

Домбровська С.О.

кандидат економічних наук, викладач

Одеський національний економічний університет

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ CANVAS ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Пошуки шляхів мінімізації впливу економічних криз, скорочення втрат у результаті несподіваних змін зовнішнього економічного середовища, поліпшення управління бізнесом змушують менеджерів підприємств враховувати природу негативних соціально-економічних процесів і явищ та робити спроби реалізувати адекватні заходи. Одним із ефективних інструментів стратегічного планування управління інноваційної діяльності підприємства відзначається бізнес-модель Canvas (англ. Business Model Canvas, ВМС), яка представляє собою інструмент опису бізнес-процесів функціонуючих підприємств або підприємств, які знаходяться лише на етапі створення.

Автори даної бізнес-моделі, Олександр Остервальдер та Ів Пинье, сформувавши її у вигляді схеми, яка описує пропозицію, інфраструктуру, споживачів та фінанси компанії.

Доречно зауважити, що основна відмінність Canvas від моделі Lean Canvas полягає у тому, що вона конкретизує більш-менш стійку бізнес-модель вже існуючого продукту для аналізу та пошуку можливостей зростання, у той час, коли Lean Canvas орієнтований на створення та запуск абсолютно нового продукту. Хоча моделі схожі, проте Canvas включає й опис ключових партнерів, каналів збуту, використовуваних ресурсів – те, що відсутнє у стартапів або не є характерним для нового продукту.

Бізнес-модель Canvas складається з 9 блоків, кожний з яких описує свою частину бізнес-моделі компанії, а саме: ключових партнерів, ключові активності, переваги та пропозиції, відносини з замовником, сегменти користувача, ключові ресурси, канали постачання, структуру витрат та джерела доходів.

Основні групи та блоки бізнес-моделі Canvas представлено на рис. 1.



Рис. 1. Структура бізнес-моделі Canvas

Джерело: побудовано автором на основі [2]

Варто підкреслити, що 9 структурних блоків моделі, на перший погляд, розміщені непослідовно. Це обґрунтовано тим, що нумерація відображає послідовність формування цінності продукту(послуги) для клієнта, а розміщення блоків – логічний взаємозв'язок структурних компонентів. Відповідно такому розташуванню найбільш логічно пов'язані блоки є суміжними і мають графічно чіткіший зв'язок.

Для того, щоб оцінити ефективність розробленої бізнес-моделі Canvas, необхідно оцінити її «життєздатність», яка полягає у тому, що грошей у бізнесі після завершення циклу має бути більше, аніж було на початку етапу. Важливою ознакою також можна відзначити масштабованість – фактор, який гарантує бізнесу можливість впоратися зі збільшенням попиту без втрати якості та без збільшення напруги, при цьому, витрати на доданих клієнтів не зростають або знижуються.

Проаналізуємо структурні блоки бізнес-моделі Canvas детальніше [1].

Перший блок «Сегменти користувачів (клієнти)» відповідає за опис своїх клієнтів за спільними для них ознаками, які можуть безпосередньо і не відноситись до діяльності компанії, але пов'язані з нею. Такими ознаками можуть бути особливості поведінки, звички та профільні бажання соціальної групи, загальні страхи і т. д. У цьому блоці необхідно відповісти на питання, які

дадуть змогу скласти соціально-типологічний портрет споживача. Доречно враховувати, що різним групам клієнтів важливі різні цінності: одна група клієнтів при подібних інтересах платить за продукт, інша – намагається знайти його безкоштовно, а є групи, які за ті ж послуги готові заплатити більше.

Другий блок «Унікальна (ключова) цінність» передбачає аналіз, які саме цінності пропонованого продукту (послуги) залучають існуючих клієнтів. Важливо визначити особливості товару, які приваблюють клієнта та вирішують його проблеми.

Третій блок «Канали постачання (збуту)» поєднує всі канали, починаючи з першого контакту та прийому замовлення і закінчуючи доставкою та сервісним обслуговуванням. У цілому, канали інформують про наявність продукту, дозволяють оцінити продукт потенційним клієнтам, дають можливість купити, формують цінність та гарантують задоволення. До традиційних каналів відносяться телефонні та особисті контакти, фізичні магазини, сайти, соціальні мережі та розсилки, рекламні джерела у ЗМІ.

У четвертому блоці «Прихована перевага» здійснюється опис відносин з клієнтами за кількома критеріями: по фактору включення в процес (персональні, автоматизовані, створені для самообслуговування), по регулярності (разова або постійна дія, в форматі підписки), за ступенем індивідуальності (особливий підхід або загальні правила) і т. д. Цільові установки також можуть бути різними: отримання нових клієнтів, збереження колишніх клієнтів, отримання від колишніх клієнтів більшого доходу. Варто враховувати, що стратегії відносин можуть змінюватися з часом в залежності від кон'юнктури ринку.

У п'ятому блоці «Потоки прибутку» перераховуються доходи, формуючи групи за різними критеріями. Таким чином, одне й теж джерело доходу, в залежності від критерію, може змінювати відповідність певній групі. У даному блоці необхідно визначити, за що покупець готовий платити, і якому способу оплати він віддає перевагу. До найпоширеніших потоків доходів відносяться:

прямий продаж, оренда, плата за послуги, оплата підписки, ліцензування, відсотки за посередництво.

Шостий блок «Ключові ресурси» описує персонал, інтелектуальні, матеріальні та фінансові ресурси. Враховуються і ті ресурси, які необхідні для виробництва, для збуту та вибудовування відносин з клієнтами.

У сьомому блоці «Рішення» здійснюється опис заходів, які необхідно здійснити для реалізації попередніх етапів і для створення продукту. Для виробництва, наприклад, це може бути проектування, розробка і рішення проблем, для магазинів – продаж і сервісна підтримка. До цього блоку відноситься й наймання співробітників, ведення бухгалтерії, адміністрування процесу.

У восьмому блоці «Ключові партнери» вписуються партнери, без яких бізнес не може працювати, і відзначаються особливості їхньої діяльності. Наскільки вони є обов'язковими, чи дають гарантії, чи можливі альтернативи і які є варіанти взаємного розрахунку? Інколи взаємна вигода між партнерами опосередкована, проте зв'язок існує.

У дев'ятому блоці «Структура витрат» формується ієрархія витрат, де виділяються найважливіші, найбільш та найменш значні витрати.

Доцільно підкреслити, що для одного і того ж продукту (послуги) може існувати декілька бізнес-моделей. Так, для ефективного використання Canvas рекомендується розробляти альтернативні бізнес-моделі, ставлячи складні питання і з огляду на різні сценарії розвитку бізнесу, що надасть можливість після складання і розгляду декількох моделей обрати саме потрібну.

Список використаних джерел

1. Бизнес модель «Канвас»: описание модели и её примеры. URL: <https://vc.ru/flood/105386-biznes-model-kanvas-opisanie-modeli-i-ee-primery> (дата звернення 25.10.2020).

Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. Москва : Альпина Пабlishер, 2013. 288 с.