

image not found or type unknown



Существует множество подходов к определению понятия бизнес-модель, делающих акцент на разных составных элементах. Приведу некоторые примеры:

Бизнес-модель — это метод ведения бизнеса, с помощью которого организация обеспечивает принесение прибыли. Бизнес-модель разъясняет, как организация зарабатывает деньги.

Бизнес-модель — это структура бизнес процессов и связей между ними, которые используются для планирования, контроля и коррекции деятельности организации.

Бизнес-модель — это логическое схематическое описание бизнеса, призванное помочь в оценке ключевых факторов успеха организации.

Бизнес-модель — это способ, которым организация создаёт ценность для потребителей и получает от этого прибыль.

Все вместе эти определения составляют комплексное видение понятия бизнес-модель.

Глава 1. Бизнес-модель Canvas

Наиболее популярным и актуальным инструментом бизнес-моделирования на сегодняшний день является Шаблон бизнес-модели, разработанный Александром Остервальдером и Ивом Пинье.

Данный шаблон был представлен в их работе «Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора» и сейчас используется компаниями различного уровня, от стартапов до транснациональных корпораций.

Шаблон (или как иногда его переводят: **канва**, макет) — это универсальный язык описания, представления, анализа и преобразования бизнес-моделей. Он состоит из 9 блоков, позволяющих просто и наглядно описать и представить деятельность организации на одном листе.

Применим Шаблон бизнес-модели к проекту создания нового формата фастфуда «Супфикс», специализирующаяся на продаже супов.

Первый блок — потребительские сегменты. В данном блоке определяется, какие группы потребителей компания рассчитывает привлекать и обслуживать.

Чтобы лучше удовлетворять нужды клиентов, желательно разбить их на группы по потребностям, особенностям поведения и иным признакам, то есть выделить целевые аудитории или потребительские сегменты.

Группы клиентов представляют различные сегменты, если:

- различия в их запросах обуславливают различия в предложениях;
- взаимодействие осуществляется по разным каналам сбыта;
- взаимоотношения с ними нужно строить по-разному;
- их выгодность существенно различается;
- их привлекают разные аспекты предложения.

Для сети «Супфикс» характерны любые потребители, передвигающиеся в местах массового скопления людей и не равнодушные к фастфуду.

Исследования рынка фастфуда выявили, что люди начинают чаще посещать заведения быстрого питания по мере роста их доходов. Однако если уровень дохода превышает 300 тысяч рублей в месяц, посещение точек фастфуда значительно сокращается и люди начинают ходить в другие, более дорогие заведения.

Основываясь на данных многочисленных исследований, ученые выявили типичную группу людей, которые чаще всего питаются в точках фастфуда. Ими оказались люди среднего класса более низкой ступени, главы семейств, кто уже мог позволить себе ходить по заведениям, а цены в точках фастфуда их вполне устраивали. Более бедные люди обычно вообще не питались в таких заведениях, так как не могли себе этого позволить.

В разных бизнес-моделях выделение потребительских сегментов может осуществляться по-разному, например:

- Бизнес-модели, относящиеся к предложению товаров широкого потребления, не проводят различий между потребительскими сегментами и ориентированы на большую группу потребителей, объединенных сходными потребностями

- и нуждами;
- бизнес-модели нишевых рынков ориентированы на особые потребительские сегменты;
- некоторые бизнес-модели выделяют сегменты рынка, незначительно отличающиеся по потребностям и запросам, т.н. дробное сегментирование;
- организации с многопрофильной бизнес-моделью обслуживают несколько совершенно разных потребительских сегментов с различными потребностями и запросами;
- некоторые организации обслуживают два или больше взаимосвязанных потребительских сегмента, для того чтобы такая бизнес-модель работала, необходимы оба сегмента.

Ввиду того, что фастфуд можно отнести к предложению товаров широкого потребления мы не будем проводить различия между потребительскими сегментами. Будем ориентироваться на большую группу потребителей, объединенных сходными потребностями и нуждами. Отнесём к потребителям супов «Супфикс» все категории и классы людей, включая, но не ограничиваясь средним классом, наёмными работниками и даже лицами не имеющими постоянного источника заработка, в виду наилучшего соотношения цены к удовлетворению потребностей человека в еде и питье.

Второй блок — ценностные предложения. Блок включает описание товаров и услуг, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента.

Ценностное предложение — это **совокупность преимуществ**, которые компания готова предложить потребителю.

