

# **Бизнес-модель**

# Вопросы:

1. Понятие, значение бизнес-модели
2. Бизнес-модель «Канвас»

---

# **Понятие бизнес-модели**

# Основные понятия

Организация –это money-making machine

Бизнес-модель компании раскрывает, каким именно образом работает эта money-making machine и как она может развиваться.

Бизнес- модель – это структура, отражающая логику действий компании, направленных на получение прибыли

*(А. Остервальдер и И.Пенье)*

Бизнес-модель — это концептуальная модель бизнеса, которая иллюстрирует логику создания добавленной стоимости (прибыли)

Эмпирические исследования недвусмысленно свидетельствуют о том, что в инновационной бизнес-модели заложен куда больший потенциал успеха, нежели в инновационном продукте или процессе

Завтрашнее конкурентное преимущество компаний будет основываться не на инновационных продуктах или процессах, а на инновационных бизнес-моделях.

По сути, многие известные истории успеха начинались именно с появления именно инновационной бизнес-модели, а не превосходного продукта

- Amazon стал крупнейшим книжным интернет-магазином в мире, хотя ему не принадлежит ни один традиционный магазин.
- Apple является крупнейшим розничным продавцом музыки, хотя и не продает компакт-диски. За последние десять лет Pixar удостоилась 11 премий Американской киноакадемии, хотя ни в одном фильме этой киностудии не снимались живые актеры.
- Netflix вдохнула новую жизнь в видеопрокат, не владея ни одним физическим магазином.
- Skype — крупнейший телекоммуникационный провайдер в мире, невзирая на отсутствие сетевой инфраструктуры.
- Starbucks — крупнейшая в мире сеть кофеен, продающая обычный кофе по премиум-ценам

Бизнес-моделирование позволяет компании:

1. Представить целостную картину функционирования бизнеса;
2. Визуализировать влияние компонентов бизнес-модели на прибыль;
3. Выявить новые потребности и потребительские сегменты;
4. Выделить зоны развития и наметить мероприятия для их улучшения

Бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации

На практике бизнес-модель — такая система, в которой каждый элемент воздействует на все остальные; она имеет смысл только как единое целое; увидеть всю картину целиком без визуализации очень сложно

Такие гиганты, как Agfa, AEG, American Airlines, Grundig, Motorola, Nokia, Triumph и Kodak, в одно мгновение теряют позиции после многих десятков лет успешной работы.

В чем их ошибка?

Этим компаниям не удалось приспособить свою бизнес-модель к изменившейся окружающей среде. Они почивают на лаврах.

Бизнес-модель — это не статический документ, бизнес-модель должна меняться под внешние и внутренние условия.

# Не технология, а бизнес-модель

<b>Традиционные источники экономического преимущества</b>	<b>Новые источники экономического преимущества</b>
Копировальный аппарат Xerox Компьютер VAX Прорывы в медицине Видеомагнитофон Lotus 1-2-3	Federal Express – эффективная логистика и доставка Nucor - низкочатратное производство стали Wal-Mart – низкие издержки на дистрибуцию SouthWest Air – система point-to-point Intel – быстрая разработка продукта
Для создания роста стоимости достаточно одного продукта/технологии/производства	Для создания роста стоимости нужны бизнес-модели, соответствующие самым важным приоритетам потребителей

Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра- М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006 с. 39

Чистая технология, не подкреплённая эффективной бизнес-моделью, больше не способна обеспечивать стабильный рост стоимости

Сливотски А.

- Несмотря на то что ранее в большинстве отраслей традиционно существовала «доминирующая» бизнес-модель, в настоящее время ситуация изменилась радикальным образом.
- Сегодня на одном и том же рынке могут конкурировать самые разные бизнес-модели, так как границы между отраслями размываются, а часто исчезают совсем.

# Пример

Две авиакомпании – United и Southwest Air

Обе специализируются на авиaperевозках пассажиров. Примерно одинаковый уровень технической оснащённости.

Но у них в корне разные бизнес-модели

Масштаб деятельности United охватывает все США. Рейсы компании связывают практически все крупнейшие города страны.

