Бизнес-моделирование. Ценностное предложение для клиента

ЧЕРЕПОВЕЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Давайте знакомиться!



Наиля Замашкина

https://vk.com/nailya.zamashkina I +7 916 323 15 35

Операционный директор, руководитель акселерационных программ, трекер

- Ментор, трекер акселераторов ФПСП, АСИ, ФРИИ, МТС.ТелекомИдея, GVA, GenerationS, Сбербанк, Сколково,
- Операционный директор и Руководитель акселерационных программ Финтех Лаб,
- Преподаватель НИУ ВШЭ, РАНХиГС, МГУ

Яндекс деньги

деньги@mail.ru

mobimoney универсальная система платежей

платеж.ru интернет-терминал

Собираем бизнес-модель с нуля

- **Бизнес-модель** — это анализ и схематичное описание взаимосвязанных бизнес-процессов компании.

- Модель наглядно показывает: что, кому и как именно продавать, а также насколько это выгодно.



Как выглядит ваша бизнес-модель?

- **Формируем ДОХОДЫ: КАК вы будете зарабатывать?**
  - Что именно планируете продавать: разовые товары/услуги, абонементы/подписка и т.д.
  - Сколько вы планируете продавать в неделю/месяц/год?
  - Как часто у вас будут покупать (один раз, периодически)?
  - Сколько хотите зарабатывать (в неделю, в месяц, в год)?
    - Если нет ориентиров – идите от расходов: сколько затрат в месяц + прибыль



- **Формируем РАСХОДЫ: сколько будет расходов?**
  - Сколько денег надо на запуск? Сумма, сроки платежей, возможность рассрочки/лизинга
  - Сколько стоит помещение/оборудование/ПО/онлайн сервисы?
  - Какой ФОТ у сотрудников? Какие налоги на ФОТ будут?
    - Сотрудники: в найм/самозанятость/ИП/договор подряда

Источники дохода

- Прямые продажи
- Партнерские продажи - % от транзакции, комиссия от сделки, от результата
- Продажа подписки, абонемент (On Premise On demand)
- Рекламная модель
- White label или Продажа прав на ИС
- Freemium
- Заказная разработка
- **Лучше 1-2, чем 4!**

Трансформируем бизнес-модель

- Отращиваем доходы
  - Отдельный товар/услуга с другим средним чеком
  - VIP продукт/услуга для завоевания новой аудитории
  - Инновационные форматы, специальные спикеры – новая аудитория, другой средний чек

- Оптимизируем расходы
  - Какие из расходов не обязательны?
  - Что можно не покупать самим?
  - Маркетинг/трафик (партнер)
  - Оплата персонала
  - Аренда:
    - Совместная аренда с другими кружками
    - Почасовая оплата
    - Партнерские помещения

КАК моделируется бизнес-модель?

- Собрали ДОХОДЫ
  - Перебрали варианты монетизации
- Собрали РАСХОДЫ



- Посмотрели на дельту!

- Дельта устраивает – движемся к реализации.
- Дельта НЕ устраивает – работаем с бизнес-моделью в Excel

