

ШАБЛОН ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ОСТЕРВАЛЬДЕРА И ПИНЬЕ

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Он описывает процесс функционирования организации, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь своих целей и задач, в первую очередь повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает организации расти, завоевывать новые позиции на рынке, на котором она функционирует, составлять перспективные планы своего развития [1].

Упрощенную версию бизнес-плана можно представить в виде слагаемых бизнес-модели и финансового плана.

Бизнес-модель описывает процесс продажи, она раскрывает, на чем именно зарабатывает бизнес, и как именно происходит процесс продажи.

Финансовый план позволяет свести воедино расходы и доходы, чтобы определить, сколько будет тратить бизнес, и сколько необходимо продавать (зарабатывать), чтобы оставаться в плюсе [2].

Стратегическое планирование важно для каждого бизнеса. Один из самых популярных инструментов – бизнес-модель Остервальдера. Он простой и эффективный, подходит как для развивающихся, так и уже давно работающих компаний.

Бизнес-модель Остервальдера (Business Model Canvas) – инструмент стратегического управления, используемый для описания бизнес-моделей новых или уже работающих предприятий [3]. Ею пользуются крупнейшие компании мира, включая Google, IBM, Ericsson. Бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации. Шаблон бизнес-модели – универсальный язык описания, представления, анализа и преобразования бизнес-моделей.

Описание любой бизнес-модели (по Остервальдеру) должно включать девять блоков, которые отражают логику действия компании, направленных на получение прибыли. Эти девять блоков охватывают четыре основные сферы бизнеса: взаимодействие с потребителем, предложением, инфраструктура и финансовая эффективность компании (рисунок). Бизнес-модель подобна стратегическому плану, который претворяется в жизнь через организационные структуры, процессы и системы [4].

Шаблон бизнес-модели по А. Остервальдеру



Целевые (потребительские) сегменты – определяется, какие группы людей и организаций предприятие рассчитывает привлекать и обслуживать. Примерами можно представить массовый рынок (относятся к предложению товаров широкого потребления), нишевый рынок (ориентированы на особые потребительские сегменты), дробное сегментирование (выделяют сегменты рынка, незначительно отличающиеся по потребностям и запросам), многопрофильные предприятия (обслуживают два совершенно разных потребительских сегмента с различными потребностями и запросами), многосторонние платформы (обслуживают два или больше взаимосвязанных потребительских сегмента).

Ценностные предложения – описание товаров и услуг, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента. Элементы, из которых складываются ценность товара или услуги для потребителя, можно перечислить такие, как новизна (некоторые ценностные предложения ориентированы на удовлетворение совершенно новых потребностей, которых на рынке раньше просто не существовало), производительность (повышение эффективности), изготовление на заказ (товары и услуги, удовлетворяющие индивидуальные запросы клиентов или узкие потребительские сегменты), «делать свою работу» (помощь клиенту в выполнении работы), дизайн, бренд или статус (демонстрация определенного бренда), цена (предложение тех же преимуществ по более низкой цене), уменьшение расходов (помощь потребителям в снижении их расходов), снижение риска (снижение уровня риска при покупке товаров и услуг), доступность (сделать товары и услуги доступными для тех групп граждан, которые ранее не имели к ним доступа), удобство или применимость (удобство использования товаров).

Каналы сбыта – описание, как компании взаимодействуют с потребительскими сегментами и доносят до них свои ценностные предложения. Можно выделить прямые и непрямые каналы сбыта, а также собственные и партнерские. Этапы продвижения товаров к потребителю последовательно разбивают на информационный (повышение осведомленности потребителя о товарах и услугах компании), оценочный (помощь клиентам оценивать ценностные предложения компании), продажный (предоставление клиентам возможность приобретения определенных товаров и услуг), доставку (доставка клиентам ценностных предложений) и постпродажный (обеспечение клиентов постпродажным обслуживанием).