Ее механизм создания ценности основан на индивидуальном ценообразовании для каждого посадочного места, управляемом компьютерной системой заказа билетов.

Операционная система hub-and-spoke и большой парк различных самолетов. На организационную систему компании влияют профсоюзы.

У Southwest Air региональный масштаб. Компания сфокусирована на ограниченном количестве городов, что позволяет доминировать на выбранных рынках, а не сталкиваться с конкурентами на всех. Ее механизм создания ценности основан на низких ценах и унифицированной ценовой политике, Southwest Air использует операционную систему point-to-point и владеет всего несколькими типами самолетов, что облегчает их техобслуживание. Также используют недорогого и высокопроизводительный труд без участия профсоюзов.

## Результат

За последние 15 лет у United прибыль была чрезвычайно неустойчива и не соответствовала ожиданиям инвесторов, а Southwest Air, наоборот, стабильно демонстрировала высокие результаты. Показателем относительно эффективности бизнес-моделей является то, что соотношение стоимости и оборота у United составляет 0,3, а у Southwest Air – 1,1

## ПРИМЕР

Rolls-Royce:

британская компания — производитель авиадвигателей внедрила инновационную бизнес-модель «Оплата за летный час»,

Rolls-Royce оставляет за собой право владения двигателями и несет ответственность за **их обслуживание и ремонт** (как).

Таким образом, компания генерирует постоянный поток доходов, сократив издержки за счет повышения эффективности техобслуживания.

Учитывая главную цель компании — производство неприхотливых в обслуживании двигателей, — бизнес-модель «Контракты, основанные на показателя изменила и ментальность сотрудников.

Power by the hour (соответствующий шаблон — шаблон бизнес-модели «Контракты, основанные на показателях»), при которой авиакомпании приобретали летные часы, а не выкупали непосредственно двигатель (что, почему).

Существовавшая до того времени традиция предполагала единовременные платежи в соответствии со схемой ценообразования на основе затрат.

- Бизнес-модель – это не статический документ, бизнес-модель должна меняться под внешние и внутренние условия.

## Основные элементы бизнес-моделей

На основе модели, предложенной исследователями М. Джонсоном, К. Кристенсеном и Х. Кегерманном , условно можно выделить четыре основных элемента любой бизнес-модели (см. рис. 2):

- 1. Ценностное предложение.
- 2. Формула прибыли.
- 3. Ключевые ресурсы.
- 4. Ключевые процессы.

Именно ценностное предложение является центральным элементом бизнес-модели.

Многие компании сначала разрабатывают идею будущего продукта, а затем начинают поиск рынков их сбыта.

Однако для успеха проекта необходимо в первую очередь осознать, что действительно нужно вашим потребителям и какой ценностью обладает ваш продукт для решения их проблем.