КАК увеличить средний чек

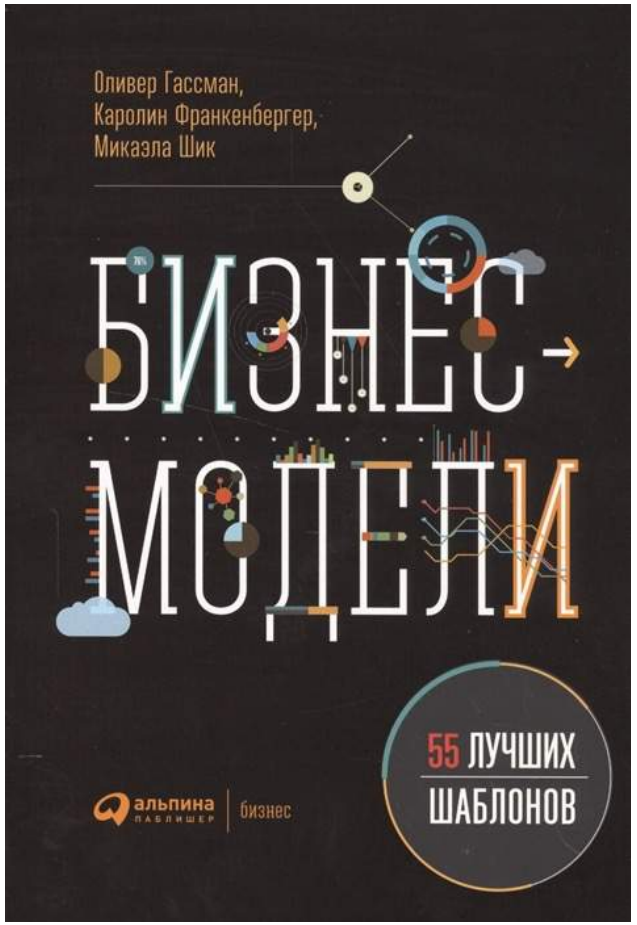
1. Увеличить стоимость товара/услуги (основной продукт):
    - Набрать новых клиентов по новой цене, обслуживать старых клиентов по старой – если поднять для них чек нереально
    - Предложить новую конфигурацию товара/услуги с новой ценой

2. Ввести дополнительные продукты и услуги в ассортимент, не трогая стоимость основного продукта (Upsale, CrossSale = ДОпродажа, Кросс-продажа)
    - Картридж для принтера
    - Набор или оборудование для работы дома



С чего начать?!

- Шаблон №8 «Белая этикетка»: раскрутка бренда задача бренда;
- Шаблон №20 «Контракты, основанные на показателях»: оплата за результат;
- Шаблон №33 «Оцифровывание»: перевод реальных продуктов в цифровой формат;
- Шаблон №34 «Перекрёстные продажи»: убить двух зайцев одним выстрелом;
- Шаблон №40 «Продажа впечатлений»: продукты, вызывающие эмоции