Преимущества могут быть **количественными или качественными**, например, те преимущества, которые мы видим в продукции «Супфикс»:

- **Новизна:** некоторые ценностные предложения ориентированы на удовлетворение совершенно новых потребностей, которых на рынке раньше просто не существовало;
- **Производительность:** повышение эффективности или производительности продукции традиционно используется для создания ценностного предложения;
- **Дизайн:** очень важный элемент, с большим трудом поддающийся оценке, но который может стать наиболее важным элементом ценностного

предложения;

- **Цена:** предложение тех же преимуществ по более низкой цене - стандартный путь удовлетворения запросов чувствительных к ценам потребительских сегментов;
- **Уменьшение расходов:** помощь потребителям в снижении их расходов - отличный способ создания ценности;
- **Снижение риска:** существенной ценностью для потребителя может стать снижение уровня риска, с которым он сталкивается при покупке товаров и услуг;
- **Доступность:** еще один путь создания ценности — сделать товары и услуги доступными для тех групп граждан, которые ранее не имели к ним доступа;
- **Удобство/применимость:** ценностью может стать и удобство использования товара.

При этом мы можем конкретизировать, что «Супфикс» будет:

1. Предлагать как никто широкий ассортимент супов, включающий 15 базовых супов, 15 сезонных супов, суп дня и суп месяца
2. Потребитель увидит долгожданную домашнюю кухню, в противовес пончикам и бургерам, которые никто не употребляет дома
3. Потребитель сможет совершить гастрономическое путешествие с нашими супами из разных стран, получая дополнительное образование и расширяя кругозор
4. Потребитель сможет быстро купить согревающий или охлаждающий напиток отличный от кофе и чая, которые стоят дорого а питательной функции не несут
5. Потребитель сможет экономить покупая продукт 2в1: напиток и питательный продукт. На рынке отсутствуют жидкие питательные блюда, одновременно являющиеся едой и питьем, что вынуждает тратить дополнительные деньги на жидкости

Третий блок — каналы взаимодействия. Блок описывает, как компания взаимодействует с потребительскими сегментами и доносит до них свои ценностные предложения.

Каналы связи, распространения и продаж составляют **систему взаимодействия компании с клиентом.**

Эти каналы **выполняют ряд функций**, в частности:

- повышают степень осведомленности потребителя о товарах и услугах организации;
- помогают оценить ценностные предложения организации;
- позволяют потребителю приобретать товары и услуги;
- обеспечивают постпродажное обслуживание.

Каналы сбыта представляют собой **пять этапов продвижения товара к потребителю**:

1. **Информационный**: как мы повышаем осведомленность потребителя о товарах и услугах нашей компании?
2. **Оценочный**: как мы помогаем клиентам оценивать ценностные предложения нашей компании?
3. **Продажный**: каким образом мы предоставляем клиентам возможность приобретения определенных товаров и услуг?
4. **Доставка**: как мы доставляем клиентам наши ценностные предложения?
5. **Постпродажный**: как мы обеспечиваем клиентам постпродажное обслуживание?

Каждый канал может включать все этапы или лишь часть из них, можно выделить **прямые и непрямые каналы сбыта**, а также **собственные и партнерские**.

Для «Супфикс» мы выделяем следующие каналы распространения наших предложений:

1. Билборды в местах размещения торговых точек
2. Таргетированная реклама в интернете в поисковиках по географическому признаку и интересам
3. Сотрудничество с ведущими службами доставки
4. Участие в фестивалях и на массовых мероприятиях
5. Формировании корпоративного предложения для компаний малого и среднего бизнеса закупающих продукты питания у сторонних производителей

Четвертый блок — взаимоотношения с потребителями. Блок описывает типы отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими сегментами.

Компания должна четко определить, какой **тип взаимоотношений** она хочет установить **с каждым из потребительских сегментов**, они могут варьироваться от персональных до автоматизированных.

Можно выделить **несколько типов взаимоотношений с клиентами**, существующих в рамках отношений организации с каждым потребительским сегментом:

- **Персональная поддержка:** клиент может общаться напрямую с представителем компании, получая от него помощь в процессе покупки и после нее;
- **Особая персональная поддержка:** в данном случае представитель компании прикреплен к конкретному клиенту, с которым у него складываются свои взаимоотношения;
- **Самообслуживание:** при таком типе взаимоотношений компания не поддерживает непосредственных отношений с клиентами, но обеспечивает их всем необходимым, чтобы они могли обслуживать себя самостоятельно;
- **Автоматизированное обслуживание:** этот тип взаимоотношений представляет сочетание более сложной формы самообслуживания с автоматизацией процессов;
- **Сообщества:** многие компании поддерживают онлайн-сообщества, предоставляя пользователям возможность обмениваться знаниями. Сообщества помогают компаниям лучше понимать нужды своих клиентов;
- **Совместное создание:** многие компании сегодня выходят за рамки традиционных отношений продавец — покупатель и создают ценность совместно с потребителем, например привлекая клиентов к созданию дизайна продуктов или производству контента.