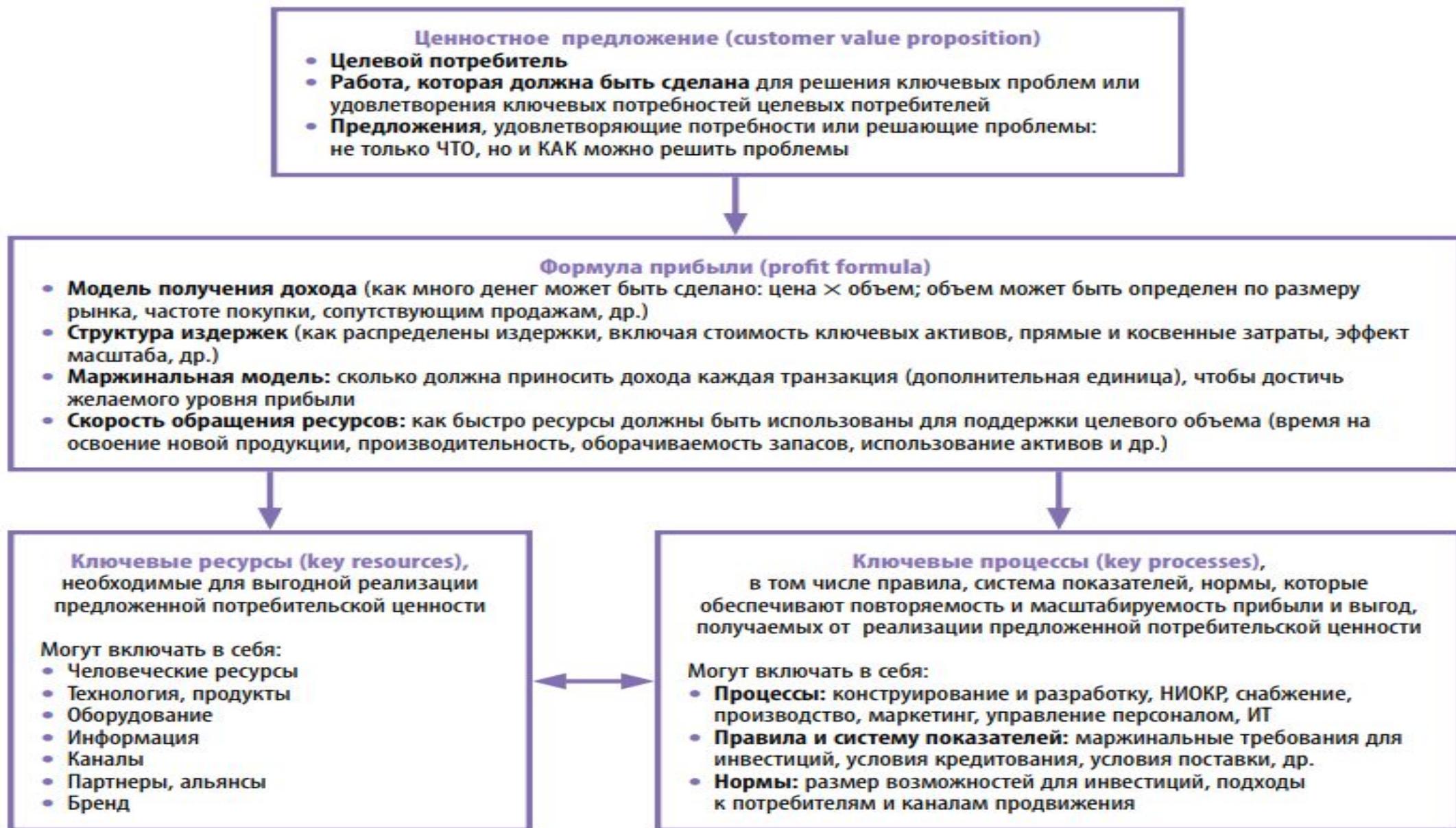


Рисунок 2. **ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИ (М. ДЖОНСОН, К. КРИСТЕНСЕН И Х. КАГЕРМАНН)**

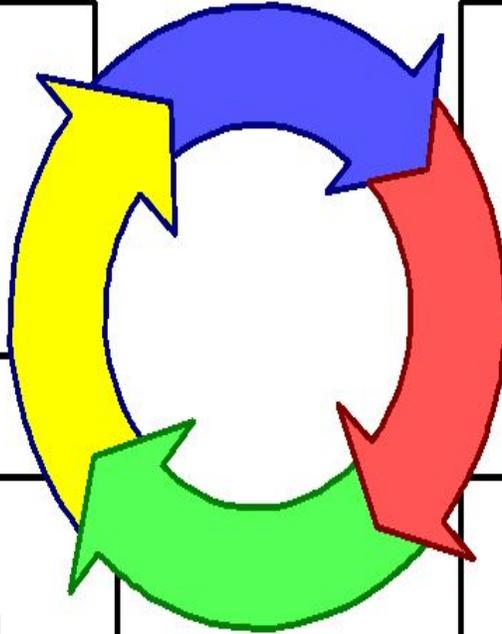
# Бизнес-модель

потребительская  
ценность продукта

формула прибыли

ключевые ресурсы

ключевые процессы



---

- **Бизнес-модель «Канвас»**

В середине 2000-х Александр Оствервальдер и Ив Пенье разработали подход к бизнес-моделированию под названием «Канвас».