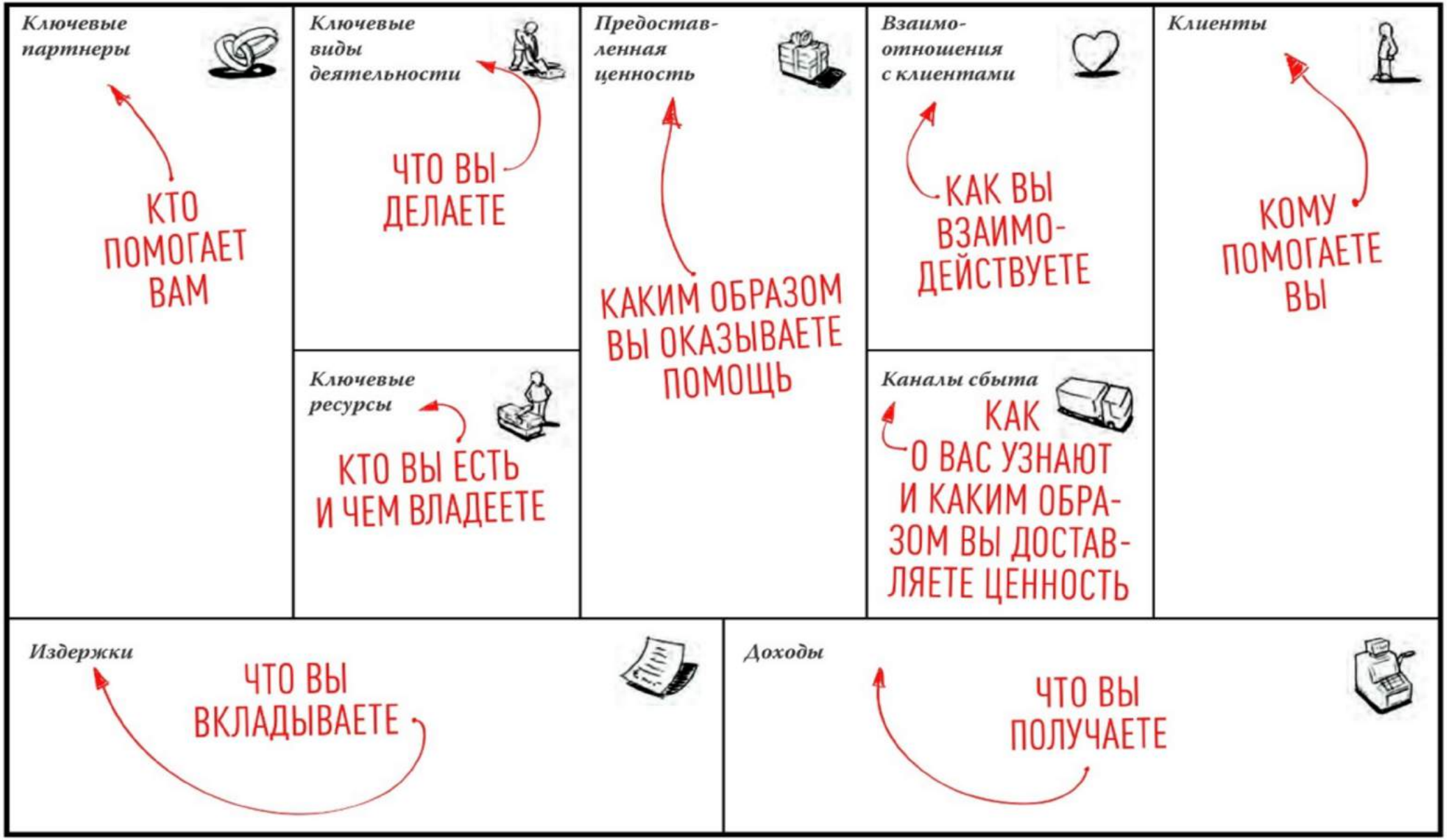


ШАБЛОН создания бизнес-модели любого проекта

Business Canvas & Lean Canvas

- Почему их две? Чем они отличаются?
- Business Model Canvas создан и опубликован Александром Остревальдером и Ивом Пинье.
- Эш Маурья (LeanStack Platform) адаптировал Business Model Canvas, добавив фокуса на клиенте = пользователе. Таким образом появилась Lean Canvas.




Ключевые партнеры
КТО ПОМОГАЕТ ВАМ
Ключевые виды деятельности
ЧТО ВЫ ДЕЛАЕТЕ
Ключевые ресурсы
КТО ВЫ ЕСТЬ И ЧЕМ ВЛАДЕЕТЕ
Предостав-ленная ценность
КАКИМ ОБРАЗОМ ВЫ ОКАЗЫВАЕТЕ ПОМОЩЬ
Взаимо-отношения с клиентами
КАК ВЫ ВЗАИМО-ДЕЙСТВУЕТЕ
Каналы сбыта
КАК О ВАС УЗНАЮТ И КАКИМ ОБРА-ЗОМ ВЫ ДОСТАВ-ЛЯЕТЕ ЦЕННОСТЬ
Клиенты
КОМУ ПОМОГАЕТЕ ВЫ
Издержки
ЧТО ВЫ ВКЛАДЫВАЕТЕ
Доходы
ЧТО ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ

Название продукта | Дата | Версия продукта

1.

Проблема

3 главные проблемы которые решает ваш продукт

4.

Решение проблемы

3 главные характеристики предложения

8.

Ключевые метрики

Количество клиентов

3.

Уникальное ценностное предложение (УТП)

Четкий, убедительный посыл. Что отличает вас? Почему обратить внимание на вас?

9.

