

Тема 2. Бизнес-модель А.

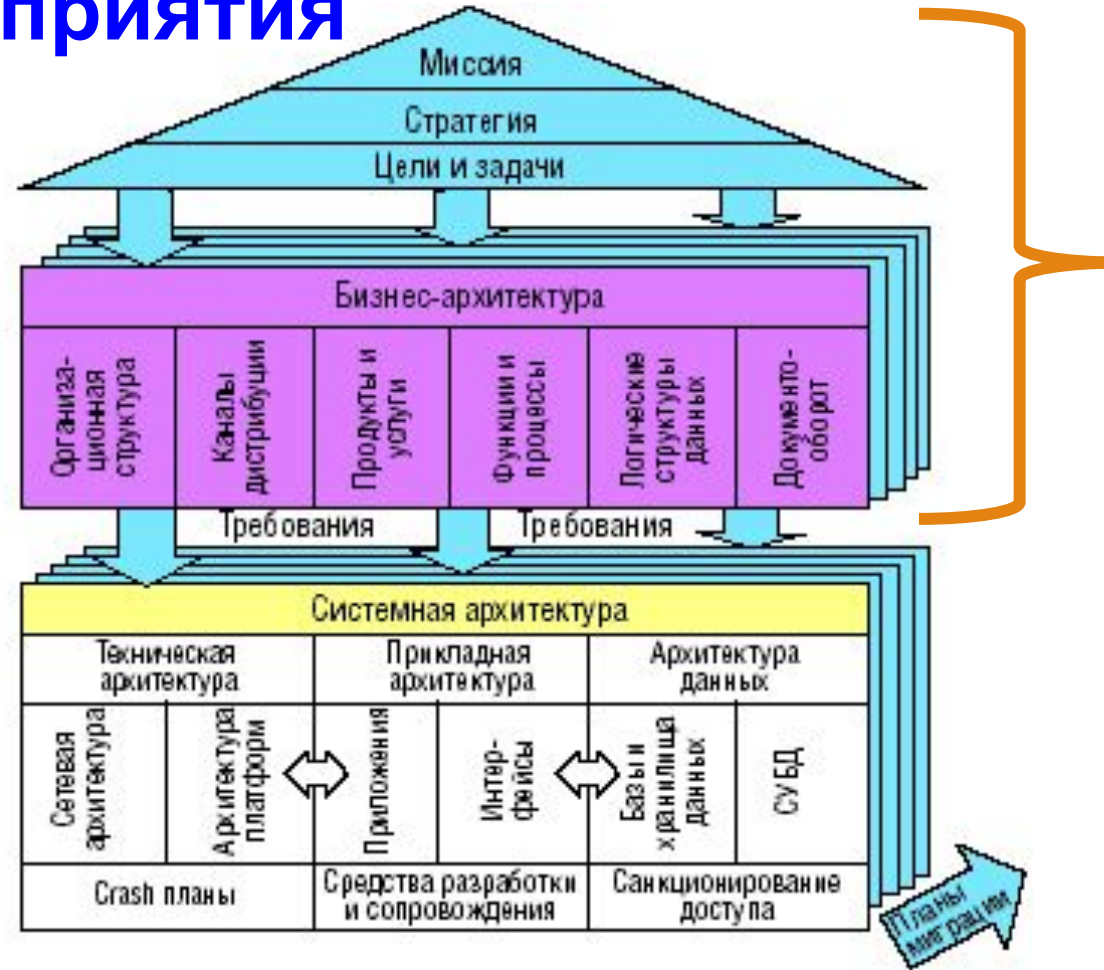
Остервальдера

Основные вопросы:

- 1. Понятие бизнес-модели и ее роль для архитектуры предприятия**
- 2. Концепция бизнес-модели А. Остервальдера**
- 3. Особенности построения бизнес-модели: стадии и стили**

1. Понятие бизнес-модели и ее роль для архитектуры предприятия

Концепция архитектуры предприятия



Бизнес-
модель
организации

1. Понятие бизнес-модели и ее роль для архитектуры предприятия

Бизнес-модель – это описание, каким образом предприятие или организация зарабатывает деньги. Целостное описание бизнес-модели возможно при детальном рассмотрении каждой из компонент.

Основными компонентами бизнес-модели являются: клиенты, ценностное предложение, финансы, стратегия, маркетинг, бизнес-процессы и др.

1. Понятие бизнес-модели и ее роль для архитектуры предприятия

Бизнес-модель - логическое схематическое описание бизнеса, призванное помочь в оценке ключевых факторов успеха компании

Целью бизнес-моделирования является создание достоверного, наглядного и простого для понимания описания деятельности компании. Это может быть рисунок, схема, объемная модель, выполненные по тем или иным правилам.