За 15 лет он превратился в универсальный инструмент стратегического управления, используемый компаниями во всем мире.

**Канвас - инструмент стратегического планирования, используемый для описания бизнес-моделей.**

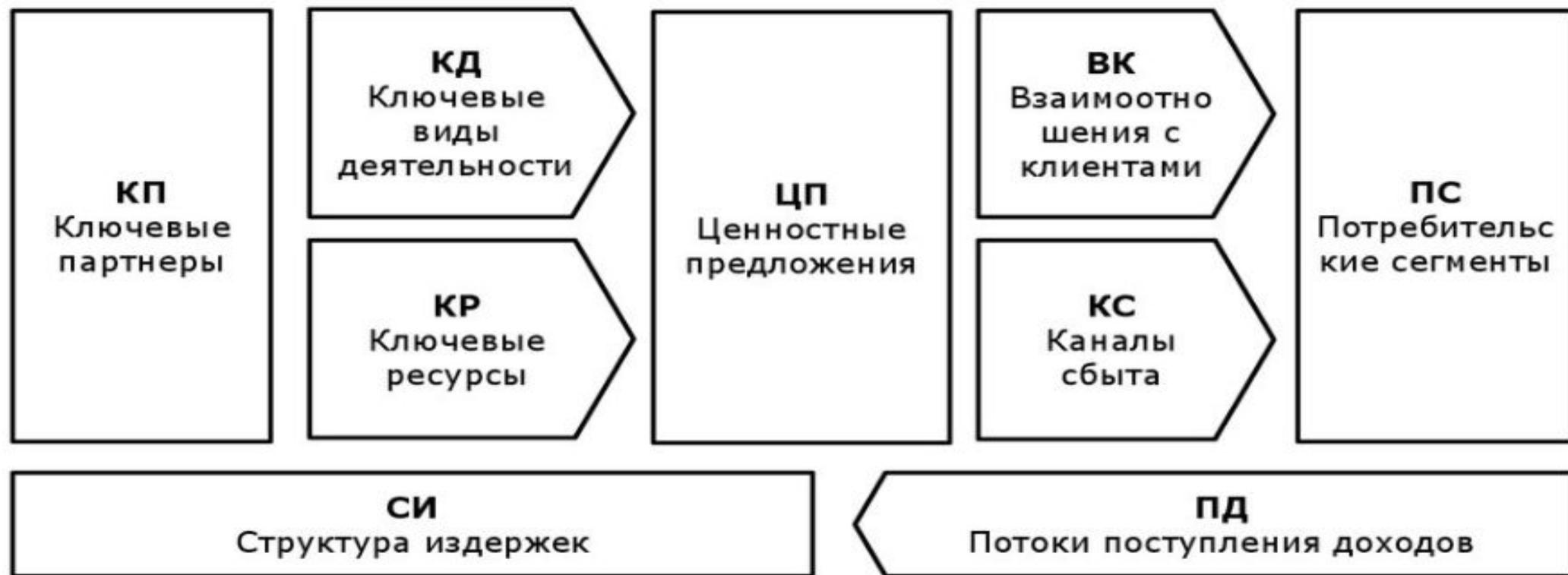
Подходит для новых и функционирующих компаний. Это одностраничная схема, отображающая все бизнес-процессы предприятия.

Бизнес-модель «Канвас» (Business Model Canvas) отражает ключевые принципы создания, эффективной работы и успешного развития компании в форме наглядного шаблона.

Авторы предлагают структурировать любую бизнес-модель по данному шаблону, который состоит из девяти блоков :