Для точек быстрого питания «Супфикс» мы планируем задействовать на первом этапе следующие каналы взаимоотношений с потребителями:

1. Прямые продажи в торговых точках, расположенных в метрах с высокой проходимостью
2. Работа с корпоративными клиентами
3. Работа с популярными службами доставки

Пятый блок — финансовая устойчивость. Блок включает материальную прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента или от партнеров.

Компания должна спросить себя: **за что готовы платить клиенты?** Правильный ответ на этот вопрос позволит создать **один или несколько потоков поступления доходов.**

Существует **ряд способов создания потоков доходов:**

- **Продажа активов:** самый очевидный поток поступления дохода — доходы от продажи прав собственности на материальный продукт;
- **Плата за использование:** этот поток возникает из оплаты пользования определенной услугой. Чем больше клиент пользуется сервисом, тем больше он за него платит;
- **Оплата подписки:** это поток дохода от продажи продолжительности доступа к услуге;
- **Аренда/рента/лизинг:** этот поток создается путем передачи клиенту временных прав на пользование определенным активом в течение определенного периода времени за фиксированную плату;
- **Лицензии:** в этом случае поток дохода создается за счет передачи прав на пользование защищенной интеллектуальной собственностью;
- **Брокерские проценты:** поток доходов поступает и от посреднических услуг, которые предоставляются двум или более сторонам в ходе сделки;
- **Реклама:** данный поток доходов создает оплата рекламы товара, услуги или торговой марки.

Для «Супфикс» это:

1. Прибыль от прямых продаж в торговых точках, расположенных в метрах с высокой проходимостью
2. Прибыль от оптовых поставок корпоративным клиентам
3. Прибыль от поставок через популярные службы доставки

Шестой блок — ключевые ресурсы. В этом блоке описываются наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели.

Эти активы позволяют организации **создавать и доносить до потребителя ценностные предложения**, выходить на рынок, поддерживать связи с потребительскими сегментами и получать прибыль.

Ключевые ресурсы можно классифицировать следующим образом:

- **Материальные ресурсы:** к этой категории относятся физические объекты, такие как производственные мощности, здания, оборудование, транспортные средства, точки продаж и сети дистрибуции;
- **Интеллектуальные ресурсы:** интеллектуальная собственность, например торговые марки, закрытая информация, защищенная правами собственности, патенты и авторские права, партнерские и клиентские базы данных;
- **Персонал:** подбор персонала — важная задача для любого предприятия, но есть бизнес-модели, требующие особенно внимательного отношения к этому ресурсу, например в наукоемких производствах или творческих коллективах;
- **Финансы:** ряд бизнес-моделей требует наличия определенных финансовых ресурсов и/или финансовых гарантий, таких как денежные средства, кредитные линии или фондовый резерв.

Для «Супфикс» это:

1. Материальные ресурсы: производственное оборудование, рецептуры, программное обеспечение, сети дистрибуции, транспорт
2. Интеллектуальные ресурсы: торговая марка, концепция, партнерские и клиентские базы данных
3. Персонал
4. Финансы: инвестиционные средства, финансовые гарантии, кредитные линии, поступления от франчайзинга

Седьмой блок — ключевые виды деятельности. Блок описывает действия компании, которые необходимы для реализации ее бизнес-модели.

Каждая бизнес-модель включает **определённое число ключевых видов деятельности**. Это самые важные действия организации, без которых ее успешная работа невозможна.

Ключевые виды деятельности можно классифицировать следующим образом:

- **Производство:** эта деятельность включает разработку, создание и вывод на рынок продукта в требуемом объеме и/или наилучшем качестве. Производственная деятельность — главная для бизнес-моделей компаний-производителей;
- **Разрешение проблем:** эта деятельность заключается в поиске оптимального решения проблем конкретного клиента. Ключевая активность этого типа

преобладает в работе организаций, оказывающих услуги;

- **Платформы/сети:** в бизнес-моделях, основанных на платформе как ключевом ресурсе, главными видами деятельности являются те, что связаны с этой платформой или сетью. В качестве платформы могут выступать компьютерные сети, коммерческие платформы, программное обеспечение и даже торговые марки.

