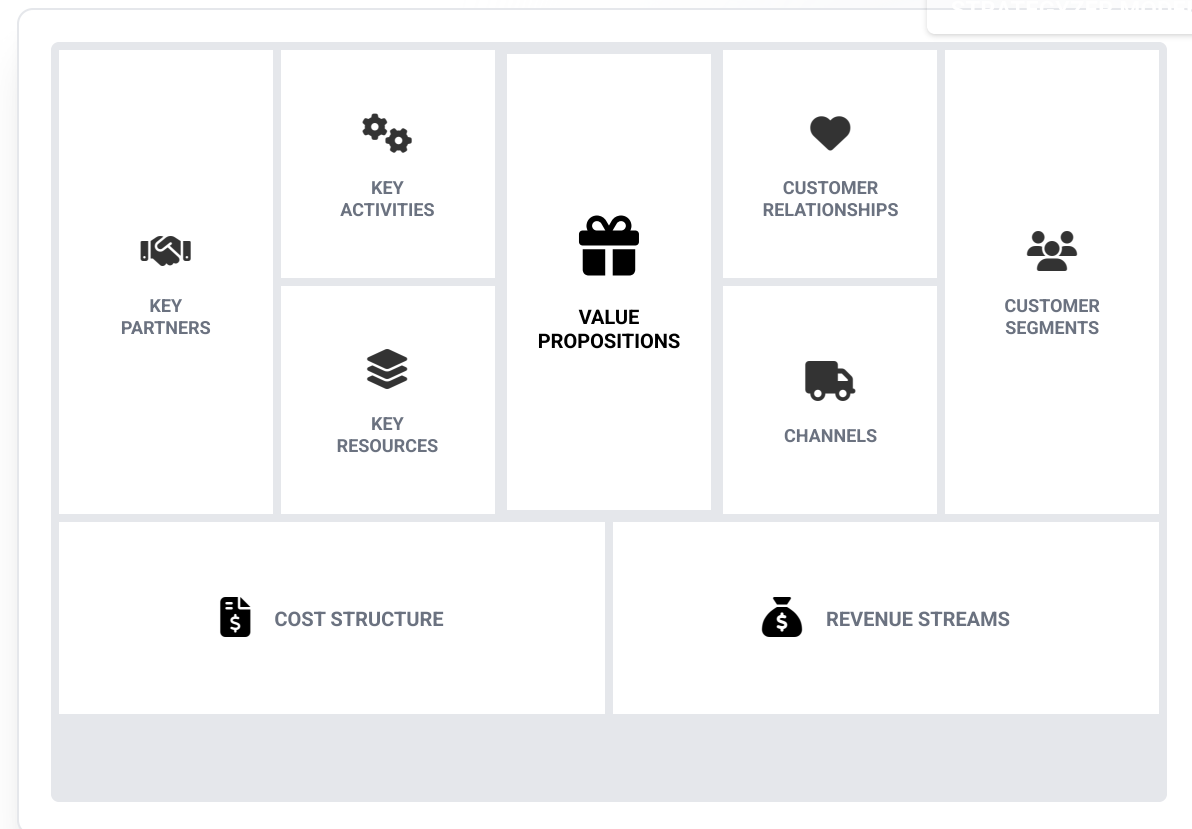




Бизнес-модель как объект стратегии

Business Model Canvas

- ✓ Бизнес-модель vs Стратегия: различия
- ✓ 9 структурных блоков BMC
- ✓ Проверка гипотез ценности



План занятия

Ключевые этапы освоения методологии построения бизнес-моделей



01

Введение и контекст

Эволюция стратегического мышления. Различия между стратегией и бизнес-моделью.



02

Архитектура BMC

Обзор 9 блоков и логика их взаимосвязей. Почему Strategyzer?



03

Создание ценности

Правая сторона канвы: Сегменты, Ценностные предложения, Каналы и Доходы.



04

Инфраструктура

Левая сторона канвы: Ресурсы, Деятельность, Партнерства и Издержки.



05

Проверка гипотез

Методология тестирования бизнес-идей (DFV, Build-Measure-Learn).



06

Итоги и практика

Инструменты валидации, чек-лист для воркшопа и практические рекомендации.

