

Додаток 3. Канва бізнес-моделі компанії

Бізнес-модель компанії логічно та схематично описує, яким чином організація створює, постачає клієнтам та набуває для акціонерів економічну, соціальну та інші форми вартості (цінності).

Теоретично і практично термін «бізнес-модель» вживається у широкому спектрі формальних і неформальних визначень, передачі основних аспектів бізнесу, включаючи мету, продуктивний ряд, стратегію, інфраструктуру, організаційну структуру, методи продажу, операційні процеси і політики, навіть методи отримання прибутку.

Процес розробки бізнес-моделі є частиною підготовки бізнес-стратегії. Для малого та середнього бізнесу замовниками опису та розробки бізнес-моделі є власники компанії, безпосередньо виконують цю роботу керівник компанії та менеджери основних функцій за допомогою внутрішньої (бізнес-аналітик) або зовнішньої експертизи (бізнес-консультант).

Після опису бізнес моделі здійснюється її аналіз та топ менеджмент компанії готує пропозиції для подальшої деталізації та аналізу окремих елементів та бізнес-процесів, а також опрацьовує ідеї та гіпотези для подальшого покращення ефективності бізнесу.

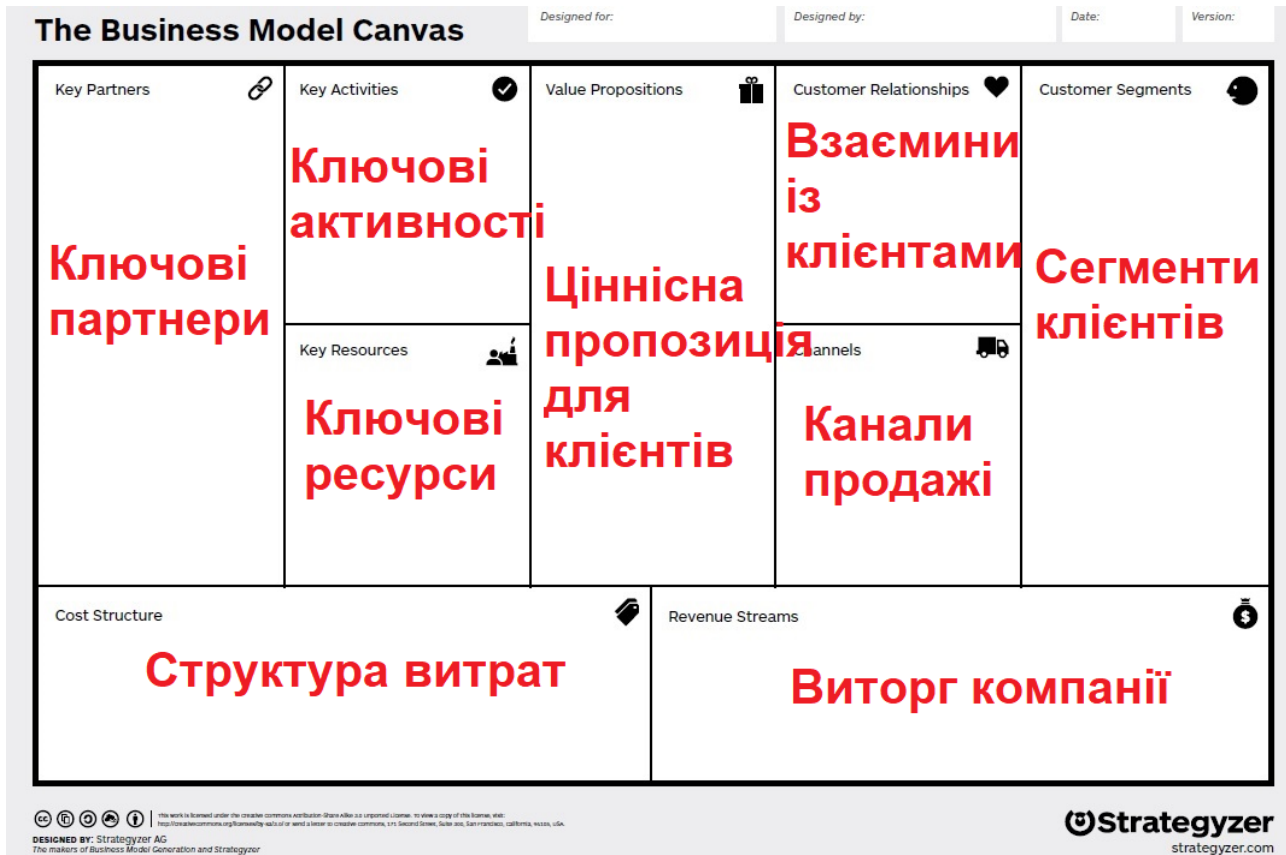
Усередині бізнес моделі також окремо виділяють та деталізують операційну модель компанії, ціннісні пропозиції для клієнтів, ключові бізнес-процеси та фінансову модель компанії.

