каналы распространения?

Отношения с клиентами?

Потоки доходов?

Ресурсы можно разделить на несколько категорий:

- **Физические**
- **Интеллектуальные**
- **Трудовые (человеческие)**
- **Финансовые**



ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Этот блок помогает ответить на вопросы:

Какие основные действия должны осуществляться, чтобы создать продукт/услугу?

Каналы распространения?

Отношения с клиентами?

Потоки доходов?

Основная деятельность может быть разделена на следующие категории:

- **Производство**
- **Поиск решений**
- **Платформа/сеть**



КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ

Этот блок помогает ответить на вопросы:

Кто наши ключевые партнеры?

Кто наши ключевые поставщики?

Какие ресурсы мы получаем от наших ключевых партнеров?

Какую основную деятельность осуществляют наши ключевые партнеры?

Будет полезно выделить 3 основных мотива для создания партнерских отношений:

- ❑ **Оптимизация и экономия на масштабе**
- ❑ **Снижение рисков и неопределенности**
- ❑ **Приобретение определенных ресурсов и активностей**



СТРУКТУРА РАСХОДОВ

Этот блок помогает ответить на вопросы:

- Какие наиболее важные расходы заложены в бизнес-модели?
- Какие ключевые ресурсы наиболее дорогие?
- Какой из основных видов деятельности наиболее дорого обходится?

Естественно, издержки должны минимизироваться при любой бизнес-модели. Однако низкие издержки более важны в некоторых бизнес-моделях. Поэтому будет полезным различать 2 обширных класса структур расходов: акцент на расходах и акцент на ценности (много бизнес-моделей лежат где-то между этими точками):

- **Акцент на расходах**
- **Акцент на ценности**
- **Фиксированные расходы**
- **Переменные расходы**
- **Экономия на масштабе**
- **Экономия от совмещения**