Конкурентное преимущество

То, что нельзя скопировать

5.

Каналы продвижения

Пути привлечения клиентов

2.

Сегменты покупателей

Целевая аудитория
Первые покупатели

7.

Расходы

Привлечение клиентов, персонал и т.д.



6.

Источники дохода

Бизнес-модель
Пожизненная ценность клиента (LTV)
Валовая прибыль



Продукт ← → **Рынок**

Составляем бизнес-модель

Рынок

Портрет потребителя – клиентский сегмент

Боль потребителя и ценность продукта для решения боли

Ресурсы

Сотрудники

Партнеры

Оборудование

Информация и знания

Маркетинг и каналы продаж

Прибыль

Модель получения дохода

Структура затрат

Драйверы роста

Управление рисками бизнес-модели

Политические – риск санкций и эмбарго
Экономические – риск инфляции
Социальные – риск спада рождаемости, старения
Технологические – риск аналогов
Правовые и законодательные – риск зарегулирования
Экологические – риск ущерба

Смена бизнес-модели = pivot

Чек-лист **УСТОЙЧИВОСТИ** бизнес-модели

- Фокусировка на проблеме в выбранном клиентском сегменте
- Целевой покупатель и рынок (B2B B2C B2G B2B2C и т.п.)
- Продукт-лекарство, а не витаминка
- Короткий цикл сделки
- Хватает оборотных средств (средний чек выше затрат на привлечение)

НЕ устойчивая бизнес-модель

- Рост медленнее рынка
- Клиенты не возвращаются
- Нет эффекта от изменений

Uber — Business Model Canvas

Ключевые партнёры

Системы обработки платежей

Системы, определяющие положение пользователя на карте

Ключевые действия

Разработка платформы и поддержка пользователей

Маркетинг = Привлечение пассажиров и водителей

Ключевые ресурсы

Бренд

Технологическая платформа

Сеть водителей

Ценностное предложение

Надёжные и удобные поездки

Дополнительный источник дохода

Взаимоотношения с клиентами

Сервис для самостоятельного заказа (рейтинг, отзывы, обратная связь)

Поддержка клиентов

Каналы

Приложение Uber

Сайт Uber

Сегменты клиентов

Те, кому нужно куда-либо поехать (пассажиры)

Владельцы автомобилей (водители)

Структура издержек

Технологическая платформа

Маркетинг

Зарплаты

Потоки доходов

% с поездки

Netflix — Business Model Canvas

Ключевые партнёры

Продюсеры
Компании кабельного вещания

Потребители электроники

Ключевые действия

Производство и лицензирование контента

Развитие собственной платформы

Ключевые ресурсы

Платформа Netflix и коллекция кино

Товарный знак

Ценностное предложение

Просмотр развлекательного контента по требованию в любое время и в любом месте

Взаимоотношения с клиентами

Собственный сервис + рекомендации от искусственного интеллекта

Каналы

Любое устройство

Приложение Netflix

Сегменты клиентов

Любители кино

Структура издержек

Производство и лицензирование контента

Развитие технологической платформы

Потоки доходов

Подписка



- Является ли бизнес-модель статичной? Нет, не является. Может ли бизнес-модель измениться? Конечно, да. BMC - это “слепок” того, как прямо сейчас устроена ваша бизнес-модель. Её важно и нужно аудировать периодически, пересматривать, изменять и всячески прАвить.

