

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИИ

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИИ: БИЗНЕС-МОДЕЛЬ CANVAS (МОДЕЛЬ ОСТЕРВАЛЬДЕРА)

В 2025 году многие компании по-прежнему испытывают трудности с укреплением своих бизнес-моделей. Несмотря на появление новых концепций, Business Model Canvas от Остервальдера и Пиньера остается ключевым инструментом.

Бизнесмены (предприниматели), как правило, сосредотачиваются на конкретных аспектах своего бизнеса, например, какие программные пакеты используются, какой поставщик является самым дешевым, как оптимизировать внутренние процессы...?

Они настолько увязают в деталях повседневной работы, что теряют из виду общую картину своего бизнеса.

Без такого видения они не могут масштабироваться, получают незначительную прибыль, упускают возможности, испытывают трудности с инновациями и в итоге управляют «просто еще одним» бизнесом.

Еще одна полезная метафора для понимания этой распространенной ошибки - *солдат в окопах*.

Каждый пройденный метр даётся дорогой ценой, совершаются ошибки, прогресс достигается с трудом и медленно... такова повседневная жизнь 99% предпринимателей и бизнесменов.

Но когда у вас есть круговой обзор на 360 градусов, вы видите все поле боя. Решения принимаются гораздо яснее, ошибок совершается меньше, а прогресс идет быстро и методично.

К счастью, существует готовая бизнес-модель, которая обеспечивает как **видение**, так и **ясность**.

Модель бизнес-планирования **Business Model Canvas** предоставляет предпринимателям, владельцам бизнеса и стратегам инструмент для анализа, структурирования и развития бизнеса, при этом всегда учитывая общую картину.

Что такое Business Model Canvas?

Модель бизнес-плана Business Model Canvas, созданная швейцарским предпринимателем и соучредителем Strategyzer Александром Остервальдером, представляет собой визуальное отображение **9 ключевых строительных блоков**, составляющих основу любого успешного бизнеса. Это своего рода план, помогающий предпринимателям изобретать, проектировать и создавать модели с более систематическим подходом.

Почему это так популярно в деловом сообществе?

Простота. Модель бизнес-плана позволяет проводить **анализ высокого уровня**, не углубляясь в детали. Вы просто рисуете 9 основных элементов на

чистом холсте, заполняете их в соответствии с концепциями, относящимися к вашему бизнесу, и вешаете его на видное место.

Это **визуальный обзор** всего вашего бизнеса на одном холсте.

Хотя модель - Business Model Canvas - это чрезвычайно гибкое понятие, специфичное для каждой конкретной компании, каждая модель все же состоит из 9 ключевых элементов:

1. Сегменты клиентов - целевая аудитория, группы людей, для которых создается продукт. Например, профессиональные спортсмены, любители активного образа жизни и покупатели, выбирающие спортивный стиль на каждый день.

2. Ценностное предложение - польза, которую покупатель получает от продукта. Оно отвечает на вопрос: «Почему клиенты должны выбрать вас?» Например, аудиторию привлекают технологии и функциональность одежды - выпускать просто спортивные вещи может быть недостаточно.

3. Каналы взаимодействия - это способы, через которые продукт и информация доходят до покупателей. Для бренда одежды - это интернет-магазин, фирменные розничные точки и партнерские сети крупных торговых площадок.

4. Взаимоотношения с клиентами - как бизнес строит и поддерживает контакт с покупателями: маркетинговые кампании, программы лояльности и спонсорство спортсменов.

5. Ключевые партнеры - внешние компании и лица, которые помогают бизнесу. Например, производители, поставщики, спортивные организации, атлеты и инфлюенсеры.

6. Источники дохода - за что платят клиенты и как компания зарабатывает. Например, основной доход формируется за счет продажи обуви, одежды и аксессуаров.

