

Оглавление

| | |
|---|---|
| Канва Бизнес-модели (Business model canvas) | 1 |
| Канва предложения ценности (Value Proposition canvas) | 3 |
| Анализ бизнес способностей (Business capabilities analysis) | 4 |
| Карта путешествия клиента (Customer Journey map (CJM)) | 5 |
| Карта сервиса (Service Blueprint) | 8 |
| Карта сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) | 9 |

Канва Бизнес-модели (Business model canvas)

Канва бизнес-модели — один из инструментов стратегического управления для описания бизнес-моделей новых и уже действующих предприятий. Представляет собой одностраничную схему, описывающую все бизнес-процессы компании: предложение, инфраструктуру, потребителей и финансы. Авторами и создателями являются Александр Остервальдер и Ив Пинье.

Канва бизнес-модели состоит из 9 блоков, которые могут быть объединены в 4 группы, каждый из блоков описывает свою часть бизнес-модели организации, а именно: ключевые партнеры, ключевые активности, достоинства и предложения, отношения с заказчиком, пользовательские сегменты, ключевые ресурсы, каналы поставки, структура затрат и источники доходов¹.

Основные группы и блоки в рамках бизнес-модели:

Инфраструктура – описывает как и с помощью чего компания производит ценность, по сути определяется основа производственных процессов предприятия. Состоит из трех областей:

Процессы – наиболее важные процессы в цепочке создания ценностей клиентам компании.

Ресурсы – ключевые ресурсы, которые необходимы для создания ценности клиентам компании. Ресурсы могут быть человеческие, финансовые, средства производства, интеллектуальные.

Партнеры – ключевые партнеры, взаимоотношения с которыми могут повлиять на процесс создания ценности для клиентов компании. Варианты взаимодействия с партнерами, могут принимать различные формы, к примеру: ключевой поставщик, стратегический альянс, совместное предприятие и т.д.

Предложение – описывает продукт или услугу, которые компания предлагает на рынке. Состоит из одной области:

Предлагаемая ценность (Value proposition) – набор продуктов и услуг, которые выделяют компанию среди конкурентов на рынке и создают ценность для клиентов.

Ценность продуктов и услуг предлагаемых на рынке, как правило, достигается за счет следующих характеристик: новизна, производительность, гибкость и адаптируемость, комплектность, дизайн, бренд и статусность, цена, снижение рисков, доступность, удобство.

Клиенты – описывает основные сегменты рынка либо клиентов, на обслуживании которых будет в первую очередь ориентироваться компания. А также основные процессы и способы работы с клиентами. Состоит из трех областей:

Клиенты – компания должна в первую очередь понять, кто будет пользоваться предлагаемыми ею продуктами или услугами, каковы их потребности и каковы особенности целевого рынка. Различные группы клиентов включают: массовый рынок, нишевые рынки, сегменты рынка, диверсификация (фокусирование одновременно на различных сегментах рынка), взаимозависимость клиентов (компания в рамках одного предложения обслуживает потребности различных клиентов).

Каналы сбыта – способ доставки продукта или услуги до клиента, удовлетворяющий потребностям в скорости, эффективности и стоимости.

Взаимоотношения – каким образом будут строиться взаимоотношения с клиентами, каким образом компания будет приобретать новых клиентов, удерживать существующих и развивать отношения с ними. Различные формы построения взаимоотношения с клиентами включают:

Персональное обслуживание – личное взаимодействие между сотрудником компании и клиентом, как правило в офисах продаж, по телефону, в рамках онлайн-чата и т.д.

Эксклюзивное персональное обслуживание – схоже с персональным обслуживанием, но с выделением для каждого клиента персонального менеджера по обслуживанию.

Самообслуживание – клиенты самостоятельно обслуживают себя посредством предлагаемых компанией инструментов.

Автоматизированное обслуживание – схоже с самообслуживанием, но системы компании могут определять потребности клиента и предлагать наиболее интересные предложения.

Сообщество клиентов – прямое взаимодействие между клиентами компании, компания предоставляет платформу в рамках которой клиенты могут обмениваться идеями, советами и решать различные проблемы.