## 1.2. Шаблон бизнес-модели

---



# БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ПО Остервальдеру



Табл. 1. **Бизнес-модель «Канвас» для компании KFC**

<p><b>Ключевые партнеры</b></p> <p>Компания Pepsi, поставщики продуктов питания</p> 	<p><b>Ключевые виды деятельности</b></p>  <p>Управление сетью ресторанов быстрого питания, система логистики, франчайзинг, услуги кейтеринга</p>	<p><b>Ценностные предложения</b></p> <p>Секретный рецепт, доступные цены, быстрое обслуживание</p> 	<p><b>Взаимоотношения с клиентами</b></p>  <p>Ориентация на потребности клиентов: индивидуальные и типовые договоры</p>	<p><b>Потребительские сегменты</b></p> <p>Молодые люди (16–25 лет), студенты, работники, начинающие карьеру, франчайзи</p> 
<p><b>Структура издержек</b></p>  <p>Затраты сети ресторанов быстрого питания, брендинг/коммуникации, автопарк для услуг кейтеринга, продуктовые инновации</p>	<p><b>Потоки доходов</b></p> <p>Выручка ресторанов быстрого питания и от услуг кейтеринга, франчайзинг</p>			

Для раскрытия заложенных между блоками причинно-следственных связей их надо заполнить в такой очередности:

# Блок 1. Потребительские сегменты

При разработке бизнес-модели отталкивайтесь от профиля клиента и отвечайте на вопросы:

1. Какие группы клиентов мы планируем привлекать и обслуживать?
2. Для кого мы формируем наше ценностное предложение?
3. Кто наш выгодный клиент?
4. С какими клиентами мы не работаем?

При описании сегментов учитывайте

- различия в их потребностях и запросах,
- маржинальности и чувствительности к изменению цены,
- способах взаимодействия с ними.

Каждый сегмент требует отдельного ценностного предложения, а бизнес-модель может охватывать один или несколько потребительских сегментов, поэтому сделайте выбор: с какими сегментами вы будете работать, а от каких стоит отказаться.

## **Примеры сегментации в разрезах:**

- **Массовый рынок** — ориентирован на большую группу потребителей со схожими потребностями: товары повседневного спроса (FMCG).
- **Нишевый рынок** — ориентирован на ограниченную группу потребителей с особыми запросами: аудиосистемы для проигрывания винила.
- **Дробное сегментирование**
- **Многопрофильные предприятия**
- **Многосторонние платформы (или многосторонние рынки)**
- **Отрасль** — на рынке b2b учитывайте отличия в потребностях клиентов из разных секторов экономики: ретейл, нефть и газ, транспорт, энергетика, высокие технологии, фармацевтика и проч.
- **Портрет клиента** — на рынке b2c адаптируйте предложение, исходя из категории клиента с учетом его индивидуальных характеристик: уровня дохода, профиля деятельности, структуры расходов, способов проведения досуга, транспортных предпочтений и проч.

# Как выделить целевую аудиторию



## Блок 2. Взаимоотношения

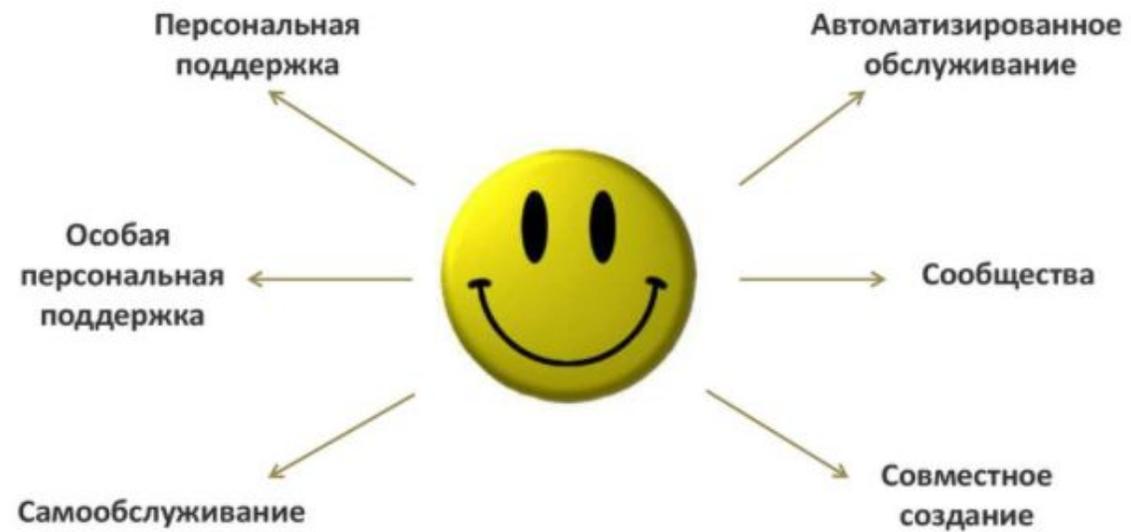
Блок описывает типы отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими сегментами.