Эволюция стратегического мышления

От структурного планирования к дизайну бизнес-моделей (1962—2020+)



Бизнес-модель vs Стратегия




Бизнес-модель

UNIT OF ANALYSIS: ФИРМА

«Логика того, как организация создает, доставляет и захватывает ценность»

 **ФОКУС**
Операционная эффективность, Клиент, Потoki

 **ГОРИЗОНТ**
Тактический – Среднесрочный

 **КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ**
LTV, САС, Маржинальность, Cash Flow

 **РЕЗУЛЬТАТ (АРТЕФАКТ)**
Canvas, Unit Economics, Процессы


VS




Стратегия

UNIT OF ANALYSIS: КОНКУРЕНЦИЯ

«План действий для достижения уникального позиционирования и победы над конкурентами»

 **ФОКУС**
Уникальность, Выбор (Choice), Trade-offs

 **ГОРИЗОНТ**
Долгосрочный курс

 **КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ**
ROIC, Относительная доля рынка, Устойчивое превосходство

 **РЕЗУЛЬТАТ (АРТЕФАКТ)**
Стратегическая карта, Портфель инициатив

Почему Business Model Canvas?

Ключевые преимущества методологии Strategyzer и ограничения использования

Ключевые преимущества



COMMUNICATION

Единый визуальный язык

Создает общее понимание бизнеса для кросс-функциональных команд (маркетинг, продукт, финансы).



AGILITY

Быстрая коммуникация

Вся «большая картина» бизнеса на одной странице. Отказ от 40-страничных документов в пользу наглядности.



VALIDATION

Дизайн и Тестирование

Идеален для итерационного процесса. Позволяет быстро формулировать гипотезы и менять блоки на основе фактов.



STRATEGY

Управление портфелем

Интеграция с концепцией «Explore vs Exploit». Позволяет балансировать между поиском новых моделей и эксплуатацией существующих.

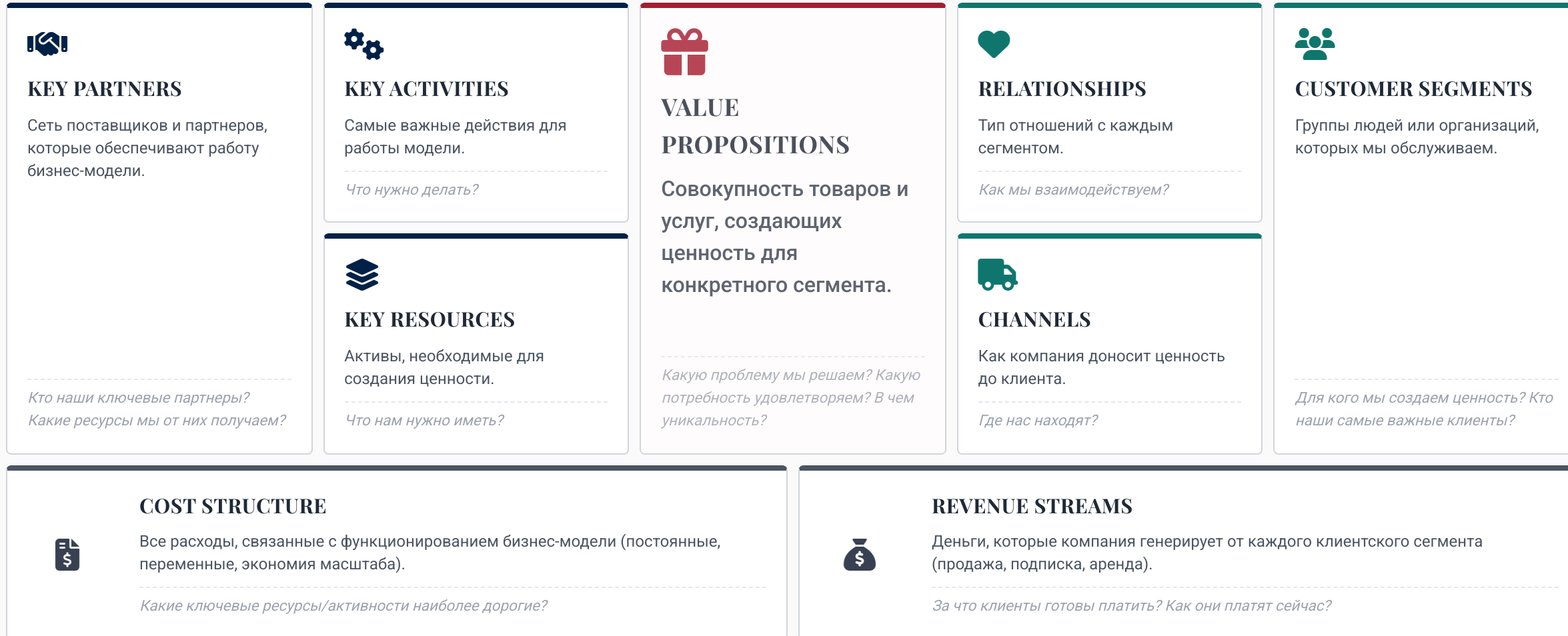
⚠️ Риски и Ошибки

- ✗ **Не заменяет стратегию**
ВМС – это описание логики, а не план победы над конкурентами.
- ✗ **«Галлюцинации»**
Заполнение блоков мнениями без проверки фактами (Testing).
- ✗ **Статичность**
Использование как разового упражнения, а не живого инструмента.