Для «Супфикс»:

1. Производство: разработка новых супов, их производство, подготовка к продаже, включая последнюю стадию приготовления в точке продаж
2. Работа с базой данных клиентов, стимуляция спроса через спецпредложения, диеты, акции.
3. Обслуживание создающее настроение клиентам

Восьмой блок — ключевые партнеры. Блок описывает сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес-модель.

Организации строят партнерские отношения, чтобы оптимизировать свои бизнес-модели, снизить риски или получить ресурсы, и **подобные отношения становятся основой многих бизнес-моделей.**

Можно выделить **четыре типа партнерских отношений:**

1. **Стратегическое сотрудничество** между неконкурирующими организациями;
2. **Соконкуренция:** стратегическое партнерство между конкурентами;
3. **Совместные предприятия** для запуска новых бизнес проектов;
4. **Отношения производителя с поставщиками** для гарантии получения качественных комплектующих.

Для «Супфикс» наиболее характерны отношения производителя с поставщиком.

Можно выделить **три основных мотива создания партнерских отношений:**

1. **Оптимизация и экономия в сфере производства:** эта основная форма партнерства или отношений между заказчиком и поставщиком с целью оптимизации распределения ресурсов и ведения деятельности;
2. **Снижение риска и неопределенности:** партнерские отношения могут помочь снизить риск в конкурентной среде, для которой характерна неопределенность. Нередко компании формируют стратегический союз

в одной области, в других оставаясь конкурентами;

3. **Поставки ресурсов и совместная деятельность:** лишь некоторые компании владеют всеми ресурсами или выполняют все виды деятельности, которые включает в себя их бизнес-модель. Обычно они передают функции добычи и поставки некоторых ресурсов и выполнение определенных действий своим партнерам.

Для «Супфикс» важны партнёрские отношения со следующими организациями:

1. Поставщики продуктов питания, необходимых для производства супов
2. Разработчики программного обеспечения клиентского приложения и серверной части
3. Служба подбора персонала
4. Службы доставки

Девятый блок — структура затрат. Блок описывает наиболее существенные расходы, необходимые для работы в рамках конкретной бизнес-модели.

Расходы достаточно легко подсчитать, если вы точно определили ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности и ключевых партнеров.

По структуре издержек имеет смысл разделить бизнес-модели на два класса: **с преимущественным вниманием к издержкам** и **с преимущественным вниманием к ценности** (большинство бизнес-моделей находятся где-то между этими двумя крайностями).

По структуре издержки можно разделить на следующие категории:

- **Фиксированные издержки:** издержки, которые остаются неизменными вне зависимости от объема товаров или услуг;
- **Переменные издержки:** издержки, которые меняются в зависимости от объема товаров или услуг;
- **Экономия на масштабе:** снижение издержек, происходящее в результате увеличения выпуска продукции;
- **Эффект диверсификации:** это преимущество компания получает в результате большего спектра операций.

На первом этапе функционирования «Супфикс» мы планируем следующие затраты:

1. Стартовые вложения: разработка концепции, фирменного стиля, меню, инженерии оборудования, найм персонала, оборудование холодильной зоны и кухни – 3 млн рублей
2. Разовые вложения: 500 тысяч рублей на оборудование одной точки
3. Ежемесячные вложения: Вложения в рекламу 300 тысяч рублей, в аренду помещения 300 рублей, коммунальные платежи, ФОТ – 250 тысяч рублей

Итоговые стартовые вложения: 3 миллиона рублей, 500 тысяч на точку, ежемесячные расходы 850 тысяч рублей на одну точку

ГЛАВА 2. Бережливая модель Lean Canvas

Другим вариантом построения шаблона бизнес модели является Модель Lean Canvas, которую придумал Эш Маурья: он взял за основу уже существующую Бизнес-модель Canvas Александра Остервальдера и адаптировал её к бережливому подходу.

Как и в бизнес-модели Остервальдера, в Lean Canvas девять блоков. Но модели отличаются, потому что Эш Маурья заменил четыре из них.