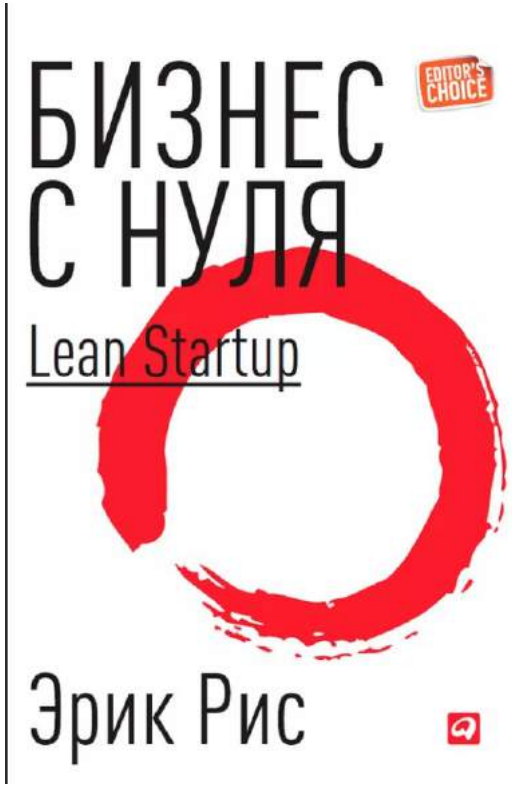
- Важно: смоделировать, проверить, снова моделировать.

Ценностное предложение для клиента

Бережливый LEAN подход

Бережливый (~~голодный~~) подход
к времени, людям, бюджетам и ресурсам

Сначала узнать клиента и его потребность,
затем продать обещание
затем создавать продукт



LEAN подход

1. узнать рынок и его потребность
2. сформулировать ЦЕННОСТЬ
3. подтвердить ценность ПРОДАЖАМИ
4. создать ПРОДУКТ



гипотезы ценности	гипотезы роста
клиент, проблема, решение, ЦП, “ручные” продажи, прототип	каналы, экономика, выручка

Фокус внимания

приоритизировать шаги

отбрасывать лишнее

делать только действие, ведущее к цели

как это поможет достичь цели?
какого результата ты ожидаешь?
если отказаться от данной задачи, это повредит цели?

Упрощение

1. разделять задач на промежуточные легко достижимые шаги
2. искать готовые альтернативы и аналоги
3. действовать в комфортной среде
4. преодолевать внутренние страхи
5. давать себе право на ошибку

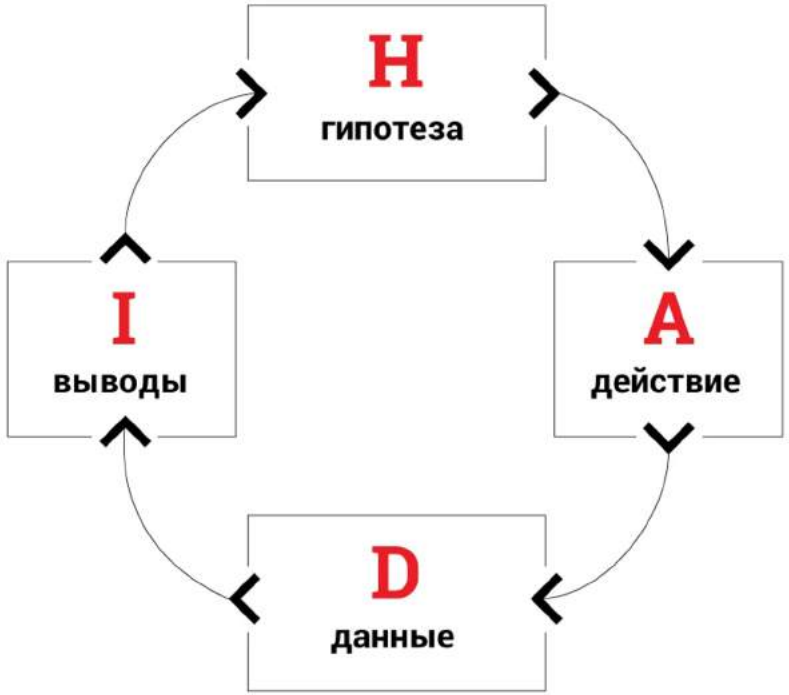
Повторение успеха

добившись результата, повтори его

масштабируй успех, а не неудачи

Генерация идей и тестирование гипотез

- предположение, требующее проверки действием
- пока гипотеза не подтверждена, бизнес не двигается
- проверяются новые гипотезы
- цикличность



Гипотезы по SMART

Я предполагаю, что ??