Business Model Canvas

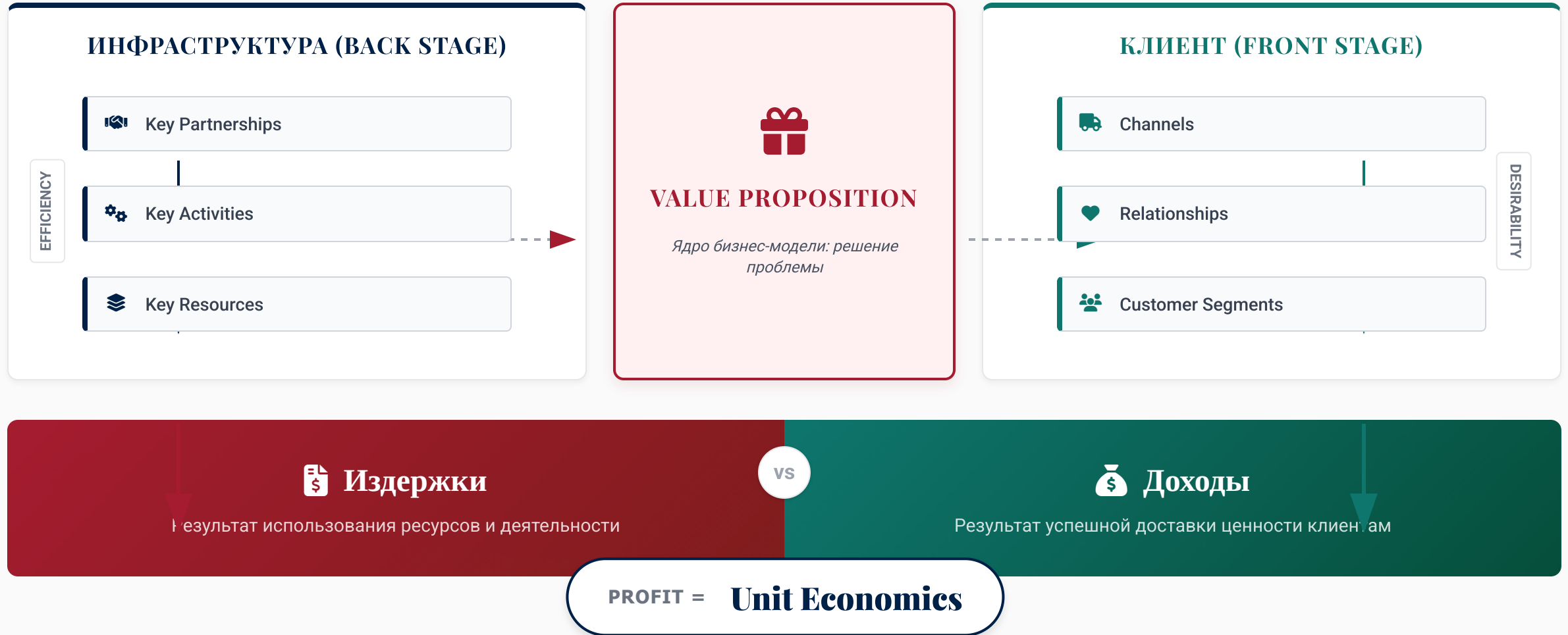
Системный взгляд на создание, доставку и захват ценности

- Инфраструктура (Efficiency)
- Ценность (Value)
- Клиент (Desirability)
- Финансы (Viability)



Логика взаимосвязей между блоками

Как операционная деятельность трансформируется в финансовый результат

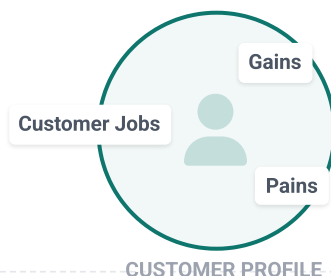


Сегменты клиентов и Ценностные предложения

Ключевая связка бизнес-модели: решение проблемы для конкретной аудитории

Customer Segments

«Для кого мы создаем ценность? Кто наши самые важные клиенты?»



MASS / NICHE

Тип рынка

TAM / SAM / SOM

Размер

Case: Zara

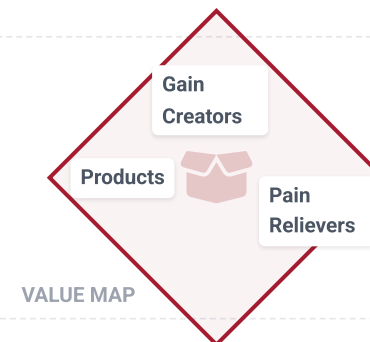
RETAIL

Сегменты: Женщины, Мужчины, Дети (Mass Market).