Business Model Canvas (Бизнес-модель «Канвас»)	Lean Canvas (Бережливая модель «Канвас»)
Customer Segments Сегменты потребителей	Customer Segments, Early Adopters Сегменты потребителей, ранние последователи
Key Partners Ключевые партнеры	Problem, Existing Alternatives Проблема, существующие альтернативы
Unique Value Proposition Уникальная ценность	Unique Value Proposition Уникальная ценность
Key Activities Ключевые активности	Solution Решение

Business Model Canvas
(Бизнес-модель «Канвас»)

Lean Canvas
(Бережливая модель «Канвас»)

Channels
Каналы

Channels
Каналы

Revenue Streams
Потоки прибыли

Revenue Streams
Потоки прибыли

Cost Structure
Структура издержек

Cost Structure
Структура издержек

Key Resources
Ключевые ресурсы

Key Metrics
Ключевые метрики

Customer Relationships
Отношения потребителей

Unfair Advantage
Скрытое преимущество

В основе Lean Canvas модели — философия бережливого мышления методология Lean Startup. Lean Canvas помогает быстро описать свою задумку.

Содержание шаблона Lean Canvas можно менять по ходу дела. Это удобно для гибких процессов — когда сначала непонятно, что получится в итоге. С его помощью легко собрать информацию о будущем продукте на одной странице, где все существующие гипотезы будут под рукой.

ЧТО ДАЕТ LEAN CANVAS:

Помогает создателю и менеджеру понять продукт со всех сторон.

Помогает создателю и менеджеру объяснить свои идеи другим.

Попробуем применить шаблон Lean Canvas для концептуальной сети фастфуда «Супфикс», высокоуровневой концепцией которой является: **«Путешествуй по миру, при помощи лучших супов из всех стран»**

БЛОК № 1

Сегменты потребителей и ранние последователи

Кто клиент?

В этом блоке необходимо определить, кто будет покупать продукт.

Для «Супфикс»: Все категории и классы людей, включая, но не ограничиваясь средним классом, наемными работниками и лицами не имеющими постоянного источника заработка. А также малые и средние предприятия, заказывающие питание для своих сотрудников у внешних производителей.

Кто первые пользователи?

Для уточнения концепции необходимо собрать группу из нескольких представителей целевой аудитории. Они будут участвовать в разработке и запуске продукта: помогать проверять гипотезы, первыми тестировать, что получилось, и давать обратную связь.

Для «Супфикс»: Люди с доходом от 30 до 300 тысяч рублей

БЛОК № 2

Проблема и существующие альтернативы

В данном блоке необходимо определить проблему клиента и выявить конкурентов.

Какая проблема есть у клиента?

Для покупателей из первого блока необходимо сформулировать, какую их потребность закрывает продукт.

Для «Супфикс»:

1. Невозможно быстро купить согревающий и охлаждающий напиток кроме кофе и чая, которые стоят дорого, а питательной функции не несут
2. Рынок фастфуда заполнен сладостями и иностранными блюдами, типа бургеров и картошки фри, которые не являются нашим типичным рационом
3. На рынке отсутствуют жидкие питательные блюда, одновременно являющиеся едой и питьем, что вынуждает тратить деньги на жидкости

Кто уже решает эту проблему?

Необходимо выявить всех существующих конкурентов продукта.

Для «Супфикс»: нет прямых конкурентов. Если говорить о том где можно купить суп быстро, то это будут: Теремок, Прайм кафе, Три правила, Вкусвилл, кафе вьетнамской кухни, продающие суп «ФоБо»

БЛОК № 3

Уникальная ценность

В данном блоке необходимо прописать ценности продукта для клиента.

Чем продукт лучше остальных?

Ответ на этот вопрос поможет сформулировать уникальное торговое предложение (УТП).

Итак, чем наш продукт лучше и почему клиенты захотят за него заплатить. Данные гипотезы необходимо проверить на сформированной группе пользователей.

Для «Супфикс»:

- 1) Предложение питательных напитков, в традиционном для России формате: супов. Не так сладко как какао, разнообразнее чем кофе и чай.
- 2) Разнообразие вкусов: наибольшее разнообразие супов в одном месте, которое клиент видел
- 3) Экономичность предложения. По цене кофе вы получаете питательный напиток с большим разнообразием вкусов, который одновременно утоляете жажду и голод, согреваетесь зимой и охлаждаетесь летом.

БЛОК № 4

Решение проблемы

В данном блоке необходимо описать как уже определённая ранее проблема и потребности пользователя, будут решены.

Как продукт решит проблему пользователя?

Для «Супфикс»:

1. Предлагается 15 базовых супов, 15 сезонных супов, суп дня и суп месяца
2. Потребитель увидит долгожданную домашнюю кухню
3. Потребитель сможет совершить географическое путешествие с нашими супами из разных стран
4. Система лояльности за регулярность, за разнообразие, за логические цепочки (все супы одного контента, по супу из каждого, питание в нескольких разных Супфиксах и т.д.).