Для того, чтобы это проверить ???

Я окажусь прав, если ??

Гипотеза подтверждена? Да или Нет

Какой вывод можно сделать?

Customer Development



клиентский сегмент	**проблема**	**решение - ценностное предложение**	**прототип**	**ручные продажи**	**ценность подтверждена**
сценарий столкновения с проблемой	суть проблемы и как она решается без вас	Мы А решаем проблему Б для клиентов С при помощи Д	лендинг группа пост КП	штуки продаж и/или соглашений	что купил клиент?

Клиентский сегмент и целевая аудитория

	клиент 1	**клиент 2**
пол	М	М
возраст	40-45	40-45
род занятий	музыкант	музыкант
страна	РФ	РФ
доход	высокий	высокий





ABCDX-сегментация

20% затрат
80% выручки

Сегмент A продукт очень нужен, поэтому покупают быстро, платят много/покупают часто

Сегмент B продукт нужен, но есть возражения, платят много, средний цикл продажи

80% затрат
20% выручки

Сегмент C есть потребность в продукте, но ценность невысокая, поэтому готовы платить мало и имеют ряд существенных возражений

Сегмент D задают много вопросов/выносят мозг, а потом все равно не покупают

Сегмент X самый “жирный” клиент, готовы много и долго платить, но им нужен особенный продукт, которого у вас пока нет

Пример: ABCDX-сегментация

20% затрат
80% выручки

Сегмент A пользуется Bitrix24, ищет коробочный таск-трекер для нового бизнеса

Сегмент B ведет учет задач через Гугл Календарь, ищет удобный таск-трекер

Сегмент C ведет учет задач через Гугл Календарь, ищет пробный таск-трекер

80% затрат
20% выручки

Сегмент D ведет учет личных задач через Гугл Календарь, нет бизнеса

Сегмент X ведет учет задач в Jira, ищет команду разработки для CRM

На выбор сегмента влияет стратегия бизнеса

Компания делает финтех продукт
Пилотируется с ритейлом, фармой, бьюти

Цель бизнеса - найти стратегического инвестора и отдать РФ стратегу

Сегмент А - потенциальные стратеги (Сбер, VK, МТС)
Тактика - пилотные проекты с проектами внутри экосистем

Customer Development



клиентский сегмент	проблема	решение - ценностное предложение	прототип	ручные продажи	ценность подтверждена
сценарий столкновения с проблемой	суть проблемы и как она решается без вас	Мы А решаем проблему Б для клиентов С при помощи Д	лендинг группа пост КП	штуки продаж и/или соглашений	что купил клиент?

Проблемные интервью

Не более 5-7 открытых вопросов

Вопрос, отсекающий не целевой сегмент
Вы автор? Сколько книг вы написали? Когда последнюю?

Вопросы про опыт и прошлое, ограниченные во времени
В каком издательстве вы публиковались в прошлом/текущем году?
Как выбирали - по каким критериям, что было важно?
Сколько времени выбирали? Что явилось решающим фактором при выборе?

Вопросы про решение боли сейчас - конкретизированные
Как именно выбирали - встречи/звонки/переписка?

Профилирующие вопросы
пол, возраст, аудитория, наличие предзаказов на книгу и т.д.



Проблемные интервью - пример

Не более 5-7 открытых вопросов

Вопрос, отсекающий не целевой сегмент

Сколько у тебя текущих проектов?

Вопросы про опыт и прошлое, ограниченные во времени

Кто является заказчиком твоих проектов как правило?
Какой бюджет был у последних реализованных проектов, когда это было?
Выполнили ли цели завершенные проекты этого года?

Вопросы про решение боли сейчас - конкретизированные

Какими инструментами ты приоритизировал задачи на последнем проекте?
Кто из команды за что отвечал, какой результат достигли?