Jobs to be done: «Выглядеть модно и актуально без больших затрат».

Value Propositions

«Какую проблему мы решаем? Почему клиент выберет нас?»



NEWNESS / PRICE

Тип ценности

UVP / USP

Уникальность

Case: Zara

RETAIL

Ценность: «Доступная высокая мода» (Fast Fashion).

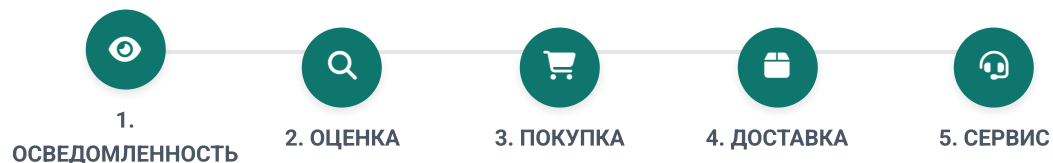
Pain Reliever: Новые коллекции каждые 2 недели (FOMO), доступная цена.

Каналы и Взаимоотношения с клиентами

Как мы доставляем ценность и взаимодействуем с сегментами

Каналы: 5 Фаз (Phases)

Точки контакта, через которые клиент взаимодействует с компанией.



Типы Отношений

Характер взаимодействия: от личного до автоматизированного.



Персональные

Личный менеджер, консультант (банковское дело, бутики)



Автоматизация

Профили клиентов, рекомендации (Netflix, Spotify)



Сообщества

Обмен опытом между пользователями (Форумы, Клубы)



Самообслуживание

Клиент делает все сам с помощью инструментов (IKEA)

Zara: Omni-channel

CASE: ZARA

✓ Флагманские магазины

Главный канал (Experience). Расположение на дорогих улицах заменяет рекламу.

✓ Mobile App & Online

Интеграция со стоком магазинов. "Click & Collect" для удобства.

Zara: Co-creation

CASE: ZARA

✓ Обратная связь (Feedback Loop)

Менеджеры магазинов сообщают дизайнерам, что клиенты *не* купили.








✓ Социальные медиа

Создание "хайпа" вокруг новых коллекций (FOMO - Fear Of Missing Out).

Потоки доходов: как мы захватываем ценность




Типы монетизации, стратегии ценообразования и юнит-экономика

7 Типов потоков доходов





-  Продажа актива (Asset Sale)
-  Плата за использование (Usage Fee)
-  Подписка (Subscription Fees)
-  Аренда / Лизинг (Lending/Renting)
-  Лицензирование (Licensing)
-  Посредничество (Brokerage Fees)
-  Реклама (Advertising)

Механизмы ценообразования

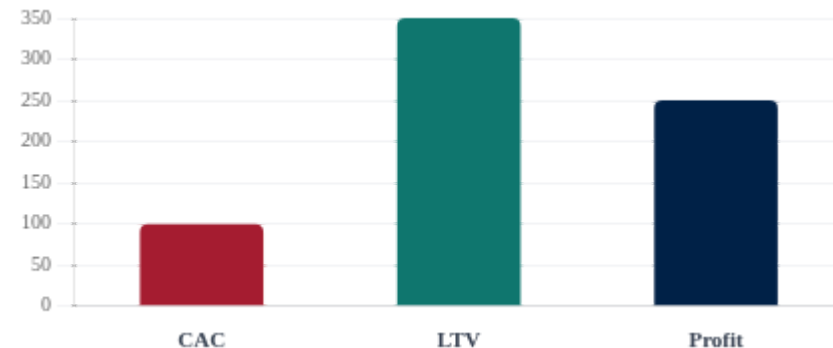
Динамическое (Dynamic)

-  Аукцион / Торги
-  Yield Management (Спрос)
-  Real-time Market (Биржа)

Фиксированное (Fixed)

-  Прейскурант (List Price)
-  Зависит от характеристик
-  Зависит от сегмента
-  Зависит от объема

Unit Economics



Target: LTV > 3 × CAC

Окупаемость привлечения клиента должна быть многократной

Case: Netflix

Subscription Model

Тип: Подписка (Recurring)

Цены: Fixed Tiered (Basic, Standard, Premium)

LTV Driver: Retention (Original Content)

"Предсказуемый денежный поток позволяет инвестировать миллиарды в создание контента (Key Activity)."