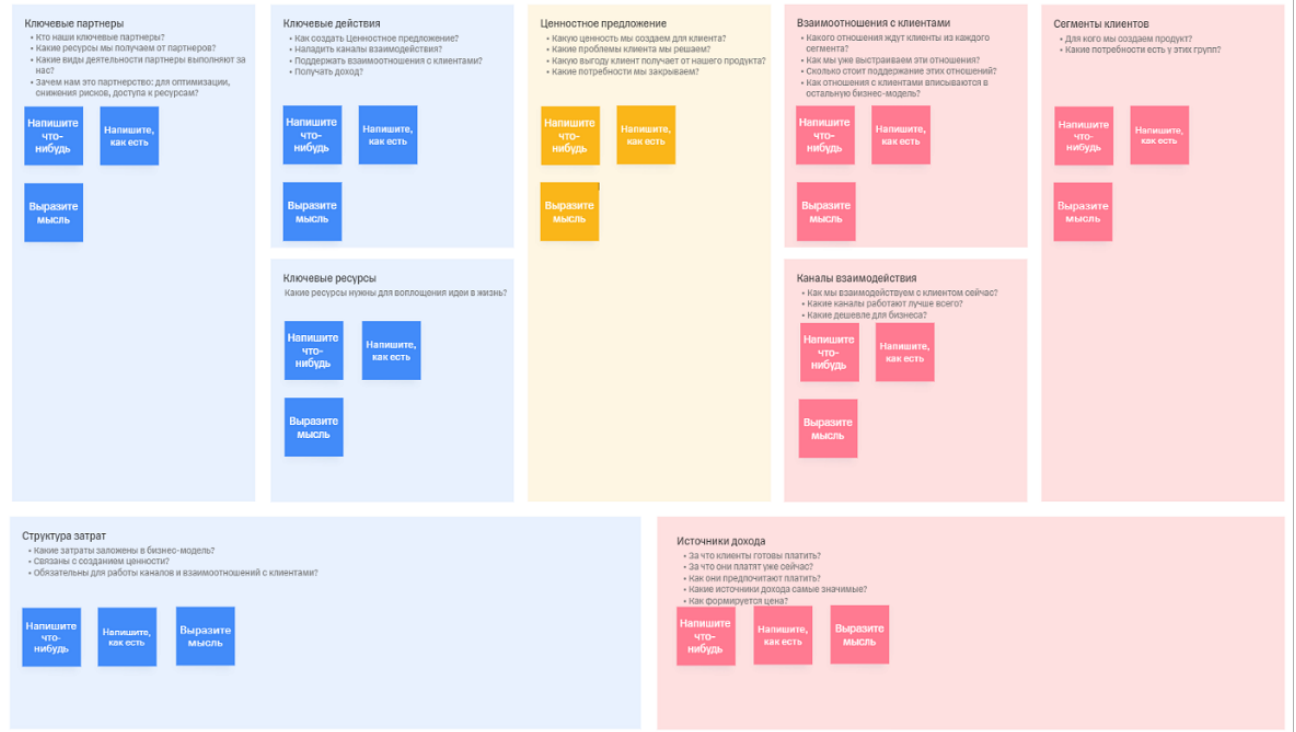
7. Ключевые ресурсы - активы, необходимые для работы бизнеса. Для бренда спортивной одежды это цепочка поставок, производственные мощности, дизайнерские команды, технологические разработки и патенты.

8. Ключевые действия - процессы, которые компания выполняет регулярно. Это может быть разработка дизайна, производство, маркетинг, развитие технологий и управление логистикой.

9. Структура затрат - основные статьи расходов. К ним, например, относятся закупка материалов, маркетинг, исследования и разработки, работа складов и розницы, доставка.

В развернутом виде на холсте модель будет выглядеть примерно так:

Business Model Canvas (Модель Остервальдера)



Хотя вы, вероятно, уже сталкивались с каждым из 9 основных элементов, привлекательность модели Business Model Canvas заключается в том, что она уместает их на **одной странице**, а не в традиционном 42-страничном документе. Это значительно упрощает восприятие информации, а также оценку существующих бизнес-моделей или разработку новых идей.

Как заполнить модель бизнес-плана (Business Model Canvas)?

Для начала работы над вашей бизнес-моделью Canvas вам необходимо разбить и проанализировать каждый из 9 ее компонентов.

Хороший способ подойти к этому - собрать руководителей отделов маркетинга, продаж, операционной деятельности, финансов и производства (если речь идет о производстве продукции) и назначить утро, когда вы все сможете встретиться вместе.

Затем, нарисовав на доске макет холста, проанализируйте **и** обсудите **каждый** из 9 основных элементов в контексте вашего бизнеса. Для удобства систематизации мыслей на холсте можно использовать стикеры.