Совместная работа – клиенты непосредственно участвуют в процессе создания дизайна продукта или услуги компании.

Финансы – описание особенностей организации финансовых потоков компании, как входящих (ценообразование), так и исходящих (структура затрат). Состоит из двух областей:

Структура затрат – описание основных финансовых моделей и объектов инвестиций компании, которые необходимо понести для создания продукта или услуги. Основные элементы в описании структуры затрат: фиксированные расходы, переменные расходы, модели оптимизации затрат (экономия за счет масштаба, аутсорсинг непрофильных функций и т.д.).

Источники дохода – способ получения финансирования с каждого из рыночных сегментов, на котором она работает. Выделяют следующие источники дохода для компании: продажа товара, плата за использование, плата за подписку, сдача в аренду, лицензирование, посредничество, реклама.

Канва предложения ценности (Value Proposition canvas)

Канва предложения ценности состоит из двух строительных блоков - профиля клиента и ценностного предложения компании.

Customer Profile (профиль клиента)

Выгода - преимущества, которые ожидает и в которых нуждается клиент, что порадует клиентов и то, что может повысить вероятность принятия ценностного предложения.

Боль - негативный опыт, эмоции и риски, с которыми клиент сталкивается в процессе выполнения работы.

Работа клиентов - функциональные, социальные и эмоциональные задачи, которые клиенты пытаются решить, проблемы, которые они пытаются решить, и потребности, которые они хотят удовлетворить.

Value Map (ценностное предложение)

Создатели прибыли - как продукт или услуга создают выгоду для клиентов и как они предлагают покупателю дополнительную ценность.

Обезболивающее - описание того, как продукт или услуга облегчают страдания клиентов.

Продукты и услуги - продукты и услуги, которые приносят пользу и снимают боль, а также лежат в основе создания ценности для потребителя.

После перечисления создателей ценности, болеутоляющих средств, продуктов и услуг каждый выявленный пункт может быть ранжирован от «приятного» до желаемого с точки зрения ценности для клиента.

Соответствие достигается, когда продукты и услуги, предлагаемые как часть ценностного предложения, направлены на решение наиболее значительных проблем и выгод от профиля клиента.

Анализ бизнес способностей (Business capabilities analysis)

Capability (Способность/Возможность) — это способность предприятия делать или преобразовывать нечто, помогающее достичь бизнес-цели или целевого показателя бизнеса.

Бизнес-способности определяются стандартом методологии архитектуры The Open Group, TOGAF, как «способность, которой обладает организация, человек или система. Способности обычно выражаются в общих и высокоуровневых терминах и обычно требуют сочетания организации, людей, процессов и технологий для достижения».

Это своеобразные строительные блоки, которые позволяют компании или организации предоставлять свои продукты или услуги и, в итоге, приносить пользу клиенту. Бизнес-возможности бывают разных видов: «hard» (производство, выставление счетов) или «soft» (инновации, развитие талантов), «core» (разработка программного обеспечения) или «contextual» (маркетинговые лиды).

Карта способностей — это графическое представление элементов, участвующих в анализе способностей бизнеса.

Каждая способность отражается на карте возможностей только один раз, даже если она принадлежит нескольким бизнес-подразделениям.

Общие рекомендации для определения бизнес-способностей:

Способности определяют то, что ваш бизнес делает или может сделать, а не то, как он это делает или кто это делает. Они отличаются от бизнес-процессов, функций, услуг, организационных единиц или ИТ-систем, хотя все они могут вносить свой вклад в возможности. Одна и та же возможность может быть реализована по-разному, например, вручную, при поддержке ИТ или полностью автоматизировано.