Кейс-стади: Правая сторона ВМС (Zara)

Как лидер Fast Fashion создает и доставляет ценность клиентам

ZARA

Global Reach

Fast Fashion Model

Mass Market

VALUE PROPOSITIONS

"Мода по доступной цене, здесь и сейчас"

- **Fast Fashion:** Сокращение цикла дизайн-продажа до 2 недель (против 6 месяцев у конкурентов).
- **Доступная мода:** Дизайн высокого подиумного уровня по ценам масс-маркета.
- **Дефицит (Scarcity):** Ограниченные партии создают чувство срочности (FOMO).
- **E-commerce Experience:** Бесшовный UX и визуальная эстетика люксового бренда.

RELATIONSHIPS

- **Транзакционные:** Быстрое самообслуживание в магазинах.
- **Сообщества:** Вовлечение через соцсети (Instagram, TikTok) и инфлюенсеров.
- **Feedback Loop:** Прямая связь отзывов с дизайном.

CHANNELS

- **Флагманские магазины:** Главные торговые улицы мегаполисов.
- **Online Store & App:** Полная интеграция со стоком.
- **Социальные сети:** Основной канал коммуникации и витрина.

SEGMENTS

"Стильные люди, следящие за трендами"

- **Женщины:** Основной драйвер выручки. Высокая частота покупок.
- **Мужчины:** Базовый гардероб + тренды. Меньшая частота.
- **Дети:** Быстрорастущий сегмент. Частая смена размеров.
- **География:** Городские жители в 90+ странах.

Ключевые ресурсы

Активы, необходимые для создания ценностного предложения

Физические



Материальные активы: производственные мощности, здания, транспортные средства, IT-инфраструктура и точки продаж.

KPI METRIC

Надежность логистики / Оборот запасов

 Example: Zara (Магазины & Логистика)

Интеллектуальные (IP)



Бренды, патенты, авторские права, партнерства, закрытые базы данных и алгоритмы. Сложнее всего скопировать.

KPI METRIC

Портфель IP / Точность алгоритмов

Example: Netflix (Алгоритмы & Права)

Человеческие



Персонал является критическим активом в креативных индустриях и наукоемких производствах. Важна не численность, а качество.

KPI METRIC

Talent Density (Плотность таланта)

 Example: Zara (Дизайнеры)

Финансовые



Денежные средства, кредитные линии, опционы на акции. Гарантируют ликвидность и возможность масштабирования.

KPI METRIC

Access to Capital / Cash Burn Rate

 Example: Startups (Ventures)

Ключевые виды деятельности

Самые важные действия для успешной работы бизнес-модели

Производство

Разработка, создание и доставка продукта в больших объемах или высокого качества.

MANUFACTURING FIRMS

Решение проблем

Поиск уникальных решений для индивидуальных проблем клиентов. Управление знаниями.

CONSULTING / HOSPITALS

Платформа / Сеть

Управление платформой, матчмейкинг, обеспечение сервиса и продвижение платформы.

SOFTWARE / VISA / UBER

Сравнение операционных моделей

ZARA Fast Fashion Cycle (Production)



Design

Daily Updates



Production

Lead Time: 2 wks



Distribution

Global: 48 hrs



Retail Ops

Feedback Loop

UBER Platform Management (Network)



App Dev

Platform Uptime



Supply (Drivers)

Recruitment Cost



Marketing

CAC / Match Rate




Support


Resolution Time


Ключевые партнёрства

Сеть поставщиков и партнеров, обеспечивающая функционирование модели

Мотивы партнерства

- 

Оптимизация и экономия
Снижение издержек за счет аутсорсинга и эффекта масштаба.
- 

Снижение рисков
Разделение неопределенности в конкурентной среде (напр., Blu-ray).
- 

Доступ к ресурсам
Получение лицензий, клиентской базы или технологий.

4 Типа партнерств

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ

Между не-конкурентами

КООПЕТИЦИЯ

Партнерство конкурентов

JOINT VENTURES (СП)

