

Системный подход к созданию бизнеса

Влад Шипилов

Предприниматель, директор центра корпоративных инноваций «Факторика»

Я занимаюсь образовательными проектами последние 10 лет, и среди моих друзей и коллег — огромное количество людей, которые обожают свое дело. Они любят учить других людей. Они вкладываются в детей, в студентов, потому что искренне верят, что могут повлиять на их будущее. Это правда.

Есть только одна проблема. Очень многие из них в какой-то момент перестают этим заниматься. По крайней мере, не могут этому уделять этому все рабочее время — просто потому, что понимают: то, что они делают, не всегда выгодно с финансовой точки зрения. Либо они продолжают этим заниматься и еле-еле выходят в ноль. Основная проблема заключается в том, что они настолько сильно любят свое дело, что забывают про второй — и очень важный — фактор развития своей образовательной программы, своего кружка — бизнес-фактор. К своему кружку и к своей образовательной программе нужно относиться как к бизнесу — не с точки зрения «купи-продай», а как к бизнесу с точки зрения системы. Нужно ответить на вопросы:

- Как мы будем технически зарабатывать деньги?
- Откуда мы будем брать клиентов?
- Почему клиенты будут приходить именно к нам?
- Как им предложить наш продукт?
- Как им предложить нашу образовательную программу?
- Что с ними будет в перспективе?
- Как устроить внутренние определенные процессы так, чтобы это было выгодно с точки зрения нашего кружка как бизнеса?

Макет бизнес-модели

Именно об этом мы сегодня поговорим достаточно подробно. Для основы мы будем использовать шаблон бизнес-модели Canvas Александра Остервальдера. Это отличный инструмент, который используется во всем мире, чтобы взглянуть на то, что мы делаем, сверху — с точки зрения нашей образовательной программы и с точки зрения бизнеса.

<p>Ключевые партнеры</p> <p>Кто наши ключевые партнеры? Кто наши ключевые поставщики? Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров? Какими ключевыми активностями занимаются партнеры?</p> <p>Мотивация для сотрудничества:</p> <ul style="list-style-type: none"> Оптимизация и экономия Уменьшение рисков и неопределенностей Получение конкретных ресурсов и активностей 	<p>Ключевые активности</p> <p>Какие активности нужны для придания значимости продукту? Для каналов поставок? Для построения отношений с заказчиком? Для построения отношений с заказчиком? Получения прибыли? Категории:</p> <ul style="list-style-type: none"> Производство Решение проблем Планирование / Установление связей 	<p>Достоинства предложения</p> <p>В чем ценность продукта для заказчика? Какие проблемы мы помогаем решать? Какие группы продуктов и сервисов мы предоставляем пользовательскому сегменту? Какие нужды заказчика мы удовлетворяем? Характеристики</p> <ul style="list-style-type: none"> Новизна Производительность Подстройка под клиента Дизайн Статусность / Бренд Цена Уменьшение затрат Уменьшение рисков Доступность Удобство 	<p>Отношения с заказчиком</p> <p>Какие взаимоотношения с нами ожидает получить каждый представитель пользовательского сегмента? Какие из них уже установлены? Как они интегрируются с основной бизнес-моделью? Насколько они затратны?</p> <p>Примеры</p> <ul style="list-style-type: none"> Персональная поддержка Удаленная поддержка Самослуживание Совместная разработка 	<p>Пользовательские сегменты</p> <p>Для кого мы делаем продукт значимым? Кто наш главный потребитель? Массовый рынок Нишевой рынок Разнообразный Многоцелевой</p>																					
	<p>Ключевые ресурсы</p> <p>Какие активности нужны для придания значимости продукту? Для каналов поставок? Для построения отношений с заказчиком? Для построения отношений с заказчиком? Получения прибыли? Типы ресурсов:</p> <ul style="list-style-type: none"> Физические Интеллектуальные Человеческие Финансовые 		<p>Каналы поставки</p> <p>Через какие каналы будет происходить поставка в пользовательский сегмент? Как происходит это сейчас? Насколько эти каналы интегрированы? Какой работает лучше? Какой наиболее экономически эффективен? Как ими пользуется потребитель?</p> <p>Этапы поставок</p> <ul style="list-style-type: none"> Осознание Оценка Закупка Доставка Послепродажный этап 																						
<p>Структура затрат</p> <p>Каковы самые значительные затраты в нашей модели? Какие из ключевых ресурсов самые дорогие? Какие из ключевых активностей самые дорогие?</p> <p>Ваш бизнес больше:</p> <ul style="list-style-type: none"> Зависит от затрат (скучная структура затрат, низкая оценка значимости продукта, максимальная автоматизация) Зависит от продукта (нацеленность на создание качественной продукции, продукт на первом месте) <p>Примеры характеристик:</p> <ul style="list-style-type: none"> Фиксированные затраты (зарплата, аренда, различные платежи) Непостоянные затраты Экономия на различных уровнях 		<p>Источники доходов</p> <p>За что именно в продукте платят потребители? За что они платят сейчас? Как они оплачивают продукт сейчас? Как бы они хотели оплачивать? Сколько приносит каждый из источников в итоговый доход?</p> <table border="0"> <tr> <td>Типы</td> <td>Фиксированный расчет цен</td> <td>Динамический расчет цен</td> </tr> <tr> <td>Продажа активов</td> <td>Цена по прейскуранту</td> <td>Негоциация</td> </tr> <tr> <td>Плата за использование</td> <td>Зависимость от сегмента</td> <td>Управление доходами</td> </tr> <tr> <td>Плата за подписку</td> <td>Зависимость от версии</td> <td>Real-time рынок</td> </tr> <tr> <td>Аренда</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Лицензирование</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Реклама</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			Типы	Фиксированный расчет цен	Динамический расчет цен	Продажа активов	Цена по прейскуранту	Негоциация	Плата за использование	Зависимость от сегмента	Управление доходами	Плата за подписку	Зависимость от версии	Real-time рынок	Аренда			Лицензирование			Реклама		
Типы	Фиксированный расчет цен	Динамический расчет цен																							
Продажа активов	Цена по прейскуранту	Негоциация																							
Плата за использование	Зависимость от сегмента	Управление доходами																							
Плата за подписку	Зависимость от версии	Real-time рынок																							
Аренда																									
Лицензирование																									
Реклама																									