1. Понятие бизнес-модели и ее роль для архитектуры предприятия

Понятие бизнес-модель достаточно молодое и появилось в середине 90-х годов XXв и рассматривалось в контексте корпоративной бизнес-стратегии. На сегодняшний день отсутствует единое мнение по поводу определения и категоризации бизнес-моделей. Исследуя концепцию бизнес-моделей, авторы предлагают различные подходы, типологии и инструменты

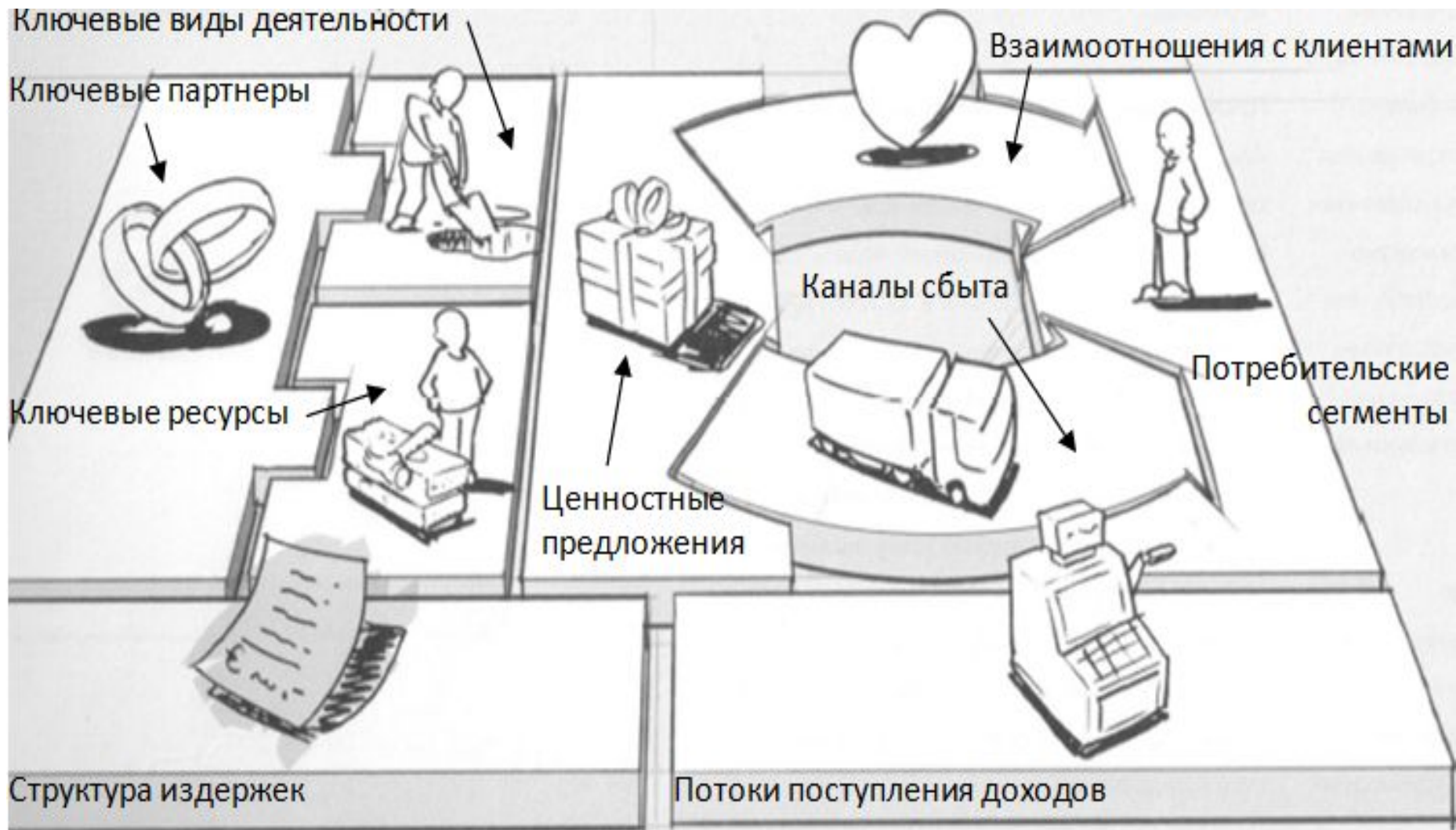
1. Понятие бизнес-модели и ее роль для архитектуры предприятия

Значительный вклад в развитие вопроса разработки бизнес-моделей внесли Питер Друкер (1994), Пол Тиммерс (1998), Майкл Льюис (1999), Джоан Магретта (2002), **Александр Остервальдер (2004)**, Клэйтон Кристенсен (2008)