Для будь-якого масштабу бізнесу буде корисним мати описану бізнес-модель, яку можна використовувати для залучення та кращого розуміння деталей бізнесу як співробітниками, так і з зовнішніми стейкхолдерами (партнери, постачальники, фінансові установи тощо). Вже описану модель керівництво компанії, власники бізнесу та співробітники можуть аналізувати, опрацьовувати варіанти та способи, щоб покращити ефективність компанії. Можна займатися моделюванням різних сценаріїв, наприклад, шукати відповідь на питання, як вихід на нові сегменти клієнтів вплине на фінансові

результати компанії і які вимагатимуть зміни в інших блоках моделі. Що станеться, якщо ми розірвемо контракти з ключовим нашим постачальником? Чи цінність наших продуктів чи сервісу є привабливою для клієнтів і наскільки сильні наші позиції щодо продуктів та сервісу конкурентів?

У рамках даного гайду з релокації бізнесу описана бізнес-модель компанії прискорить аналіз та вироблення рекомендацій, що компанії потрібно буде змінити у своїй роботі після того, як бізнес почне працювати в іншому регіоні. Які є ризики та слабкі місця в моделі, які можуть спричинити негативні наслідки для перезапуску, а також які є можливості для зростання та які зміни потрібно впровадити, щоб ними скористатися.

Усталеним, загальноприйнятим та широко рекомендованим шаблоном для опису бізнес-моделі є The Business Model Canvas by Strategyzer.com. Спочатку шаблон почав активно застосовуватися для опису та більш ефективної презентації бізнес-ідей стартапів для потенційних інвесторів, але пізніше став стандартом опису та вже працюючого бізнесу, в тому числі і для зручності подальшого аналізу такої компанії, підготовки сценаріїв розвитку бізнесу в рамках стратегії, аналізу партнерств та варіантів для злиття та поглинання.



Шаблон складається із 9 блоків, і ми коротко розглянемо, як рекомендується заповнювати кожен із розділів.

1. **Сегменти клієнтів.** Тут ви описуєте сегменти клієнтів, які обслуговує Ваша компанія. Працюєте ви на масовому ринку (продукти харчування) або нішевому (товари для полювання та риболовлі). Чи обслуговуєте ви кінцевих роздрібних клієнтів (сегмент B2C, наприклад, мережу супермаркетів), чи ви надаєте послуги та продаєте товари іншим юридичним особам (сегмент B2B, сервісне обслуговування виробничого обладнання), а може бути ви продаєте товари та послуги державним підприємствам та установам, місцевим органам влади (сегмент B2G, меблі для шкіл). Компанія може одночасно працювати в декількох сегментах, а також для деталізації можуть бути вибрані додаткові параметри, виходячи з рівня доходів клієнтів (середні доходи вище середнього тощо).