Какой бы способ вы ни выбрали, лучше всего выполнять каждый блок в следующем порядке:

1. Сегменты клиентов
2. Ценностные предложения
3. Каналы
4. Взаимоотношения с клиентами

5. Потоки доходов
6. Ключевые ресурсы
7. Основные виды деятельности
8. Ключевые партнеры
9. Структура затрат

Для обеспечения преемственности в качестве примера разберем гиганта розничной торговли одеждой Zara при анализе каждого из 9 ключевых элементов.

Сегменты клиентов

Первый блок модели Business Canvas посвящен пониманию **того, кто** является наиболее важным клиентом (клиентами), которому вы предоставляете ценность. Иными словами, кто они? Чем они занимаются? И почему они должны купить ваш продукт или услугу?

Ни одна компания не может существовать без своих клиентов, поэтому сегментация клиентов - это лучший отправной пункт для построения бизнес-модели.

Отличный способ определить сегменты вашей целевой аудитории — это провести мозговой штурм и создать **портрет(ы)** покупателя (покупателей) вашей компании.

Портреты покупателей - это вымышленные изображения идеального или гипотетического клиента. Как правило, при создании портрета покупателя необходимо определить определенные характеристики (возраст, демографические данные, пол, доход, отрасль, болевые точки, цели и т. д.).

Однако помните, что на данном этапе нам нужен снимок нашего сегмента клиентов. Пока нет необходимости вдаваться в подробности.

В случае с Zara, существует три различных сегмента покупателей, которым компания предлагает разные товары.

1. Мужчины
2. Женщины
3. Дети

Товары, созданные для каждого из этих сегментов покупателей (одежда, обувь и аксессуары), не являются товарами, предназначенными для повторного потребления. Иными словами, женское платье вряд ли наденет 7-летний ребенок. Как только мы точно определим, на кого именно мы ориентируемся, настанет время оценить, что может предложить наша компания.

8. Ключевые партнеры:	7. Основные виды деятельности	2. Ценностные предложения:	4. Взаимоотношения с клиентами:	1. Сегменты клиентов: ✓ Мужчины ✓ Женщины
-----------------------	-------------------------------	----------------------------	---------------------------------	---

	(ключевые действия):			✓ Дети
	6. Ключевые ресурсы:		3. Каналы взаимодействия:	
9. Расходы (структура затрат):		5. Потоки (источники) доходов:		

Ценностные предложения

Второй этап посвящен определению **ценностных предложений** вашей компании, и, что немаловажно, вашего уникального ценностного (торгового) предложения (**УЦП\УТП**). Что именно заставляет клиентов обращаться именно к вам, а не к конкурентам? Какие из их проблем вы лучше всего умеете решать?

Каждое ценностное предложение представляет собой набор продуктов или услуг, удовлетворяющих потребности целевой аудитории из вашего сегмента клиентов. Это точка **пересечения** между тем, что предлагает ваша компания, и причинами или импульсами, побуждающими клиентов к покупке.

Вот несколько популярных вопросов, которые следует задать при определении вашего уникального торгового предложения:

- Какую именно проблему, связанную с потребителем, вы пытаетесь решить?
- В решении какой задачи вы помогаете клиентам?
- Как ваше уникальное ценностное предложение устраняет болевые точки клиентов?
- Какие продукты или услуги вы предлагаете, которые решают именно эту проблему?

Пример Zara. Почему люди предпочитают покупать именно у них, а не у конкурентов?

Основные преимущества Zara довольно очевидны. Компания предлагает широкий ассортимент стильной мужской, женской и детской одежды и аксессуаров по доступным ценам.