Д-р А. Остервальдер

2. Концепция бизнес-модели А. Остервальдера



Данная бизнес-модель может использоваться для бизнес-моделирования уже действующей организации, при разработке новых услуг, продуктов и их выводе на рынок, а так же для проектов «Start Up»

2. Концепция бизнес-модели А. Остервальдера

Подход, предложенный А. Остервальдером основывается на заполнении руководителем или совместно командой проекта, сотрудниками предприятия, девяти блоков, которые отражают основную логику действий предприятия

2. Концепция бизнес-модели А. Остервальдера

Блоки бизнес-модели:

- 1. Потребительские сегменты.**
- 2. Ценностное предложение.**
- 3. Каналы сбыта.**
- 4. Взаимоотношения с клиентами.**
- 5. Поток поступления доходов.**
- 6. Ключевые ресурсы.**
- 7. Ключевые виды деятельности.**
- 8. Ключевые партнеры.**
- 9. Структура издержек.**

2. Концепция бизнес-модели А. Остервальдера

Потребительские сегменты – одна или несколько групп клиентов, охватываемая бизнес-моделью.

Потребители (клиенты) – сердце любой бизнес-модели. Без (выгодных) клиентов не может существовать ни одна компания. Чтобы лучше удовлетворять нужды клиентов, желательно разбить их на группы по потребностям, особенностям поведения или иным признакам.

Организация должна сделать выбор, решая, какие сегменты обслуживать, а от каких отказаться.

2. Концепция бизнес-модели А. Остервальдера

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.

2. Концепция бизнес-модели А. Остервальдера

Выделяются следующие потребительские сегменты:

- массовый рынок;
- нишевый рынок;
- дробное сегментирование;
- многопрофильное предприятие;
- многосторонние платформы (например, предприятие, предлагающее бесплатную прессу, нуждается в большом числе читателей, чтобы привлечь рекламодателей, и заинтересовано в рекламодателях, чтобы финансировать производство и распространение).

2. Концепция бизнес-модели А. Остервальдера

Ценностное предложение – совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю.

Ценностные предложения – причина, почему клиенты отдадут предпочтение одной компании перед другой. Они решают проблемы клиентов или удовлетворяют их потребности. Каждое ценностное предложение представляет собой определённую совокупность товаров и/или услуг, которые отвечают запросам определённого потребительского сегмента.

2. Концепция бизнес-модели А. Остервальдера

Каналы сбыта выполняют ряд функций, в частности:

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

2. Концепция бизнес-модели А. Остервальдера

Взаимоотношения с клиентами. Компания должна чётко определить, какой тип взаимоотношений она хочет установить с каждым из потребительских сегментов. Взаимодействия могут варьироваться от персональных до автоматизированных.

Мотивы, определяющие эти отношения, могут быть различными:

- приобретение клиентов;
- удержание клиентов;
- увеличение продаж.

2. Концепция бизнес-модели А. Остервальдера

Потоки поступления дохода. Блок потоков поступления дохода включает материальную прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента (чтобы получить размер чистой прибыли, необходимо вычесть из доходов все издержки).

2. Концепция бизнес-модели А. Остервальдера

**В бизнес-модели могут существовать
два типа потоков доходов:**

1. Доход от разовых сделок.
2. Регулярный доход от периодических платежей, получаемых от потребителей за ценностные предложения или постпродажное обслуживание.

2. Концепция бизнес-модели А. Остервальдера

Ключевыми могут быть следующие ресурсы: материальные, интеллектуальные, людские, финансовые. В этом блоке описываются наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели.

2. Концепция бизнес-модели А. Остервальдера

Ключевые виды деятельности. Блок описывает действия компании, которые необходимы для реализации её бизнес-модели.

Ключевые виды деятельности отличаются в бизнес-моделях разного типа. Так, среди ключевых видов деятельности Microsoft – разработка программного обеспечения. А в перечень ключевых видов деятельности компании Dell входит управление отношениями с поставщиками. Один из ключевых видов деятельности консалтинговой фирмы McKinsey – решение проблемных ситуаций и т.д.

2. Концепция бизнес-модели А. Остервальдера

Ключевые партнеры. Блок описывает сеть поставщиков и партнёров, благодаря которым функционирует бизнес-модель.

Компании строят партнёрские отношения с разными целями, и они становятся основой многих бизнес-моделей. Фирмы создают партнёрские союзы, чтобы оптимизировать свои бизнес-модели, снизить риски или получить ресурсы.

2. Концепция бизнес-модели А. Остервальдера

Можно выделить четыре типа партнерских отношений:

- стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями;
- стратегическое партнерство между конкурентами;
- совместные предприятия для запуска новых бизнес-проектов;
- отношения производителя с поставщиками для гарантии получения качественных комплектующих.