2. **Ціннісна пропозиція для клієнтів.** У цьому розділі компанія відповідає на запитання, чому клієнт обирає продукцію або сервіс вашої компанії. Чому робить вибір саме вашої компанії, а чи не конкурентів? Як саме ви допомагаєте клієнту вирішити його завдання та задовольнити потреби? Це може бути комбінація різних параметрів, наприклад:

- Ціна/Дизайн
- Зниження витрат/Зниження ризиків для клієнта
- Доступність/Зручність
- Новизна/Бренд/Статус
- Виготовлення на замовлення/ Увага до побажань клієнта
- Підвищення ефективності для клієнта

Чим краще ви розберетеся у своїх сильних сторонах і чому вибирають саме вашу компанію, а також як ви можете краще перевершити конкурентів, тим більший рівень продажів і лояльності клієнтів ви досягнете.

3. **Канали продажу.** У цьому блоці ви описуєте, як безпосередньо ви продаєте свої товари або послуги клієнтам. Чи є у вас власні канали продажу: регіональні філії, магазини та агенти чи є свій інтернет-магазин та сторінки у соціальних мережах? Або ви використовуєте партнерські канали продажів, торгуючи через роздрібні мережі, оптових посередників, локальні спеціалізовані платформи та маркетплейси типу rozetka, olx prom, kasta чи міжнародні, такі як amazon? Надалі ви завжди можете проаналізувати ефективність продажів по існуючих каналах та оцінити перспективність, складність додавання та бюджет витрат для нових.

4. **Взаємодія із клієнтами.** Блок дозволяє описати, як безпосередньо ви взаємодієте з вашими клієнтами. Це можуть бути варіанти класичних продавців та продавців по роботі з ключовими (VIP) клієнтами, який працює майже у всіх бізнесах. Набуває все більшого поширення варіант самообслуговування та автоматизоване обслуговування, коли клієнти самі здійснюють покупки на інтернет-сайтах та платформах, здійснюють операції та платежі в мобільних додатках або користуються автоматичними кіосками з продажу, поштами та терміналами для оплати. Більш складні варіант взаємодії - це організація спільнот, форумів та спільне створення контенту. Цим шляхом йдуть соціальні мережі та професійні спільноти.
5. **Доходи підприємства.** У цьому блоці необхідно зазначити, у якому розмірі і з яких напрямів здійснюється приплив коштів на рахунки підприємства від продажу товарів та послуг. Це можуть бути і платежі від продажу товарів чи послуг, платежі від оренди або лізингу активів, плати за інтелектуальну та іншу власність або періодичні платежі за використання контенту, програмних продуктів та іншого сервісу.
6. **Ключові ресурси.** Будь-який бізнес незалежно від масштабу має ключові ресурси, які дозволяють компанії створювати цінність для клієнтів і акціонерів. Ці ресурси мають бути максимально захищені та підтримуватись на необхідному рівні. У цьому розділі перераховуються не всі ресурси компанії, а лише ті, які суттєво виділяють компанію серед конкурентів та забезпечують перевагу. Наприклад, матеріальні ресурси, інтелектуальні ресурси, підготовлений персонал та в цілому людський капітал компанії, фінансові засоби, доступ до фінансування, підприємницький підхід менеджерів та акціонерів тощо. Якщо компанія не має переваг перед конкурентами за ресурсами, то буде набагато складніше побудувати конкурентну стратегію.
7. **Ключові активності.** У цьому блоці ви розкриваєте деталі, чим безпосередньо займається ваша компанія і які основні завдання виконують співробітники компанії, наприклад, виробництво товарів, надання послуг, вирішення проблем та завдань для

клієнтів, або більш складні активності у вигляді організації платформи взаємодії для клієнтів (маркетплейси, платформи по пошуку роботи тощо).