Этот шаблон вы можете использовать для того, чтобы увидеть острые углы своего бизнеса, вычислить определенные риски. Система ответит на вопрос «Как мы будем зарабатывать деньги?». В бизнес-модели есть три основные части. Правая часть — это то, что видит наш клиент, то, что видят родители, то, что видят дети, то, что видят люди, которым мы рассказываем про наши программы.

Ключевые партнеры. Ключевые активности. Ключевые ресурсы

С левой стороны — то, что люди, как правило, не видят. Это наши партнеры, ресурсы, наши внутренние процессы и активности.

Структура затрат. Источники доходов

Есть еще нижняя часть. Это то, на что мы тратим деньги, и то, откуда мы эти деньги получаем. С одной стороны у нас находятся costs, расходы — то, на что мы тратим деньги. А с другой стороны — то, как мы технически зарабатываем, за что нам платят — за посещение уроков, репетиторство. Может быть, кто-то по подписке нам платит за образовательную программу. Существуют разные способы зарабатывания денег.

Пользовательские сегменты

Начнем с правой стороны, то есть с того, что клиент видит, а это четыре очень важных блока. Первый блок — это Customer Segment, то есть наши потребительские сегменты. Это все люди, которые заинтересованы в нашем продукте и в которых мы со своей стороны тоже заинтересованы. Здесь могут быть дети, родители, бабушки. Здесь могут быть разные компании,

которые будут платить вам за тех людей, которых вы обучите и к ним трудоустроите. Здесь могут быть все люди, так или иначе выступающие как ваши потребители и клиенты.

Достоинства предложения

Второй блок в середине бизнес-модели — один из самых важных. Если в нем ошибиться и сделать что-то неправильно, то дальше уже ничто не имеет значения. Как бы хорошо вы ни продавали, как бы вы хорошо ни выстраивали свой маркетинг и PR, как бы вы ни экономили и ни налаживали партнерские отношения с другими командами, организациями и людьми, ничего не получится — если это блок сделать некорректно. Называется этот блок «Достоинства предложения». О нем мы будем много говорить дальше в этом курсе.

Нужно понимать, что пользовательские сегменты (об этом мы будем говорить в одном из следующих модулей) — это не просто все родители и не просто все дети. Если я вас спрошу: «Кто ваш клиент?», вы можете сказать: «Это родители, которые хотят, чтобы их дети обучались». Я спрошу: «А зачем? Зачем это родителям?». Вы скажете: «Чтобы их дети становились развитыми, высокооплачиваемыми, счастливыми специалистами и хорошо устроились в жизни». Это правда. То есть практически каждый родитель именно такого будущего для своего ребенка и хочет.

Но каким образом он этого будущего для своего ребенка достигнет? Ответ на этот вопрос помогает нам определить, кто на самом деле наша целевая аудитория. Это не все родители. Возможно, это родители-инженеры. Возможно, это родители, которые часто путешествуют за рубеж и хотят, чтобы их дети в дальнейшем поступили в заграничный университет. Возможно, это родители, которые сами любят инженерное ремесло, вне зависимости от того, что любят их дети, и просто хотят их туда отправить. Есть огромное количество людей, кто никогда не отправит своего ребенка на обучение инженерному делу, IT или чему-то еще, чему обычно учат в технологических кружках. Поэтому нам очень важно понять, кем на самом деле являются наши клиенты и каково наше ценностное предложение — то есть что мы дадим этим клиентам.

Каналы поставки. Отношения с заказчиком

Дальше вы можете видеть два блока: «Каналы поставки» и «Отношения с заказчиком». «Каналы поставки» — это то, где мы находим клиентов и через какие каналы демонстрируем, что можем дать им ту или иную ценность. Например, мы можем развивать наш бизнес через Facebook, находить клиентов, просто подходя к людям на улице, вешать листовки. Мы можем делать презентации в школах. Существует огромное количество каналов продаж, которые мы будем использовать.