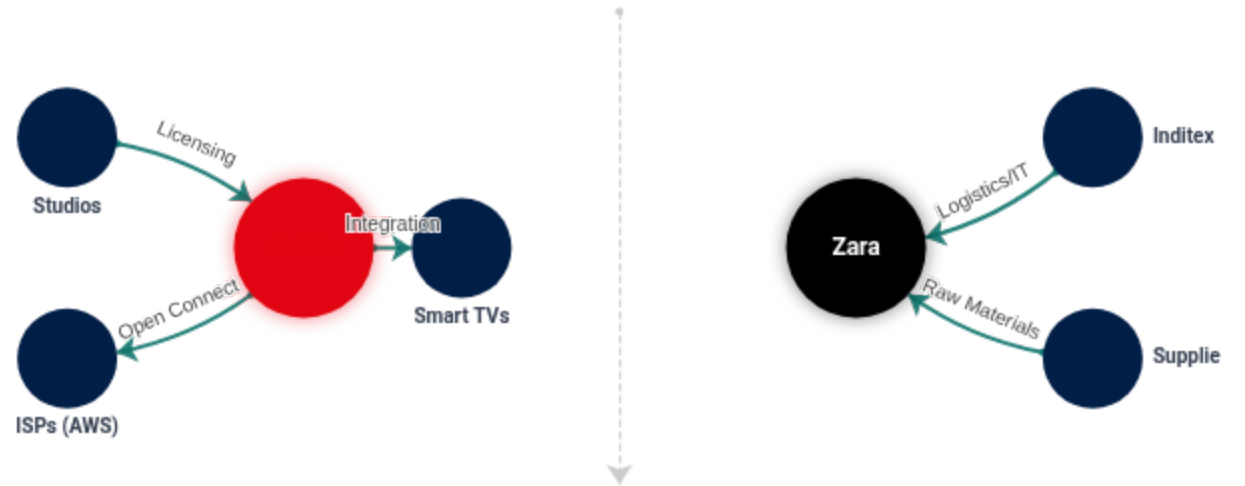
Для запуска новых бизнесов

ПОСТАВЩИК-ПОКУПАТЕЛЬ

Для надежности поставок

Экосистемы: Netflix & Zara

Сетевой граф взаимодействия



Структура издержек

Затраты, необходимые для функционирования бизнес-модели

Классификация моделей

Cost-Driven

Минимизация издержек, максимальная автоматизация, низкие цены.

Ex: Southwest, Walmart

Value-Driven

Фокус на создании ценности, премиум сервис, высокие издержки.

Ex: Luxury Hotels, Apple

Эффекты масштаба

Economies of Scale

Снижение себестоимости при росте объема.

Economies of Scope

Снижение издержек за счет разнообразия.

BREAK-EVEN POINT (BEP)

Fixed Costs / Contribution Margin

PROFIT FORMULA

(Price - Var. Cost) × Q - Fixed Cost

Категория издержек	Тип	Драйвер затрат
Производство (COGS)	VARIABLE	Объем продаж, стоимость материалов
Зарплата персонала	FIXED	Штат, социальные отчисления
Аренда помещений	FIXED	Локация, площадь (м²)
Маркетинг	MIXED	Бюджет кампаний, CAC
R&D / Разработка	FIXED	Инновации, поддержка платформы

Case: Zara Cost Structure

Hybrid Model

High Fixed Costs

- Prime Locations (Rent)
- In-house Production (Spain)
- IT & Logistics Hubs

Variable Optimization

- JIT Inventory (Low waste)
- Air Freight (Speed premium)
- Fabric procurement

Методология тестирования бизнес-идей

Систематическое снижение риска и неопределенности

Ключевые принципы

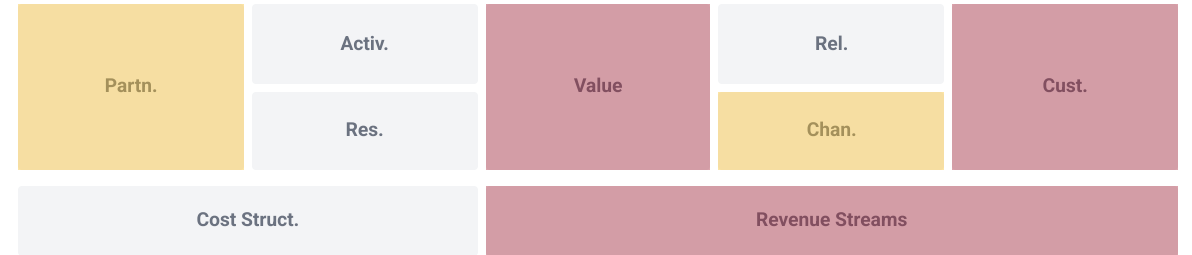
- Много малых экспериментов**
Не ставьте всё на одну карту. Делайте серию быстрых, дешевых тестов.
- Приоритизация по рискам**
Сначала тестируйте то, что может "убить" ваш бизнес (Killers).

"Fail fast, fail cheap, learn faster."

Карта рисков BMC

High Risk Med Risk

Где скрываются самые опасные допущения?



Desirability (Клиент) & Viability (Деньги) – Приоритет №1

Лестница силы доказательств



Мнения
Интервью



Интерес
Клики, Email

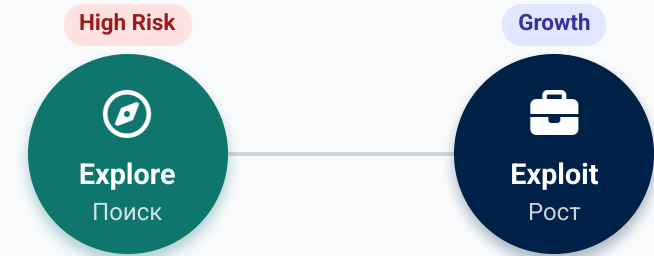


Намерение
Предзаказ



Транзакция
Выручка

Баланс портфеля



Балансируйте инвестиции между поиском нового и развитием текущего.