БЛОК № 5

Каналы продвижения

В данном блоке необходимо определить, как продавать и рекламировать наш продукт. Описать все каналы и методологию продаж.

Как и где лучше рассказать о продукте?

Для Супфикса важно использовать сиюминутное чувство голода потребителя, но при этом обеспечить бренд узнаваемостью:

1. Билборды в местах размещения торговых точек
2. Таргетированная реклама в интернете в поисковиках по географическому признаку и интересам
3. Сотрудничество с ведущими службами доставки
4. Участие в фестивалях и на массовых мероприятиях
5. Специальные предложения для корпоративных клиентов

БЛОК № 6

Потоки прибыли

Здесь нужно подумать о прибыльности продукта.

Как продукт будет приносить деньги?

Платный продукт должен иметь достаточную ценность, чтобы клиент захотел за него заплатить.

Для «Супфикс»:

1. Прибыль от прямых продаж в торговых точках, расположенных в метрах с высокой проходимостью
2. Прибыль от оптовых поставок корпоративным клиентам
3. Прибыль от поставок через популярные службы доставки

БЛОК № 7

Структура издержек

В этот блок нужно включить всё, на что вы планируете потратить деньги.

Сколько денег нужно, чтобы запустить продукт?

Чтобы создать продукт, который захотят купить, необходимо вложиться в исследования. Нужно определить целевую аудиторию, выявить проблему и найти решения, а готовому продукту понадобятся сайт и реклама, чтобы о нем узнали.

Открытие первых точек потребует:

- 1. Стартовые вложения: разработка концепции, фирменного стиля, меню, инженерии оборудования, найм персонала, оборудование холодильной зоны и кухни – 3 млн рублей
- 2. Разовые вложения: 500 тысяч рублей на оборудование одной точки
- 3. Ежемесячные вложения: Вложения в рекламу 300 тысяч рублей, в аренду помещения 300 рублей, коммунальные платежи, ФОТ – 250 тысяч рублей

Итоговые стартовые вложения: 3 миллиона рублей, 500 тысяч на точку, ежемесячные расходы 850 тысяч рублей

БЛОК № 8

Ключевые метрики

Данный блок описывает критерии, по которым планируется оценивать результат.

1. KPI персонала и занятости

- Расходы на заработную плату % - расходы на заработную плату от объема продаж.
- Полная стоимость труда % - отношение заработной платы + страхования + пенсионные сборы + прочие компенсации и налоги к объему продаж.

- Больничные дни % - отношение дней на больничном к общему количеству дней за период по всем сотрудникам.
- Текучесть кадров % - рассчитывается как отношение количества уволенных и уволившихся за период сотрудников к среднесписочной численности персонала.
- Средняя загрузка % - количество персонала в соответствии со штатным расписанием к фактическому количеству персонала.
- Средняя продолжительность найма - показывает на отношение работодателя к персоналу. Отношение суммы рабочих недель по всем сотрудникам к количеству сотрудников за отчетный период.
- Средняя почасовая оплата - отношение суммы общей заработной платы на количество часов, отработанных всеми сотрудниками.

2. Управление кухней

- Стоимость продовольствия % - отношение стоимости продовольствия к объему продаж.
- Средний расход на одного клиента.
- Отношение стоимости труда к объему продаж блюд %.
- Лучшие и худшие продажи - служат для разработки карты рентабельности по меню.
- Стоимость сопроводительных услуг - стоимость услуг на стирку униформ, полотенец и т.д.

3. Менеджмент кафе

- Средний чек - динамика продаж в зависимости от времени суток.
- Количество клиентов - динамика посещаемости клиентами с учетом сезонности и времени суток.
- Стоимость заказанных супов на одного клиента. Показывает соответствие супов их ассортимента к потребностям клиентов и навыки продаж официантов.
- Корзина заказа - определяет количество и ассортимент супов, заказываемых клиентами.
- Расходы на белье - форма, фартуки и т.д.
- % постоянных клиентов в общем количестве клиентов.

4. Продажи и маркетинг

- Количество клиентов - количество клиентов за период

- % постоянных клиентов - отражает лояльность клиентов
- Объем продаж на одного клиента - средний объем продаж на 1 клиента за период
- Доля маркетинговых и рекламных расходов в общем объеме продаж.
- Эффективность маркетинговых акций - определяется с помощью опросов клиентов
- Отзывы в прессе и интернете - процент положительных отзывов к общему количеству упоминаний за период

БЛОК № 9

Скрытое преимущество

Этот блок поможет отстроиться от конкурентов и выделить продукт ещё сильнее.