8. **Ключові партнери.** Важливий блок для аналізу надалі, оскільки дозволяє проаналізувати всіх ключових поточних постачальників, партнерів та клієнтів, щоб зрозуміти, від кого у вас більша залежність та з ким, можливо, потрібно переглянути варіант співпраці. Хто може надати фінансування або знизити ризики роботи компанії, з ким можна розглянути розширення співпраці та нові проекти – це також можливі питання, які вимагатимуть детального опрацювання надалі.
9. **Структура витрат.** У даному блоці ви вказуєте ваші основні групи витрат, корисно буде згрупувати їх на постійні та змінні. Подумати, наскільки ваші витрати збалансовані з доходами, і надалі детальніше проаналізувати ефективність витрат за кожною статтею та наскільки ваші фінансові показники кращі чи гірші, ніж у конкурентів (прибуток, рентабельність, дохід на 1 співробітника).

Приклади наповнених шаблонів бізнес-моделі Canvas:

БІЗНЕС МОДЕЛЬ CANVAS 1 ІТ-компанія розробник мобільних додатків				
Ключові партнери Магазили комп'ютерної техніки Ліцензовані продавці програмного забезпечення HR-агентства. Організатори технічних конференцій	Ключові активності Розробка ПЗ та його підтримка (якщо її потребує клієнт)	Ціннісна пропозиція для клієнтів Команда фахівців із широким стеком мов програмування Підтримка 24/7 Своєчасне завершення проектів Дотримання всіх протоколів з безпеки під час розробки	Взаємини із клієнтами Переговори із клієнтом для отримання завдання Постійний зв'язок з клієнтом для підтримки/розширення роботи програми	Сегменти клієнтів Компанії, які потребують розробки власних мобільних додатків
	Ключові ресурси Бренд компанії Розробники та менеджери HR-команда Техніка для розробки програмного забезпечення		Канали продажів Комунікація відділу продаж з великими компаніями, які потребують програмного забезпечення Рекомендації від сучасних клієнтів. Реклама за допомогою фінансування різних конференцій та заходів Сайт	

<p>Структура витрат</p> <p>Зарплата співробітникам (40%)</p> <p>Покупка обладнання (20%)</p> <p>Оренда офісу та його утримання (15%)</p> <p>Страховка, подарунки для співробітників (15%)</p> <p>Маркетинг (5%)</p> <p>Оплата ліцензій (5%)</p>	<p>Виторг компанії</p> <p>Оплата від клієнтів завершених проектів (85%)</p> <p>Оплата за підтримку програмного забезпечення після релізу (15%)</p>
--	---

<p align="center">БІЗНЕС-МОДЕЛЬ CANVAS 2 Виробництво пластикового пакування та фасувального обладнання</p>				
<p>Ключові партнери</p> <p>Виробники сировини</p> <p>Виробники фасувального обладнання</p> <p>Банки</p>	<p>Ключові активності</p> <p>Виробництво пластикового пакування та фасувального обладнання</p>	<p>Ціннісна пропозиція для клієнтів</p> <p>Висока стабільна якість упаковки та обладнання, дотримання стандартів харчової безпеки, супутні рішення</p>	<p>Взаємини із клієнтами</p> <p>Робота безпосередньо з ключовими покупцями за допомогою персональних менеджерів з продажу</p>	<p>Сегменти клієнтів</p> <p>B2B Виробники харчування для певної категорії споживачів</p>
	<p>Ключові ресурси</p> <p>Сировина</p> <p>Технології</p> <p>Know-How</p> <p>Фінансування</p>		<p>Канали продажів</p> <p>Прямі продажі</p> <p>Глобальні договори</p> <p>Через виробників обладнання для фасування</p>	

<p>Структура витрат</p> <p>Матеріали Виробництво Розробки Підтримка стандартів</p>	<p>Виторг компанії</p> <p>Доходи від продажу лізинг власного обладнання для фасування</p>
---	--