Мотивы, определяющие эти отношения, могут быть различными:

- приобретение клиентов;
- увеличение продаж
- рост доли рынка
- удержание текущих клиентов или приобретение новых
- повышение доходности

## Взаимоотношения с клиентами

---



## **Примеры взаимоотношений с клиентами:**

1. самообслуживание (лоукостеры, супермаркеты),
2. персональная поддержка (страховые компании, банки,
3. туристические компании),
4. VIP-поддержка (Private banking),
5. автоматизированное обслуживание (маркетплейсы)
6. Особая персональная поддержка
7. Сообщества
8. Совместное создание

## **Вопросы:**

1. Отношений какого типа отношений ждет каждый потребительский сегмент?
2. Какие отношения установлены?
3. Каких расходов они требуют?
4. Как они интегрированы в общую схему бизнес модели?

## Блок 3. Каналы сбыта

Этот блок описывает, как компании взаимодействуют с потребительскими сегментами и доносят до них свои ценностные предложения. Каналы связи, распространения и продаж составляют систему взаимодействия компании с потребителем.

**Эти каналы — точки контакта потребителя с продавцом — выполняют ряд функций, в частности:**

1. повышают степень осведомленности потребителя о товарах и услугах компании;
2. помогают оценить ценностные предложения компании;
3. позволяют потребителю приобретать определенные товары и услуги;
4. знакомят потребителя с ценностными предложениями;
5. обеспечивают постпродажное обслуживание.

# Каналы сбыта



## **Вопросы:**

1. Какие каналы взаимодействия были бы желательны для наших потребительских сегментов?
2. Как мы взаимодействуем с ними сейчас?
3. Как связаны наши каналы между собой?
4. Какие из них наиболее эффективны?
5. Какие более выгодны

Примеры каналов сбыта: прямые и непрямые, собственные и партнерские.

Сделайте так, чтобы соотношение охвата потенциальных потребителей, характерного для партнерских каналов и доходности собственных каналов было оптимальным.

К каналам сбыта примыкают каналы продвижения — выберите информационные каналы, через которые вы будете повышать осведомленность клиентов о предложении компании.

Примеры каналов продвижения:

1. собственный сайт и сайты партнеров,
2. публикации в отраслевых и федеральных или региональных деловых СМИ,
3. маркетинговые мероприятия: собственные и в коллаборации, вирусный маркетинг и сарафанное радио и проч.

## **Блок 4. Ценностные предложения**

Блок включает **описание товаров и услуг**, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента.

Ценностные предложения — причина, почему клиенты отдают предпочтение одной компании перед другой.

Они решают проблемы клиентов или удовлетворяют их потребности.

Это ключевой блок, показывающий отличие вашей компании от конкурентов и преимущества, которые получает клиент.

Ценность индивидуальна для каждой компании и складывается из совокупности элементов, важных для ее потребительских сегментов.

## Вопросы:

1. Какие ценности мы предлагаем потребителю?
2. Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам?
3. Какие потребности удовлетворяем?
4. Какой набор товаров и услуг мы можем предложить каждому потребителю?

## Примеры элементов ценности для клиентов:

1. Новизна	12 Скорость
2. Производительность	13 Удобство
3. Изготовление на заказ	14 Цена
4. «Делать свою работу»	15 Экономия,
5. Дизайн	16 Безопасность
6. Бренд/статус	17 Здоровье
7. Цена	18 Экологичность
8. Уменьшение расходов	19 Ответственное потребление
9. Снижение риска	20 Кастомизация
10. Доступность	21 Статус
11. Удобство/применимость	22 Бренд
	23 Дизайн
	24 Инновационность и пр.

## **Блок 5. Потоки поступления дохода**

Блок потоков поступления дохода включает прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента.