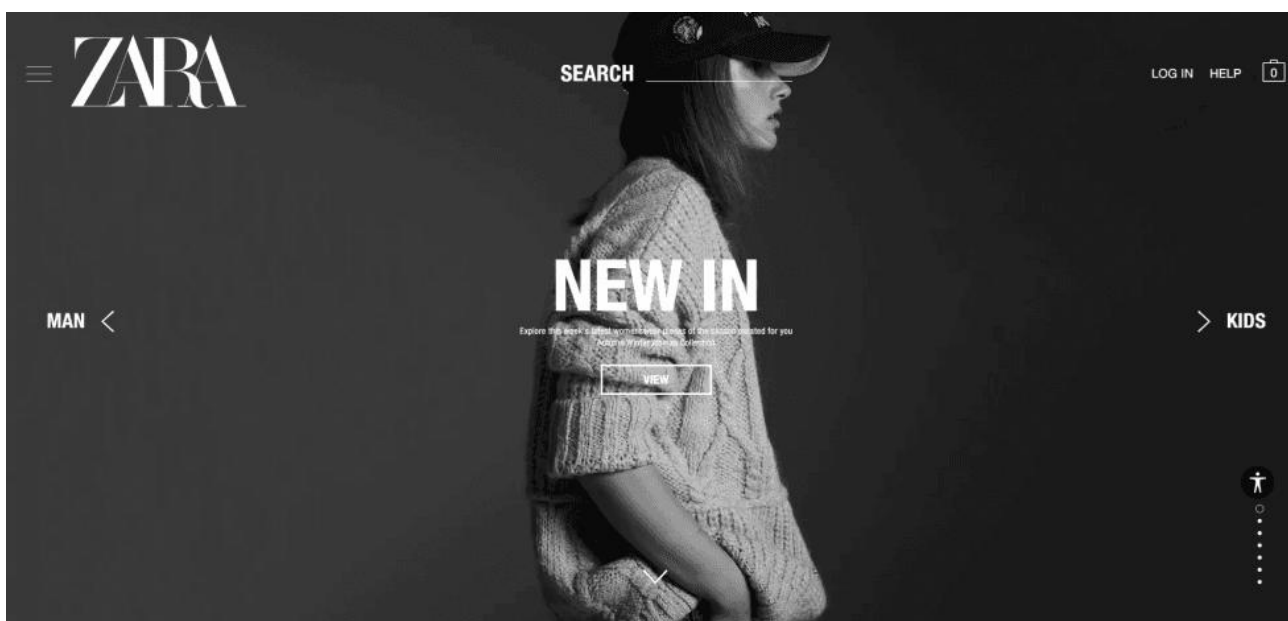
Но дело не только в этом.

Если копнуть глубже, то окажется, что ценностные предложения Zara гораздо сложнее, и именно они лежат в основе успеха бренда:

Быстрая мода: Zara пополняет свои коллекции новыми моделями одежды и аксессуарами каждые 2-3 недели, как в магазинах, так и онлайн. Это позволяет

бренду оставаться актуальным, свежим и современным, сохраняя при этом столь важный для него средний ценовой сегмент.

Отличный опыт работы в сфере электронной коммерции: Как только вы попадаете в онлайн-магазин Zara, вас встречает чистый, удобный в навигации и высококлассный дизайн. Сегменты покупателей отображаются в левой навигационной панели, а вкладка поиска еще больше упрощает покупателям взаимодействие с сайтом.



Локализованные магазины: Магазины этой сети можно найти практически во всех крупных торговых центрах (торговых центрах, розничных магазинах, аэропортах и т. д.), а это значит, что доступность не является проблемой для большинства потребителей.

Флагманские магазины: Zara демонстрирует покупателям эволюцию своего эстетического стиля через свои флагманские магазины. Недавнее открытие флагманского магазина в Хадсон-Ярдс, Нью-Йорк, является прекрасным тому примером. Покупатели ориентируются в ярком, минималистичном дизайне, который предлагает им впечатления, соответствующие более глубоким, экологическим ценностям бренда.



Зара Хадсон Ярдс, Нью-Йорк

8. Ключевые партнеры:	7. Основные виды деятельности (ключевые действия):	2. Ценностные предложения: ✓ Быстрая мода ✓ Отличный опыт работы в сфере электронной коммерции. ✓ Локализованные магазины ✓ Флагманские магазины ✓ Модная одежда	4. Взаимоотношения с клиентами:	1. Сегменты клиентов: ✓ Мужчины ✓ Женщины ✓ Дети
	6. Ключевые ресурсы:		3. Каналы взаимодействия:	
9. Расходы (структура затрат):			5. Потоки (источники) доходов:	

Каналы взаимодействия

Следующий шаг - задать себе вопрос, **как** вы взаимодействуете со своими клиентами и через **какие каналы**?

Это включает в себя как каналы, по которым клиенты хотят с вами общаться, так и способы получения ими ваших товаров или услуг.

Это будет физический канал продаж? (магазин, торговые представители и т. д.) Или цифровой канал? (мобильные устройства, веб, облачные сервисы и т. д.)