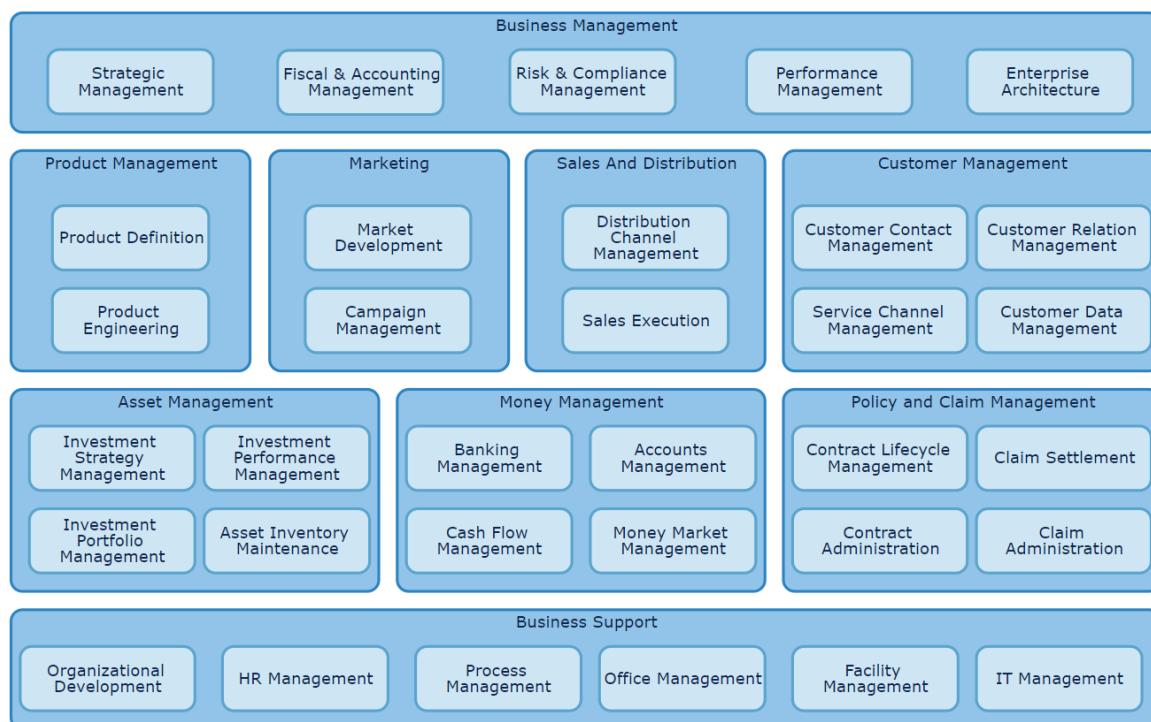
Способности принадлежат вашему бизнесу и названы и определены в бизнес-терминах. Их определение должно быть понятно всем заинтересованным сторонам.

Способности уникальны и стабильны. Они определяются только один раз для всего предприятия и редко меняются, если, например, ваша организация не открывает новое направление деятельности или отказывается от некоторых своих текущих операций.

Способности могут состоять из подспособностей, они также могут использовать другие способности.

Способности могут быть организованы в виде карты способностей, которая предоставляет обзор всего предприятия.

Зрелость способности можно оценить по разным параметрам, таким как люди, процессы, технологии, информация и другие ресурсы.



Карта путешествия клиента (Customer Journey map (CJM))

Карта путешествия клиента (Customer Journey Map) - модель, изображающая путь клиента через различные точки контакта и заинтересованные стороны в рамках услуги или организации.

С помощью такой модели визуализируется опыт и история коммуникации с компанией с учётом мыслей, эмоций, целей, мотивов клиента. Карта составляется от лица покупателя и выглядит как график с точками и каналами его взаимодействия с продуктом или услугой.

Карта показывает:

- в каких точках аудитория соприкасается с продуктом
- как разные сегменты аудитории взаимодействуют с продуктом
- какие этапы пользователи проходят на пути к своим целям и какие эмоции при этом испытывают
- где они сталкиваются с барьерами, не позволяющими достигать целей
- насколько благополучно пользователи переходят с одного этапа на другой

Шаги построения и основные этапы:

- Собрать информацию о **целевой аудитории**.
- Определить **основные этапы** «путешествия»

- Отметить **точки** и **каналы взаимодействия**.
- Определить **эмоции/впечатления** от взаимодействия
- Обозначить критические точки и **барьеры**.
- Определить **меры по устранению барьеров**.
- Повторить сначала. 😊

Условно-типовые этапы пути:

- Осознание
- Исследование/Поиск
- Приобретение/Получение
- Использование
- Поддержка/Продвижение

Несколько нюансов:

- «Путешествие» не обязательно будет линейным
- Оно не заканчивается «продажей», если только у нас клиенты не одноразовые
- При построении важно учитывать цели и эмоции клиенты на каждом этапе пути.