Если клиенты — сердце любой бизнес-модели, то потоки доходов — ее артерии.

Компания должна спросить себя: за что готовы платить потребители?

Правильный ответ на этот вопрос позволит создать один или несколько потоков поступления доходов от каждого потребительского сегмента.

Определите потоки получения прибыли от всех потребительских сегментов компании.

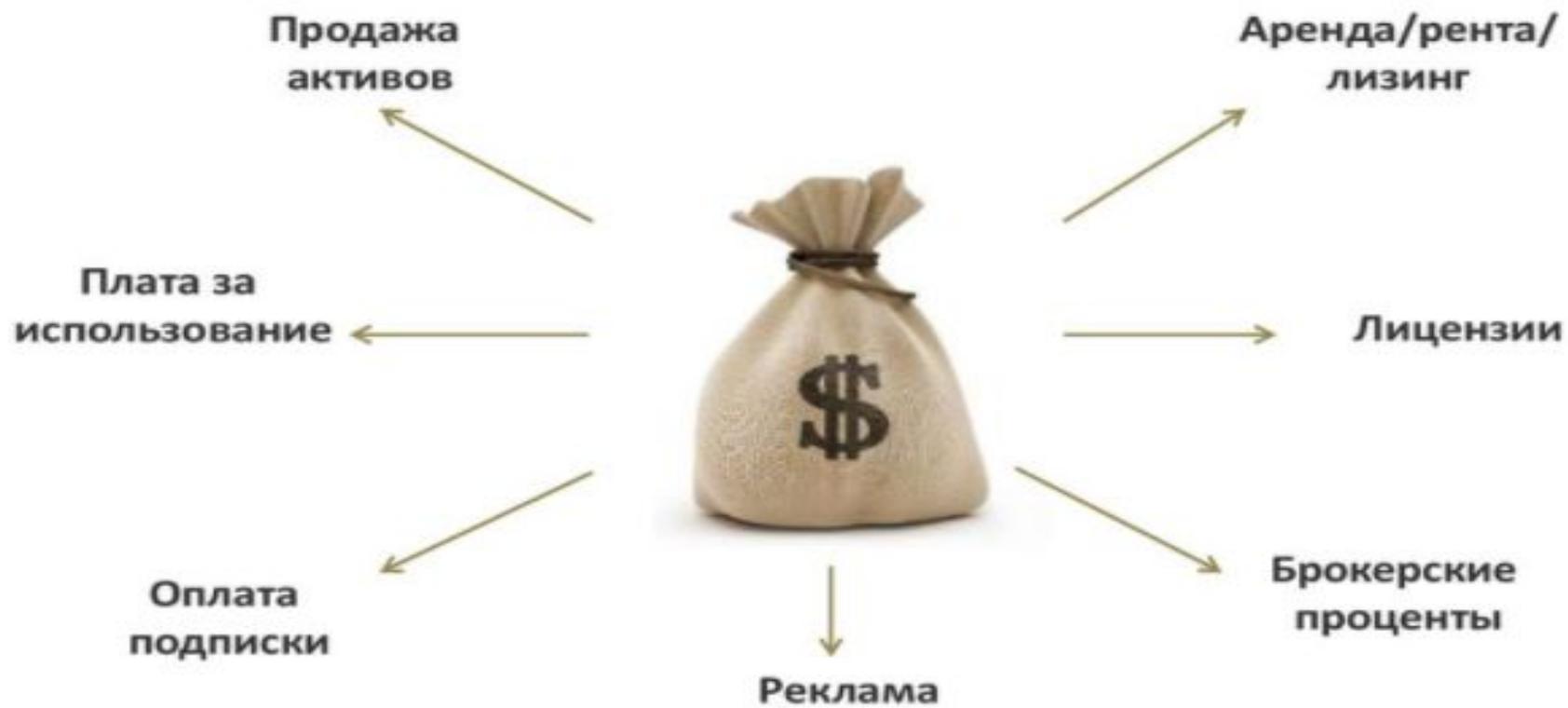
**Выделите доход от разовых сделок и регулярный поток платежей** (подписка, техническая поддержка и сопровождение).