Компания Zara использует три основных канала для связи со своими клиентами и доставки им товаров:

Прямые продажи через их магазины

Онлайн (как в приложении, так и на сайте)

Социальные сети

Покупатели могут посетить традиционный «физический» магазин, чтобы посмотреть, примерить и приобрести различные предметы одежды в одном из его розничных магазинов.

В качестве альтернативы, они могут **совершать покупки онлайн** или через мобильное приложение, и товар будет доставлен прямо к их двери или в ближайший магазин. Выбор полностью за ними!

Итак, мы рассмотрели коммерческие каналы Zara, но как они взаимодействуют с клиентами?

Хотя они и общаются через мобильное приложение, основным каналом связи для них являются социальные сети.

Более того, у них это действительно очень хорошо получается.

Например, вы знали, что Zara инвестирует в рекламу менее 0,3% от выручки от продаж?

Это стало возможным только благодаря **отличному присутствию в социальных сетях**. Запросы клиентов не только обрабатываются быстро, но и рекомендации по доработке отправляются в головной офис, передаются внутренним дизайнерам, которые затем учитывают отзывы при создании будущих коллекций.

Такой клиентоориентированный подход, реализуемый через эффективные каналы коммуникации, позволил им сэкономить тысячи долларов на маркетинге, укрепить бренд и создать лояльную клиентскую базу.

От этого элемента следует отказаться только после того, как вы определитесь с тем, как вы хотите взаимодействовать с каждым из ваших сегментов клиентов.

8. Ключевые партнеры:	7. Основные виды деятельности (ключевые действия):	2. Ценностные предложения: ✓ Быстрая мода ✓ Отличный опыт работы в сфере электронной коммерции. ✓ Локализованные магазины ✓ Флагманские магазины	4. Взаимоотношения с клиентами:	1. Сегменты клиентов: ✓ Мужчины ✓ Женщины ✓ Дети
	6. Ключевые ресурсы:		3. Каналы взаимодействия:	

		✓ Модная одежда	✓ Прямые продажи ✓ Онлайн ✓ Социальные сети	
9. Расходы (структура затрат):		5. Потоки (источники) доходов:		

Взаимоотношения с клиентами

После того как вы привлекли клиентов, вам нужно будет подумать о том, как вы можете **выстраивать, поддерживать и развивать** эти отношения.

Этот процесс может быть автоматизированным и транзакционным, как у крупных интернет-магазинов, таких как Amazon или Alibaba. Или же он может быть совершенно противоположным и требовать более личных отношений, которые обычно складываются с банком или местным веломагазином.

Отношения Zara со своими клиентами многогранны и находятся где-то посередине между транзакционными и личными:

1. **Продавец** в магазине
2. **Брендинг** через социальные сети
3. **Сентиментальная привязанность** к продукту

Да, первоначальное взаимодействие с брендом происходит в магазине или онлайн, это относительно безличное общение, и для многих это единственное взаимодействие с брендом.

Однако клиентам (особенно в индустрии моды) рекомендуется продолжать взаимодействовать с брендом через платформы социальных сетей.

Как мы уже упоминали, обсуждая каналы коммуникации, у Zara очень **эффективная система общения**. Люди могут не только мгновенно связаться с брендом, но и взаимодействовать с новыми публикациями, изображениями и коллекциями, размещаемыми в социальных сетях.

Такой индивидуальный подход к построению отношений с клиентами в некоторых случаях может привести к естественному росту числа **амбассадоров бренда и сообществ**.

Между покупателями и конкретными предметами одежды или аксессуарами из одной из коллекций бренда также может возникнуть привязанность. Эмоциональная привязанность к этим товарам также создает еще одну потенциальную форму лояльности к бренду.

8. Ключевые партнеры:	7. Основные виды деятельности	2. Ценностные предложения: ✓ Быстрая мода	4. Взаимоотношения с клиентами:	1. Сегменты клиентов: ✓ Мужчины
------------------------------	--------------------------------------	---	--	---

	(ключевые действия):	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Отличный опыт работы в сфере электронной коммерции. ✓ Локализованные магазины ✓ Флагманские магазины ✓ Модная одежда 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Продавец в магазине ✓ Брендинг через социальные сети ✓ Сентиментальная привязанность к продукту 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Женщины ✓ Дети
	6. Ключевые ресурсы:		3. Каналы взаимодействия: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Прямые продажи ✓ Онлайн ✓ Социальные сети 	
9. Расходы (структура затрат):			5. Потоки (источники) доходов:	

Потоки доходов

Теперь, когда вы описали, как собираетесь создавать реальную ценность для своих клиентов, пришло время подумать о том, как вы планируете извлечь эту ценность.