Есть каналы коммуникаций — это то, как мы поддерживаем коммуникацию с заказчиком. Мы можем организовать call-центр для поддержки родителей или сделать Telegram-канал.

Левая сторона — про то, что внутри нашей бизнес-модели, как мы ведем бизнес. Партнеры — это те, кто помогает нам вести бизнес. В нашем случае это учителя, преподаватели, разные информационные партнеры, площадки, инфраструктурные партнеры. Также есть ресурсы. Это наши сотрудники, коллеги, бюджет, гранты, которые мы выигрываем — то есть то, что нам помогает технически реализовать наши задумки. Непосредственно ключевые активности — это то, что мы делаем технически, чтобы все работало: продаем, делаем PR-компанию, проводим презентации в школах, обучаем.

Внизу находятся два очень важных блока, про которые все забывают. Или не забывают, но очень не любят вспоминать. Это то, на что мы тратим деньги. Обычно люди стараются в своей бизнес-модели сильно экономить. Они думают, что для того, чтобы бизнес или кружок процветал, на него просто нужно тратить меньше денег, и тогда все будет нормально. Но это не совсем так. Нам нужно уравновесить историю с тем, на что мы тратим деньги и как технически эти деньги получаем.

Разные бизнес-модели

Как их можно получать? На самом деле существует множество способов получения денег и бизнес-моделей. Например, есть самая обычная бизнес-модель — к нам приходят родители, записывают детей на определенные секции и кружки и оплачивают это посещение. Это самая простая схема. Но есть огромное количество разных бизнес-моделей.

Фриимиум

Например, есть бизнес-модель «фриимиум», когда мы делаем одну часть образовательной программы совершенно бесплатно, а продление этой программы продаем за определенную сумму. Таким образом мы можем привлекать большое внимание к своей программе, давать пользователям какую-то ценность и уже после этого предлагать другим, тем, кто действительно хочет углубиться в тему, которую вы преподаете, возможность за деньги пройти наиболее подробную образовательную программу. Но при этом есть бесплатная версия, которая формирует трафик в ваш проект.

Подписная модель

Есть подписная бизнес-модель. Она часто используется в различных музыкальных сервисах вроде «Яндекс-музыка» и «ВКонтакте». Все это пошло от международного сервиса Spotify, когда ты платишь деньги за доступ к какому-либо ресурсу. Это и Netflix, и разные стриминговые платформы, где вы смотрите сериалы и фильмы. Ежемесячно вы платите условные 10 долларов условно и за эти деньги получаете доступ к базе знаний: к музыке, фильмам, контенту, образовательным программам и т. д. И здесь человек постоянно платит деньги за то, что принимает участие в ваших образовательных программах.

Бритва и лезвие

Еще одна форма ведения бизнеса устроена по принципу бритвы и лезвия, когда мы даем что-то не совсем бесплатно. Когда человек покупает бритву, она стоит каких-то относительно небольших денег (например, 500 рублей), а потом человек каждый месяц покупает себе новые лезвия, и компания тем самым зарабатывает на этих лезвиях.

Рекламная модель

Можно подумать: а как эту бизнес-модель я могу применить к себе? Чему я могу научиться непосредственно у людей, которые зарабатывают деньги именно таким образом? С рекламной моделью все понятно. Мы просто гоним трафик на наш сайт, на нашу платформу и рекламируем у своих партнеров.

Low-touch

Есть «low-touch» и «low-cost» компании. Очень часто этот подход используют авиакомпании — например, российская авиакомпания «Победа», международная WizzAir. Компания продает билеты за минимальную сумму, а за все остальное ты должен доплачивать: за еду, выбор места, раннюю регистрацию, за то, чтобы первым пройти на борт и так далее. Это так называемые «low-cost» компании. То есть основная ценность дается людям по минимальной цене, а дальше мы ему дополнительно продаем продвинутые функции, дополнительные курсы и т. д.

Маркетплейс

Маркетплейс — это когда вы, например, не сами обучаете и нанимаете преподавателей, а создаете площадку, на которой собираете огромное количество разных курсов. По факту вы являетесь площадкой для других игроков рынка. Такую возможность, кстати, некоторые тоже используют, особенно когда занимаются онлайн-образованием. Они не записывают онлайн-курсы сами, а предлагают людям, которые уже записали онлайн-курсы, разместить их на своей платформе за какой-то небольшой процент.

Но к деньгам нужно относиться как к энергии. Мы хорошо делаем свою работу и продаем то, что действительно нужно людям и нужно рынку и, таким образом, действительно приносим людям огромную ценность. Именно поэтому люди нам платят.

Здесь важно сказать, что бизнес-модель — это возможность для кружка понять, чего нам не хватает. Почему мы не растем так быстро, как хотелось бы? Кто на самом деле будет платить нам деньги? Почему от нас уходят клиенты и к кому они уходят? Что есть у наших конкурентов, а у нас нет? Почему наш сайт не продает? Почему у нас так мало преподавателей? Почему мы еле-еле выходим в ноль?

Для того, чтобы ответить на эти вопросы, нам нужно использовать канву бизнес-модели, о которой мы сейчас поговорили.