Сначала гипотезы - затем вопросы

Что хочу узнать?

Зачем мне это знание?

Что нового я узнаю (есть ли белые пятна в этом вопросе/теме)?

Что хочу проверить (готовая гипотеза)?

Как пойму, что проверил (цифры)?

Проблемные интервью B2B

Как сейчас решается проблема?
Как выбирали поставщика?
Как часто меняется поставщик?
Как устроен процесс принятия решения?
Кто владелец бюджета?
Проводится ли тендер?
Есть ли до-тендерные процедуры? Какие они?
Какие есть законодательные регуляторные требования?

Сколько проводить проблемные интервью?

- минимум 20 - для B2C
- минимум 5 - для B2B

- Опрашиваем, пока не встретим повторы в ответах!



Проблемное интервью: результат

Персона	Ситуация, сценарий, гипотеза ценности, гипотеза проблемы...					
С кем говорил?	Что хотел узнать?	Какие вопросы задавал?	Что ответили?	Что узнал? Выводы	Кого еще рекомендовал для интервью?	Следующий шаг?

Результат проблемного интервью: ценностное предложение

Цена и ценность.

Ценностное предложение



Результат проблемного интервью: ценностное предложение



кому?
чему?
почему?

Результат проблемного интервью: ценностное предложение

Стоп-слова:

все прилагательные

~~простой, удобный~~

~~понятный, доступный~~

~~современный. инновационный~~

~~выгодный, надежный, качественный~~

и т.п.

Как проверить ЦП?

напишите

прочтите

произнесите вслух

покажите знакомым

покажите незнакомым

Изменить, улучшить!

Результат проблемного интервью: ценностное предложение

Было: Выставка решений для e-commerce

Стало: Поставщики решений для электронной коммерции
найдут клиентов и партнеров
на ежегодной выставке,
собирающей свыше 300 участников 10й год подряд

Результат проблемного интервью: ценностное предложение

для клиентов …

решаем проблему …

при помощи …

мы, компания …

Ценность - важность, значимость, польза, полезность

Предложение - призыв к действию

Каждому звену бизнес-модели - свое ЦП

УТП и Ценностное предложение

этот дизайнерский стул
выдержит 10 000 посадок

кто?
что?

этот стул
для ресторанов быстрого питания
послужит 4-5 лет
для тысяч селфи ваших клиентов

кому?
чему?
почему?



Ценностное предложение

для клиентов …
решаем проблему …
при помощи …
мы, компания …

Решенческие интервью



клиентский сегмент	**проблема**	**решение - ценностное предложение**	**прототип**	**ручные продажи**	**ценность подтверждена**
сценарий столкновения с проблемой	суть проблемы и как она решается без вас	Мы А решаем проблему Б для клиентов С при помощи Д	лендинг группа пост КП	штуки продаж и/или соглашений	что купил клиент?

Решенческие интервью

Не более 10 закрытых конкретных вопросов
Спрашиваем тех, с кем ранее проводились проблемные интервью (если есть такая возможность) и людей, похожих на них

Вопросы о продукте: соответствует ли решение проблеме от 0 до 10
“Оцените наш продукт/решение”

Вопросы про приоритетность полезностей от 0 до 10
“Оцените каждую функцию по очереди”

Профилирующие вопросы
пол, возраст, должность и т.п.



Результат решенческого интервью

- продажа
- договор
- соглашение о намерениях
- пилотный проект

Компания А и компания Б договорились, что в срок С,

при наступлении условий Д,

компания А
приобретет продукцию Б
в количестве Х по цене У

ЧЕРЕПОВЕЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Бизнес-моделирование

- Как собрать бизнес-модель с нуля
- Как провести аудит текущей бизнес-модели
- Как изменить бизнес-модель

Ценностное предложение для клиента

- Почему ценностное предложение важно
- Как сформулировать ценностное предложение
- Как проверить ценностное предложение