Каковы ваши источники дохода? Будет ли это транзакционная **стратегия прямых продаж**? Рассматриваете ли вы **модель freemium**, при которой вы предоставляете часть своего продукта или услуги бесплатно с расчетом на последующую конверсию?

Если вы являетесь SaaS-компанией, такой как Salesforce или Strava, то, вероятно, вам больше подойдет модель получения дохода от лицензирования или подписки.

В Zara все предельно просто. Они зарабатывают деньги, продавая одежду и аксессуары либо в магазинах, либо онлайн.

8. Ключевые партнеры:	7. Основные виды деятельности (ключевые действия):	2. Ценностные предложения: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Быстрая мода ✓ Отличный опыт работы в сфере электронной коммерции. ✓ Локализованные магазины ✓ Флагманские магазины ✓ Модная одежда 	4. Взаимоотношения с клиентами: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Продавец в магазине ✓ Брендинг через социальные сети ✓ Сентиментальная привязанность к продукту 	1. Сегменты клиентов: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Мужчины ✓ Женщины ✓ Дети
	6. Ключевые ресурсы:		3. Каналы взаимодействия: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Прямые продажи ✓ Онлайн ✓ Социальные сети 	

9. Расходы (структура затрат):

5. Потоки (источники) доходов:

- ✓ Продажа одежды и аксессуаров

Как видите, мы заполнили всю правую часть нашей бизнес-модели. Мы затронули следующие темы:

- Сегменты клиентов
- Ценностные предложения
- Маркетинг
- Потоки доходов
- Каналы сбыта

Теперь перейдем к левой стороне бизнес-модели и посмотрим, что нам нужно **внутри компании** для реализации наших ценностных предложений.

Ключевые ресурсы

Ключевые **ресурсы** - это все то, что вам необходимо иметь, или активы, необходимые для создания ценности для клиентов.

Это может быть что угодно: от **интеллектуальной собственности** (патенты, товарные знаки, авторские права и т.д.) до **материальных активов** (заводы, офисы, фургоны для доставки и т.д.) и вплоть до **финансов** (возможно, первоначальный денежный поток, необходимый для запуска вашего бренда).

Ещё один ключевой ресурс, который необходимо учитывать каждой компании, - это **человеческий капитал**. Вам понадобятся высококвалифицированные инженеры-программисты? Или выездные отделы продаж?

Это относительно капиталоемкие ресурсы, которые необходимо учитывать в вашей бизнес-модели.

В случае с Zara им потребуется ряд ключевых ресурсов, если они надеются реализовать свои предложения:

- **Управление запасами**
- Крупная, **взаимосвязанная сеть** физических магазинов.
- **Сильный бренд**
- **Логистическая инфраструктура** и цепочка поставок

Наличие товара имеет решающее значение как для онлайн, так и для офлайн-покупателей.

Если они не в состоянии поставлять свой ассортимент продукции и удовлетворять потребности клиентов, уровень удовлетворенности падает, и у них возникают серьезные проблемы.

Разветвленная **дистрибьюторская сеть**, состоящая из обычных магазинов, в сочетании с сильным брендом помогают смягчить эти факторы, а также усилить любые текущие маркетинговые мероприятия и коммуникационные усилия.

Наконец, **эффективная логистическая система** внутри Zara имеет решающее значение, особенно если учесть сложность такой масштабной операции.

Им потребуется необходимая технология для анализа данных об инвентаризации, хранении, материалах, производстве и упаковке, а также персонал для выполнения каждого из этих этапов и управления доставкой конечной продукции.