**Определитесь с тем:**

1. Что приносит вам доход?
2. За что клиенты готовы вам платить?
3. Каков вклад различных потоков поступления доходов в общую прибыль компании?
4. Каким способом вам платят клиенты сейчас и хотели бы платить в дальнейшем?

## Потоки доходов/ценообразование

---



## **Примеры потоков поступления доходов:**

1. Доходы от продажи товаров (продукты, цифровая и бытовая техника, произведения искусства),
2. Оплата подписки (стриминговые платформы, фитнес-клубы),
3. Аренда (каршеринг, лизинг строительной техники, аренда офисной или жилой недвижимости),
4. Оплата услуг (мобильная связь, доставка),
5. Лицензии (патенты, авторские права).
6. Продажа активов
7. Плата за использование
8. Брокерские проценты
9. Реклама

## Блок 6. Ключевые виды деятельности

Блок описывает **действия** компании, которые необходимы для реализации ее бизнес-модели.

Среди ключевых видов деятельности:

Microsoft — разработка программного обеспечения.

Dell — управление отношениями с поставщиками.

McKinsey — разрешение проблемных ситуаций.

Основной вопрос здесь такой:

Какую деятельность мы должны вести для функционирования бизнес-модели?

## **Примеры ключевых видов деятельности:**

1. Производство,
2. Инжиниринг,
3. Консалтинг,
4. Продажи,
5. Дизайн,
6. Разрешение проблем
7. Платформы/сети
8. управление проектами и т. д.

## **Вопросы:**

1. Каких видов деятельности требуют наши ценностные предложения?
2. Наши каналы сбыта?
3. Наши взаимоотношения с клиентами?
4. Наши потоки поступления доходов?

## **Блок 7. Ключевые ресурсы**

Перечислите основные активы компании, позволяющие ее бизнес-модели работать, то есть создавать ценность и доставлять ее потребителям, поддерживать с ними контакт, получать доход и генерировать прибыль.

Какие ресурсы нужны для реализации нашей бизнес-модели?

## **Ключевые ресурсы:**

1. персонал (экспертиза и компетенции, HR-бренд),
2. финансы (денежные средства для операционной деятельности,
3. инвестиции в развитие бизнеса),
4. материальные ресурсы (здания, сооружения, станки),
5. интеллектуальные ресурсы (товарные знаки, ноу-хау, патенты).

Компания может быть собственником этих ресурсов, брать их в наем или же получать от ключевых партнеров.

## **Вопросы:**

Какие ключевые ресурсы нужны

1. для наших ценностных предложений?
2. наших каналов сбыта?
3. взаимоотношений с клиентами?
4. потоков доходов?

# Блок 8. Ключевые партнеры

Блок описывает сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес-модель.

Перечислите поставщиков и партнеров, позволяющих реализовать вашу бизнес-модель, и определитесь:

1. Кто ваши ключевые партнеры и поставщики?
2. Что они вам дают?
3. Что получают?

## **Можно выделить четыре типа партнерских отношений:**

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

## Примеры ключевых партнеров:

1. поставщики,
2. субподрядчики,
3. профессиональные сообщества
4. отраслевые СМИ
5. профильные вузы и пр

## **Блок 9. Структура издержек**

Структура издержек — это расходы, связанные с функционированием бизнес-модели.

Блок описывает наиболее существенные расходы, необходимые для работы.

Создание и воплощение ценностных предложений, поддержание взаимоотношений с клиентами, получение прибыли — все эти процессы связаны с какими-либо издержками.

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

## Структура издержек

---



**Ориентация  
на издержки**

**Ориентация  
на ценность**

**Зависящие/  
постоянные**

## **Вопросы:**

1. Какие наиболее важные расходы предполагает наша бизнес-модель?
2. Какие из ключевых ресурсов наиболее дороги?
3. Какие ключевые виды деятельности требуют наибольших затрат?

## Примеры издержек:

1. фонд оплаты труда,
2. маркетинг,
3. привлечение клиентов,
4. управление и развитие интернет-платформы,
5. производство,
6. R&D.