Для «Супфикс»:

- 1. Мы предлагаем за меньшие деньги чем обычно тратятся на фастфуд совершать собственное исследование кухонь мира в привычном русской кулинарной культуре формате – потреблении супов.
- 2. Развитие бизнеса фастфуда в не занятой нише.

Заключение

Модель Lean Canvas — это не окончательный бизнес-план. Её суть в том, чтобы изложить на бумаге первые идеи и начать их тестировать, постепенно улучшая. Так можно создать продукт, который будет отвечать реальным потребностям пользователя.

Глава 3. CRM система

CRM системы — это учет и управление отношений с клиентами.

CRM (Customer Relationship Management), с англ. — Управление взаимоотношениями с клиентами. Система учета и хранения информации о клиентах, этапах заключения сделки.

Для повышения лояльности клиентов необходимо увлечь их использованием нашим фастфудом, ввести индивидуальную систему роста их статуса, предлагать индивидуальные спецпредложения, индивидуальные скидки, которые могли бы

повысить лояльность клиента и число его покупок.

Для этого в CRM системе «Супфикс» мы ведем сбор и учет максимального количества информации о пользователе. При регистрации мы можем запрашивать его номер телефона, возраст, пол, можем анализировать по характеру его покупок является ли он одиноким покупателем или берет так же еще один суп из списка наиболее вероятных предпочтений противоположного ему пола, берет ли он супы из детского набора, что может его характеризовать как семейного покупателя или берет несколько супов для взрослых, что может послужить поводом сделать ему корпоративное предложение.

Также такой метод работы с клиентами позволит снизить издержки на компании по доставке еды, так как в погоне за индивидуальными и накопительными бонусами клиенты будут посещать наши точки продаж лично и получать там более высокий уровень обслуживания.

Глава 4. Разработка отдельных сегментов внедрения

Для того, чтобы перейти от общей схемы к детальной проработке каждого процесса необходима разбить всю деятельность на такие подпроцессы, которые могут быть описаны и отслеживаемы. Каждому действию должно соответствовать время начала и время окончания. В заполненных шаблонах я не указываю временные промежутки, в виду того, что это примеры, но при дальнейшей проработке бизнес-модели они должны быть указаны и количество процессов должно соответствовать реальному положению вещей.

В качестве примеров отдельных бизнес подпроцессов для «Супфикс» мной были заполнены следующие шаблоны сегментов бизнес-модели:

- 1. Создание фирменного приложения для iOS и Android, поддерживающего взаимодействие с CRM базой данных.

Segment

Создание приложения завязанного на CRM систему

KEY ACTIVITIES

KEY RESOURCES

KEY PARTNERS

Необходимость превратить процесс потребления пищи в увлекательного технологического приключения

Деньги

Компания разработчик Escape Technologies

Подготовка технического описанием всех функций и сценариев

500 тысяч в месяц

Инвестор, который будет получать прибыль от работы приложения, компания разработчик Escape Technologies

Подписание инвестиционного договора и старт написания приложения

Время на обеспечение обратной связи с разработчиком

Инвестор, который будет получать прибыль от работы приложения, компания разработчик Escape Technologies

Реклама приложения на точках продаж, как обеспечивающего скидку, накопления и бонусы

Организационные мероприятия

Инвестор, который будет получать прибыль от работы приложения, компания разработчик Escape Technologies

**AFTER
SALES**

Модификация ТЗ в процессе эксплуатации, работа с CRM системой для настройки грамотных персональных предложений

Служба поддержки и менеджмента качества

Инвестор, который будет получать прибыль от работы приложения, компания разработчик Escape Technologies

- 1. Шаблон сегмента бизнес-процесса закупки ингредиентов для приготовления супов:

Segment

Закупка ингредиентов для приготовления супов

KEY ACTIVITIES

KEY RESOURCES

KEY PARTNERS

Подбор рецептов с шеф поваром

Время, деньги

Агентство по трудоустройству для найма шеф-повара

Проработка оптимального набора ингредиентов для удовлетворения вкусовым и финансовым показателям

Время, деньги

Выбор поставщиков для определения цен и номенклатуры

Подписание контрактов с поставщиками на поставку ингредиентов и логистическими компаниями

Оборудование холодильных камер и зоны складирования

Выбор поставщиков предыдущей стадии

Контроль за соблюдением условий доставки и качества ингредиентов	Холодильные камеры и зона складирования	Менеджер по логистике и качеству
--	---	----------------------------------