Формулирование критических гипотез (DFV)

Структурированный подход к определению того, что должно быть правдой для успеха бизнеса

Мы считаем, что **[сегмент]** будет **[поведение]**.

Мы проверим это через **[тест/эксперимент]**.

Мы правы, если **[метрика]** достигнет **[порог]** за **[срок]**.

Хотят ли это?



Desirability

ЖЕЛАННОСТЬ (РЫНОЧНЫЙ РИСК)

ПРИМЕР ГИПОТЕЗЫ

"Мы считаем, что 25% посетителей лендинга из сегмента 'Студенты' оставят свой email в обмен на скидку."

Key Metric

Conversion Rate > 25%

Test Type

Landing Page / Ad

Можем ли мы?



Feasibility

ОСУЩЕСТВИМОСТЬ (ТЕХ. РИСК)

ПРИМЕР ГИПОТЕЗЫ

"Мы сможем собрать работающий MVP с функцией поиска за 4 недели силами 2 инженеров без внешних API."

Key Metric

Dev Time ≤ 4 Weeks

Test Type

Technical Prototype

Стоит ли это того?



Viability

ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ (ФИН. РИСК)

ПРИМЕР ГИПОТЕЗЫ

"Пользователи готовы платить \$15/мес за подписку, обеспечивая LTV не менее \$100 при CAC \$30."