8. Ключевые партнеры:	7. Основные виды деятельности (ключевые действия):	2. Ценностные предложения: ✓ Быстрая мода ✓ Отличный опыт работы в сфере электронной коммерции. ✓ Локализованные магазины ✓ Флагманские магазины ✓ Модная одежда	4. Взаимоотношения с клиентами: ✓ Продавец в магазине ✓ Брендинг через социальные сети ✓ Сентиментальная привязанность к продукту	1. Сегменты клиентов: ✓ Мужчины ✓ Женщины ✓ Дети
	6. Ключевые ресурсы: ✓ Управление запасами ✓ Крупная, взаимосвязанная сеть физических магазинов. ✓ Сильный бренд ✓ Логистическая инфраструктура и цепочка поставок		3. Каналы взаимодействия: ✓ Прямые продажи ✓ Онлайн ✓ Социальные сети	
9. Расходы (структура затрат):		5. Потоки (источники) доходов: ✓ Продажа одежды и аксессуаров		

Основные виды деятельности

Следующий шаг - определение **ключевых видов деятельности**, то есть областей, в которых вам необходимо преуспеть, чтобы создавать ценность для ваших клиентов.

Чтобы немного разнообразить ситуацию, давайте рассмотрим несколько иной бизнес - Uber.

Их основные виды деятельности можно разделить на следующие:

- Разработка веб-сайтов и мобильных **приложений**

- **набор** водителей
- **Маркетинг: привлечение клиентов**
- **Деятельность в сфере обслуживания клиентов:** рейтинги водителей, инциденты и т.д.

Им необходим быстрый и удобный пользовательский интерфейс для клиентов, использующих приложение, водителей для оказания услуг, а также возможность как продвигать продукт, так и отвечать на любые вопросы клиентов.

Основные направления деятельности Zara будут отличаться от направлений деятельности Uber. Им следует учесть следующие моменты:

- **Дизайн**
- **Производство**
- **Процесс розничной торговли** (торговая точка и управление сторонними сервисами)
- **Канал сбыта** / логистика

Дизайн является ключевым направлением деятельности, поскольку ценностное предложение Zara заключается в предоставлении стильной одежды по доступной цене. Их коллекции должны постоянно обновляться, чтобы соответствовать последним модным тенденциям.

Для производства своих коллекций Zara также потребуются производственные мощности. Хотя у Zara нет собственных фабрик (об этом мы поговорим в разделе «**Ключевые партнеры**»), компания все равно должна участвовать в процессе производства одежды.

Все, от выбора ткани и создания выкройки до детализации и окрашивания, влияет на конечный результат, который, конечно же, необходимо продать.

Эффективное управление розничными и дистрибуционными каналами (онлайн, офлайн, доставка и взаимодействие с поставщиками) также имеет ключевое значение. Сбой в любом из этих направлений, например, плохие отношения с важным поставщиком, будут иметь серьезные последствия для бизнеса.

8. Ключевые партнеры:	7. Основные виды деятельности (ключевые действия): ✓ Дизайн ✓ Производство ✓ Процесс розничной торговли (торговая точка и управление	2. Ценностные предложения: ✓ Быстрая мода ✓ Отличный опыт работы в сфере электронной коммерции. ✓ Локализованные магазины ✓ Флагманские магазины ✓ Модная одежда	4. Взаимоотношения с клиентами: ✓ Продавец в магазине ✓ Брендинг через социальные сети ✓ Сентиментальная привязанность к продукту	1. Сегменты клиентов: ✓ Мужчины ✓ Женщины ✓ Дети
------------------------------	--	--	---	--

	сторонними сервисами) ✓ Канал сбыта / логистика				
	6. Ключевые ресурсы: ✓ Управление запасами ✓ Крупная, взаимосвязанная сеть физических магазинов. ✓ Сильный бренд ✓ Логистическая инфраструктура и цепочка поставок				3. Каналы взаимодействия: ✓ Прямые продажи ✓ Онлайн ✓ Социальные сети
9. Расходы (структура затрат):			5. Потоки (источники) доходов: ✓ Продажа одежды и аксессуаров		

Ключевые партнеры

Большинство современных бизнес-моделей требуют от брендов построения отношений и сотрудничества с различными **ключевыми партнерами** для полного раскрытия потенциала своей бизнес-модели.

Это включает в себя такие партнерские отношения, как **совместные предприятия и стратегические альянсы** без долевого участия, а также типичные отношения с покупателями, поставщиками и производителями.

Zara нуждается в стратегическом партнерстве со многими различными поставщиками, чтобы разрабатывать и производить свои коллекции.

Еще одним ключевым партнером является их крупная холдинговая компания **Inditex**.

Компания Inditex имеет несколько дочерних предприятий, включая Massimo Dutti, Pull & Bear и Oysho. Будучи дочерней компанией Inditex, она разделяет с Inditex консолидированный баланс, интересы всех заинтересованных сторон, управление и контроль, а также различные юридические обязанности.