Взаимоотношения с клиентами – описание типов отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими сегментами. Существуют такие типы взаимоотношений с клиентами в рамках отношений компании с каждым потребительским сегментом, как персональная поддержка (личный контакт), особая персональная поддержка (прикрепление представителя компании к конкретному клиенту), самообслуживание (обеспечение всем необходимым для обслуживания клиентов самостоятельно), автоматизированное обслуживание (сочетание более сложной формы самообслуживания с автоматизацией процессов), сообщества (использование интернет-сообществ для привлечения клиентов, содействие установке более тесных связей между членами таких сообществ), совместное создание (создание ценности совместно с потребителем).

Потоки поступления дохода – включает материальную прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента. Существуют такие способы создания потоков доходов, как продажа активов (доходы от продажи прав собственности на материальный продукт), плата за использование (оплата пользования определенной услугой), оплата подписки (доходы от продажи продолжительности доступа к услуге), аренда, рента, лизинг (передача клиенту временных прав на пользование определенным активом в течение определенного периода времени за фиксированную плату), лицензии (поток дохода создается за счет передачи прав на пользование защищенной интеллектуальной собственностью), брокерские проценты (доходы от посреднических услуг, которые предоставляются двум или более сторонам в ходе сделки), реклама (доходы от оплаты рекламы товара, услуги или торговой марки).

Ключевые ресурсы – описание наиболее важных активов, необходимых для функционирования бизнес-модели. Ключевые ресурсы классифицируют на материальные ресурсы (производственные мощности, здания, оборудование, транспортные средства, точки продаж и сети дистрибуции), интеллектуальные ресурсы (торговые марки, закрытая информация, защищенная правами собственности, патенты и авторские права, партнерские и клиентские базы данных), персонал (подбор персонала), финансы (денежные средства, кредитные линии или фондовый резерв для найма сотрудников на руководящие должности).

Ключевые виды деятельности (активности) – описание действий компании, которые необходимы для реализации ее бизнес-модели. Ключевые активности подразделяют на производство (разработка, создание и вывод на рынок продукта в требуемом объеме и (или) наилучшем качестве), разрешение проблем (поиск оптимального решения проблем конкретного клиента) и платформы или сети (компьютерные сети, коммерческие платформы, программное обеспечение и даже торговые марки).

Ключевые партнеры – описание сети поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес-модель. Выделяют три основных мотива создания партнерских отношений: 1) оптимизация и экономия в сфере производства (оптимизация распределения ресурсов и ведения деятельности); 2) снижение риска и неопределенности (снижение риска в конкурентной среде, для которой характерна неопределенность); 3) поставки ресурсов и совместная деятельность (передача функции добычи и поставки некоторых ресурсов и выполнение определенных действий своим партнерам).

Структура издержек (затрат) – это расходы, связанные с функционированием бизнес-модели. Их разделяют на два класса: 1) ориентированные на издержки (формирование и поддержание минимальной структуры издержек, использование дешевых ценностных предложений, максимальная автоматизация в обслуживании клиентов и широкое привлечение сторонних ресурсов); 2) ориентированные на ценность (высококласные ценностные предложения и высокий уровень личного сервиса). Также структуру издержек разделяют на такие категории, как фиксированные издержки (остаются неизменными вне зависимости от объема товаров и услуг – заработная, арендная плата и средства производства), переменные издержки (меняются в зависимости от объема товаров и услуг), экономия на масштабе (снижение издержек, происходящее в результате увеличения выпуска продукции), эффект диверсификации (преимущество в результате большего спектра операций) [4].

На стадии планирования стартапа применение Канвас затруднительно. Заполнение всех блоков возможно, когда найдены поставщики и партнеры, определены каналы сбыта и подсчитаны издержки [3].

Список использованной литературы

1. **Климович, Л. К.** Основы менеджмента : учеб. / Л. К. Климович. – 3-е изд., испр. – Минск : РИПО, 2018. – 279 с.
2. **Бизнес-план** и бизнес-модель. Курс «Создание программного продукта и управления его развитием» // Хабр [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://habr.com/ru/companies/acronis/articles/520070>. – Дата доступа : 07.11.2023.
3. **Бизнес-модель** Остервальдера: что это такое? // Хабр [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://habr.com/ru/companies/productstar/articles/508926>. – Дата доступа : 07.11.2023.
4. **Остервальдер, А.** Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора : [пер. с англ.] / А. Остервальдер, И. Пинье. – М. : Альпина Паблишер, 2023. – 288 с.