Иллюстративный пример:

| Этапы | Поиск | Выбор | Покупка | Удержание | Лояльность (адвокат бренда) |
|-----------------------|---|---|--|--|--|
| Цель | Найти хороший сервис | Выбрать сервис с наилучшей ценой/качеством | Начать получать выгоду от сервиса | Убедиться, что сервис соответствует ожиданиям | Понять, что сервис незаменим и приносит максимальную выгоду |
| Вопросы | <i>Что может решить мою проблему?</i> | <i>У кого лучшее предложение и больше экспертизы?</i> | <i>Как скоро я смогу пользоваться продуктом?</i> | <i>Как добиться лучшего эффекта от сервиса?</i> | <i>Подходит ли этот сервис больше всего для моих нужд?</i> |
| Точки соприкосновения | <ul style="list-style-type: none"> ● Google ● Facebook ● Twitter | <ul style="list-style-type: none"> ● Форум ● Кейс ● Прайс на сайте | <ul style="list-style-type: none"> ● Сайт ● Колл-центр | <ul style="list-style-type: none"> ● Техподдержка ● Блог ● FAQ | <ul style="list-style-type: none"> ● Customer Success ● Партнерская программа |
| Решения | <ul style="list-style-type: none"> ● SEO ● PPC ● Лидеры мнений | <ul style="list-style-type: none"> ● Крауд-маркетинг ● Контент-маркетинг ● Тур по продукту ● Отзывы | <ul style="list-style-type: none"> ● UX ● Быстрый ответ оператора ● Много способов оплаты | <ul style="list-style-type: none"> ● Чат ● Обучающие статьи ● Рассылка с советами | <ul style="list-style-type: none"> ● Программа лояльности ● Личный консультант ● Упоминания в СМИ |

Вариант шаблона:

| Этап | Осозна ие | Исследован ие | Приобретени е | Использован ие | Продвижение |
|-------------------------------|--------------|------------------|------------------|-------------------|-------------|
| Цели клиента | | | | | |
| Точки взаимодействия и каналы | | | | | |
| Канал 1 | | | | | |
| Канал 2 | | | | | |
| Эмоции и впечатления | | | | | |
| Барьеры | | | | | |
| Варианты улучшения | | | | | |

Карта сервиса (Service Blueprint)

Service Blueprint или **Карта Сервиса** — это комплексный способ представить каждый отдельный аспект сервиса, который представляет собой описание того, что происходит в ходе предоставления сервиса за его «кулисами».

Карта сервиса помогает:

увидеть целостную картину всех взаимосвязей между клиентом и сервисом;

найти самое слабое звено в ходе предоставления услуг клиентам;

увидеть неочевидные процессы, на которых строится клиентский опыт;

идентифицировать самые важные и устранить ненужные точки контакта.

Frontstage – то, что видит клиент, совершая CJM

Backstage – то, что клиент не видит, но что необходимо для выполнения сервиса.

Service Blueprint состоит из:

Атрибуты сервиса - колл-центр, приложение, сайт, персонал, униформа;

Действия “On stage” на сцене сервиса - Сценарий пользователя (CJ) и действия сервисмена;

Линия видимости для пользователя - отделяет «видимые» процессы для пользователя от тех, что находятся «за сценой»;

Backstage или за сценой - действия сотрудников и процессов, поддерживающие действия на сцене, но не видимые для клиента;

Поддерживающие процессы- внутренние шаги и взаимодействия, которые помогают сотрудникам в предоставлении услуги.