Хотя Zara, как дочерняя компания, обладает определенной свободой в вопросах дизайна, поставок и общего управления компанией, общая стратегия должна быть согласована с Inditex и другими ее дочерними предприятиями.

8. Ключевые партнеры:	7. Основные виды деятельности	2. Ценностные предложения: ✓ Быстрая мода	4. Взаимоотношения с клиентами:	1. Сегменты клиентов:
------------------------------	--------------------------------------	---	--	------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Поставщик и холдинговая компания (Inditex) 	<p>(ключевые действия):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Дизайн ✓ Производство ✓ Процесс розничной торговли (торговая точка и управление сторонними сервисами) ✓ Канал сбыта / логистика 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Отличный опыт работы в сфере электронной коммерции. ✓ Локализованные магазины ✓ Флагманские магазины ✓ Модная одежда 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Продавец в магазине ✓ Брендинг через социальные сети ✓ Сентиментальная привязанность к продукту 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Мужчины ✓ Женщины ✓ Дети
<p>6. Ключевые ресурсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Управление запасами ✓ Крупная, взаимосвязанная сеть физических магазинов. ✓ Сильный бренд ✓ Логистическая инфраструктура и цепочка поставок 			<p>3. Каналы взаимодействия:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Прямые продажи ✓ Онлайн ✓ Социальные сети 	
<p>9. Расходы (структура затрат):</p>			<p>5. Поток (источники) доходов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Продажа одежды и аксессуаров 	

Расходы

Заключительный шаг в использовании модели Business Model Canvas - задать себе вопрос: во сколько обойдется **реализация** этой модели?

Это включает в себя как наиболее очевидные потребности, такие как производственные затраты, площадь помещений, аренда, заработная плата, так и такие области, как маркетинговая деятельность.

Если вы не уверены в том, что именно следует включить в структуру затрат, изучите отчет о прибылях и убытках (**P&L**) конкурента или компании из аналогичной отрасли. Вы обнаружите, что многие статьи пересекаются, например, расходы на исследования и разработки (**НИОКР**), себестоимость реализованной продукции, административные расходы, операционные расходы и т. д.

После этого следует определить приоритеты ключевых видов деятельности и ресурсов, а также выяснить, являются ли они **постоянными** или **переменными затратами**.

Поскольку Zara — это крупная корпоративная компания, у нее будут как фиксированные затраты (аренда, заработная плата, персонал в кассах), так и переменные, такие как затраты, связанные с колебаниями продаж товаров, закупкой материалов и производственными издержками.

После выполнения этих 9 шагов ваша модель Business Canvas должна выглядеть примерно так:

<p>8. Ключевые партнеры:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Поставщик и ✓ Холдинговая компания (Inditex) 	<p>7. Основные виды деятельности (ключевые действия):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Дизайн ✓ Производство ✓ Процесс розничной торговли (торговая точка и управление сторонними сервисами) ✓ Канал сбыта / логистика 	<p>2. Ценностные предложения:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Быстрая мода ✓ Отличный опыт работы в сфере электронной коммерции. ✓ Локализованные магазины ✓ Флагманские магазины ✓ Модная одежда 	<p>4. Взаимоотношения с клиентами:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Продавец в магазине ✓ Брендинг через социальные сети ✓ Сентиментальная привязанность к продукту 	<p>1. Сегменты клиентов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Мужчины ✓ Женщины ✓ Дети
<p>9. Расходы (структура затрат):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Фиксированные затраты (аренда, заработная плата, персонал в кассах) ✓ Переменные затраты, связанные с колебаниями продаж товаров, закупкой 	<p>6. Ключевые ресурсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Управление запасами ✓ Крупная, взаимосвязанная сеть физических магазинов. ✓ Сильный бренд ✓ Логистическая инфраструктура и цепочка поставок 		<p>3. Каналы взаимодействия:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Прямые продажи ✓ Онлайн ✓ Социальные сети 	
<p>9. Расходы (структура затрат):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Фиксированные затраты (аренда, заработная плата, персонал в кассах) ✓ Переменные затраты, связанные с колебаниями продаж товаров, закупкой 		<p>5. Поток (источники) доходов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Продажа одежды и аксессуаров 		

материалов и производственными издержками	
--	--