Корректировка количества по каждому ингредиенту для следующей закупки, работа с претензиями по срокам и качеству	Холодильные камеры, работа с юристами и логистическими компаниями	Выбранные поставщики на предыдущей стадии
--	---	---

- 1. Шаблон сегмента бизнес-процесса разработки фирменного стиля «Супфикс»:

Segment

Разработка фирменного стиля

KEY ACTIVITIES

Создание концепции "Супфикс"

Переговоры со студиями дизайна

KEY RESOURCES

Время учредителей

Время, деньги

KEY PARTNERS

Фокус группа

Определение ключевого партнера по дизайну

Заключение договоров на дизайн вебсайта	Деньги	Студия дизайна
Оформление торговых точек, стаканчиком, рекламной продукции	Деньги, работа управляющих точек	Студия дизайна
Опрос потребителей о соответствии дизайна их ожиданиям, корректировки	Работа с фокус группами, в том числе через приложение	Студия дизайна, сотрудники точек, разработчик программного обеспечения

Глава 5. Ценностное предложение

Именно от того, насколько Ценностное предложение продуманно и релевантно рынку, зависит успех бизнеса

Способность компании *системно создавать ценность* определяет успех в долгосрочной перспективе.

Метод Ценностного предложения позволяет наглядно определить насколько предлагаемый продукт отвечает пожеланиям и потребностям клиентов, а их потребительский опыт не будет иметь ничего общего с их страхами, которые справедливо возникают при потреблении фастфуда.

Для «Супсфикс» я сформулировала:

Потребности потребителя к питанию:

- 1. Вкусно покушать
- 2. Не потратить много времени и денег
- 3. Утолить голод и жажду

Пожелания потребителя к питанию:

1. Не покупать вредную еду, от которой поправляешься и портишь своё здоровье, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе
2. Сопричастность к престижному потреблению. Хочется есть что-то модное и актуальное, что едят продвинутые люди, а не гастарбайтеры

При этом наш потребитель испытывает следующие страхи:

1. Отравиться
2. Поправиться
3. Съесть консерванты, канцерогены и т.п.
4. Будет не вкусно
5. Не насытиться
6. Потратить много времени
7. Потратить много денег

Продукт «Супфикс» удовлетворит потребности потребителя:

1. Нужно вкусно покушать ? "Супфикс" специализируется на супах и делает их действительно вкусными и очень разнообразными
2. Нужно не потратить много времени и денег ? Приготовление супа «Супфикс» не отличимо по времени от приготовления кофе и стоит не дороже кофе, но куда разнообразнее по вкусам и несёт питательную ценность.
3. Нужно утолить голод и жажду ? Суп единственный продукт, который одновременно удаляет и голод и жажду

Продукт «Супфикс» удовлетворит пожелания потребителя:

1. Хотите не покупать вредную еду, от которой поправляешься и портишь своё здоровье ? Супы "Супфикс" не содержат консервантов и канцерогенов, их состав подробно изложен. На стакане обозначено что продукт вкусный и полезный для здоровья
2. Хотите сопричастности к престижному потреблению? Супы продаются в модной упаковке, с красивым современным дизайном, который подчёркивает что это полезно и что в каждом стакане гастрономическое путешествие и расширение опыта, что актуально для представителей поколений Y и Z.

Победить страхи потребителя сможет положительный опыт, который он приобретёт в «Супфиксе»:

Совершить гастрономическое путешествие, узнать интересный факт о стране и блюде при этом недорого и вкусно, полноценно и престижно поесть, получив только пользу для своего организма

То, насколько я правильно понимаю потребности и пожелания потенциального покупателя и его страхи и то, насколько грамотно мы сформулировали продукт для удовлетворения пожеланий и потребностей потребителя определит Ценность предложения «Супфикс». Правильно структурировать для себя эту информацию помог Шаблон «Ценностное предложение»

Вывод

Применение шаблонов Бизнес модели Canvas и бережливой модели Canvas и других шаблонов из предоставленного набора Canvas для проекта кафе быстрого питания «Супфикс» по продаже супов из всех стран мира по одной цене позволило более ясно взглянуть на концепцию «Супфикс», проработать детали, о которых раньше я не задумывалась, значительно продвинуться в формировании концепции из предпринимательской идеи и привести ее в вид бизнес модели, которая в будущем, после доработок сможет послужить основанием для создания бизнес-плана и инвестиционного предложения.