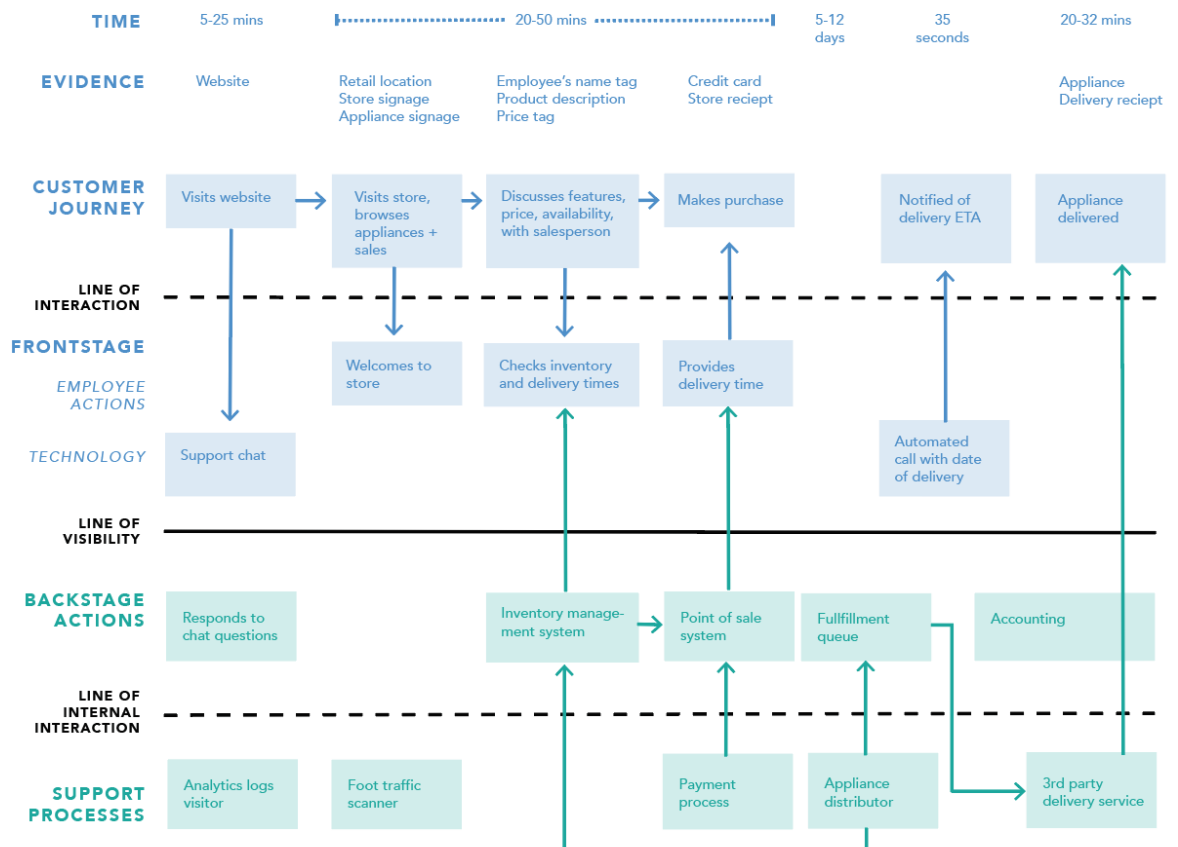
Шаги формирования карты сервиса:

Построить и изучить карту «путешествия пользователя»;

Составить сценарий обслуживания клиентов;

Разграничить полосы ответственности и действий;

Уточнить межфункциональные отношения.



Карта сбалансированных показателей (Balanced Scorecard)

Ключевые показатели эффективности — это числовые показатели деятельности, которые помогают измерить степень достижения целей или оптимальности процесса, а именно: результативность и эффективность.

- **результативность** — это степень достижения запланированных результатов, способность компании ориентироваться на результат;

- **эффективность** — это соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами, способность компании к реализации своих целей и планов с заданным качественным уровнем, выраженным определёнными требованиями — временем, затратами, степенью достижения цели.

Сбалансированная система показателей — это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые.

Сбалансированная система показателей образуется четырьмя измерениями:

- Обучение и развитие
- Бизнес-процесс
- Клиент

- Финансы