Key Metric

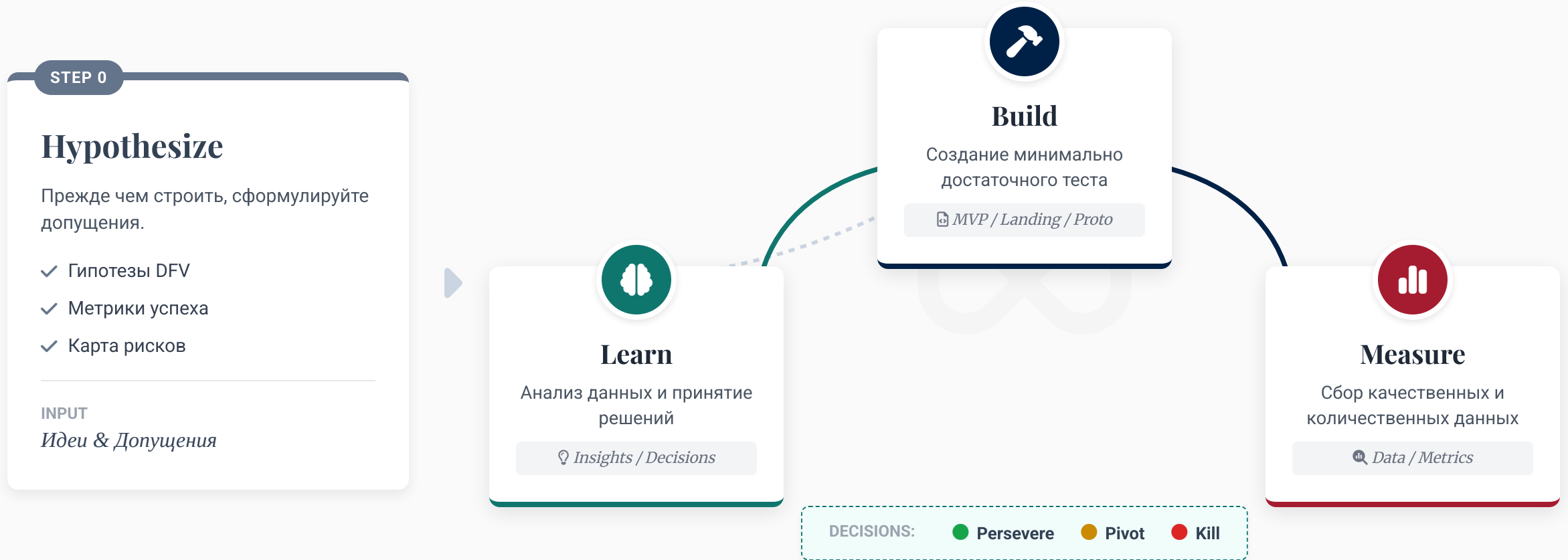
LTV/CAC Ratio ≥ 3

Test Type

Pre-order / Pricing

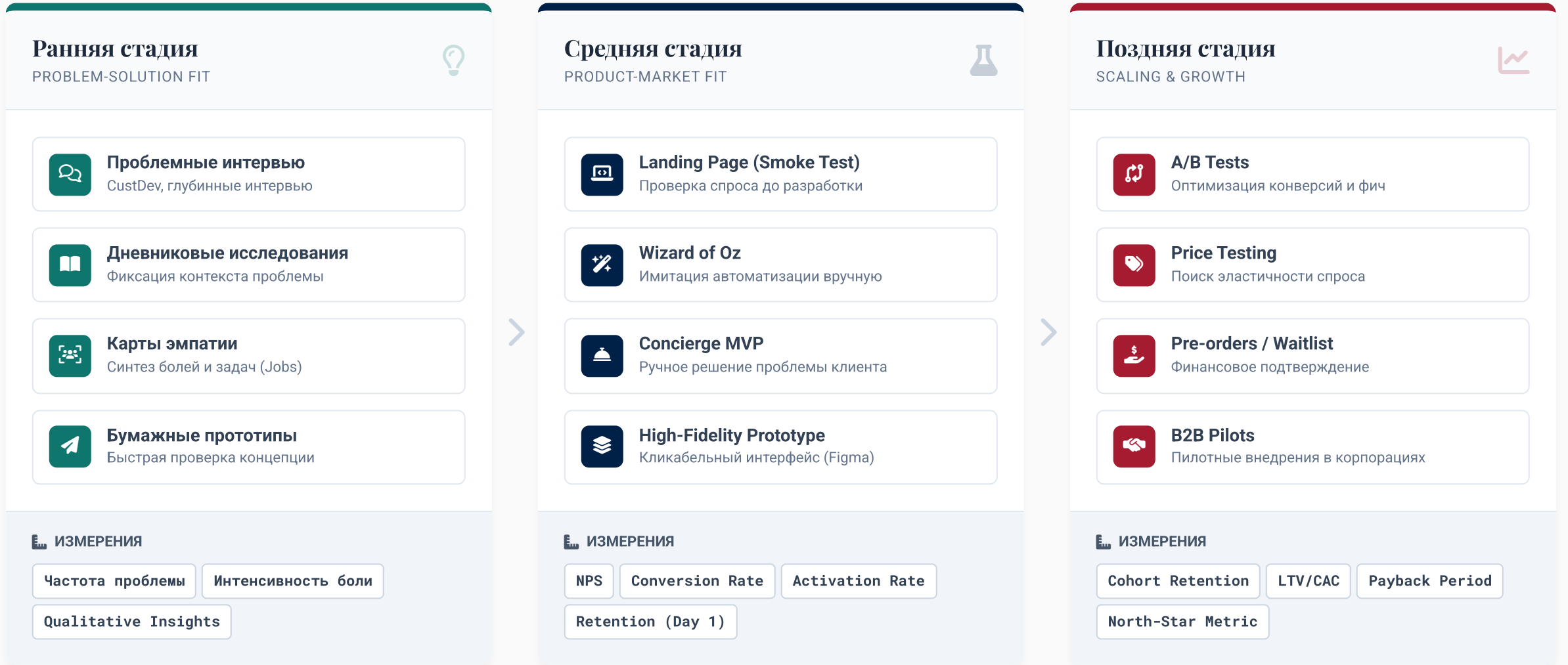
Цикл Build – Measure – Learn

Итеративный процесс превращения гипотез в проверенные знания



Инструменты валидации: от идеи до масштаба

Дорожная карта экспериментов по стадиям зрелости бизнес-модели



Итоги и практические рекомендации

Ключевые шаги для внедрения Business Model Canvas в стратегический процесс

📋 Чек-лист воркшопа BMC

- ✅ **Сформируйте кросс-функциональную команду**
Маркетинг, Продукт, Технологии, Продажи. Избегайте "Silo thinking".
- ✅ **Заполните канву справа налево**
Начните с Клиента и Ценности (Desirability), затем Инфраструктура и Финансы.
- ✅ **Выделите гипотезы, а не факты**
Используйте цветные стикеры для обозначения допущений.
- ✅ **Выберите 3 критических риска (DFV)**
Что должно быть правдой, чтобы идея не провалилась?
- ✅ **Спланируйте спринт на 2 недели**
Определите тесты и ответственных за сбор данных.

МЕТРИКИ УСПЕХА (KPIs)



UNIT ECONOMICS

LTV / CAC > 3



RETENTION

Cohort Analysis



PROFITABILITY

Gross Margin



VELOCITY

Learnings / Week

Next Steps

План действий после воркшопа

Today: Workshop

Day 14: Review



Сбор данных и валидация гипотез

PERSEVERE

PIVOT

KILL