<p align="center">БІЗНЕС-МОДЕЛЬ CANVAS 3 Агрокомпанія</p>				
<p>Ключові партнери</p> <p>Представництва / дистриб'ютори насіння</p> <p>Виробники с/г техніки</p> <p>ОТГ, орендодавці землі</p>	<p>Ключові активності</p> <p>Рослинництво 75%</p> <p>Елеватори 15%</p> <p>Трейдинг та залізнична логістика 10%</p>	<p>Ціннісна пропозиція для клієнтів</p> <p>Якість продукції</p> <p>Швидкість доставки</p> <p>Репутація на ринку (дотримання форвард контрактів при стрибках ціни)</p>	<p>Взаємини із клієнтами</p> <p>Особисті персональні</p>	<p>Сегменти клієнтів</p> <p>B2B</p>
	<p>Ключові ресурси</p> <p>Сучасні агро технології</p> <p>Персонал</p> <p>Земельний банк</p> <p>Власна інфраструктура</p>		<p>Канали продажів</p> <p>Провідні зернотрейдери 20 %</p> <p>Агросайти, особисті контакти (харчові підприємства України) 80 %</p>	

<p>Структура витрат</p> <p>Посівний матеріал, добрива 35 %</p> <p>Паливо, газ, електроенергія 20%</p> <p>С/г техніка, запчастини 20 %</p> <p>Персонал 7%</p> <p>Орендна плата за землю 10%</p> <p>Інші 8 %</p>	<p>Виторг компанії</p> <p>Продаж зернових культур (кукурудза, пшениця, ріпак, соя) 97 %</p> <p>Надання залізничних вагонів в оренду 3%</p>
---	---

<p align="center">БІЗНЕС-МОДЕЛЬ CANVAS 4 Ремонт професійного обладнання для сегменту HoReCa</p>				
<p>Ключові партнери</p> <p>постачальники комплектуючих</p> <p>магазини з продажу обладнання та запчастин</p> <p>субпідрядники</p> <p>клієнти</p>	<p>Ключові активності</p> <p>технічне обслуговування</p> <p>ремонт обладнання</p> <p>гарантійне обслуговування</p> <p>продаж комплектуючих</p> <p>пропозиція обладнання в оренду</p>	<p>Ціннісна пропозиція для клієнтів</p> <p>ремонт професійного обладнання будь-якого рівня складності</p> <p>офіційне сервісне представництво багатьох заводів-виробників популярної професійної техніки</p> <p>ціна</p> <p>гарантії якості</p>	<p>Взаємини із клієнтами</p> <p>прийом заявок клієнтів у вигляді диспетчера</p> <p>автоматизована реєстрація заявок клієнтами за допомогою персональних електронних посилань</p> <p>прийом звернень керівником сервісу від VIP-клієнтів</p> <p>партнерські відносини з міськими магазинами обладнання та запчастин</p>	<p>Сегменти клієнтів</p> <p>B2B/B2C</p> <p>Ресторани, кафе, їдальні, приватні особи</p>
	<p>Ключові ресурси</p> <p>майстри ремонтної групи</p>		<p>Канали продажів</p> <p>диспетчер/менеджер з обробки заявок клієнтів здійснює посередницьку</p>	

	клієнтська база власний резерв вживаного обладнання для використання запчастин або в здачі в оренду		діяльність між магазинами-партнерами та Сервісом та приймає роздрібні звернення партнери-постачальники партнери-сервіси субпідрядники сайт	
Структура витрат				
закупівля комплектуючих (38%) зарплата персоналу (50%) закупівля бланків суворої звітності канцелярські та поштові витрати (0,5%) оренда складу (3%) оплата seo-оптимізації сайту (1,5%) витрати на навчання керівника ремонтної групи (1%) податкові витрати (6%)			Виторг компанії продаж комплектуючих (40%) продаж послуг (50%) здавання обладнання в оренду (10%)	

Темплейт для самостійного заповнення.

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ				
Ключові партнери	Ключові активності	Ціннісна пропозиція для клієнтів	Взаємини із клієнтами	Сегменти клієнтів
	Ключові ресурси		Канали продажів	

Структура витрат			Виторг компанії	