2. Концепция бизнес-модели А. Остервальдера

Можно выделить три основных мотива создания партнерских отношений:
оптимизация и экономия в сфере производства, снижение риска и неопределенности, поставка ресурсов и совместная деятельность

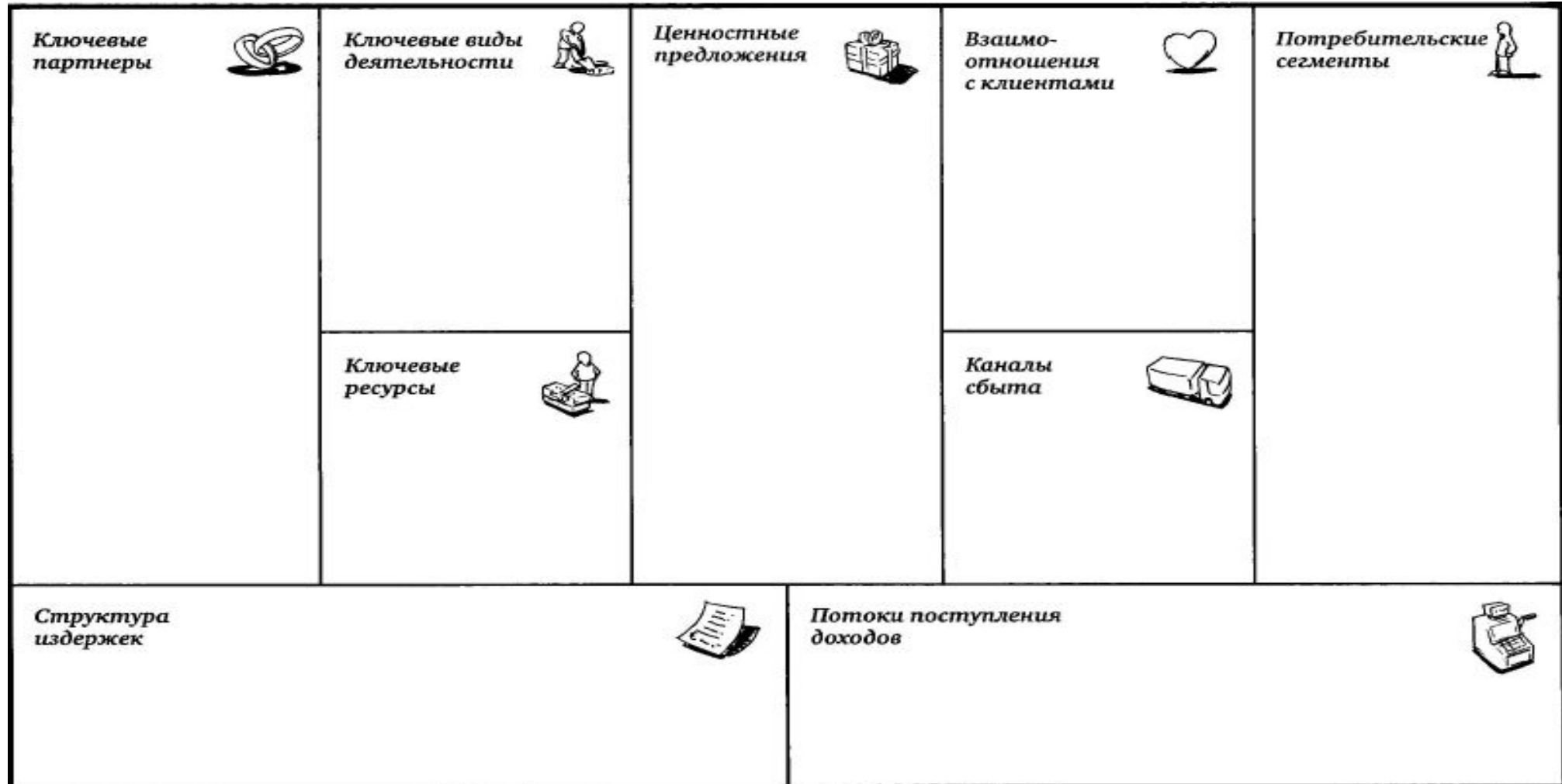
2. Концепция бизнес-модели А. Остервальдера

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

Блок описывает наиболее существенные расходы, необходимые для работы в рамках конкретной бизнес-модели. Создание и воплощение ценностных предложений, поддержание взаимоотношений с потребителями, получение прибыли – все эти процессы связаны с какими-либо издержками. Расходы достаточно легко подсчитать, если точно определены ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности и ключевые партнёры

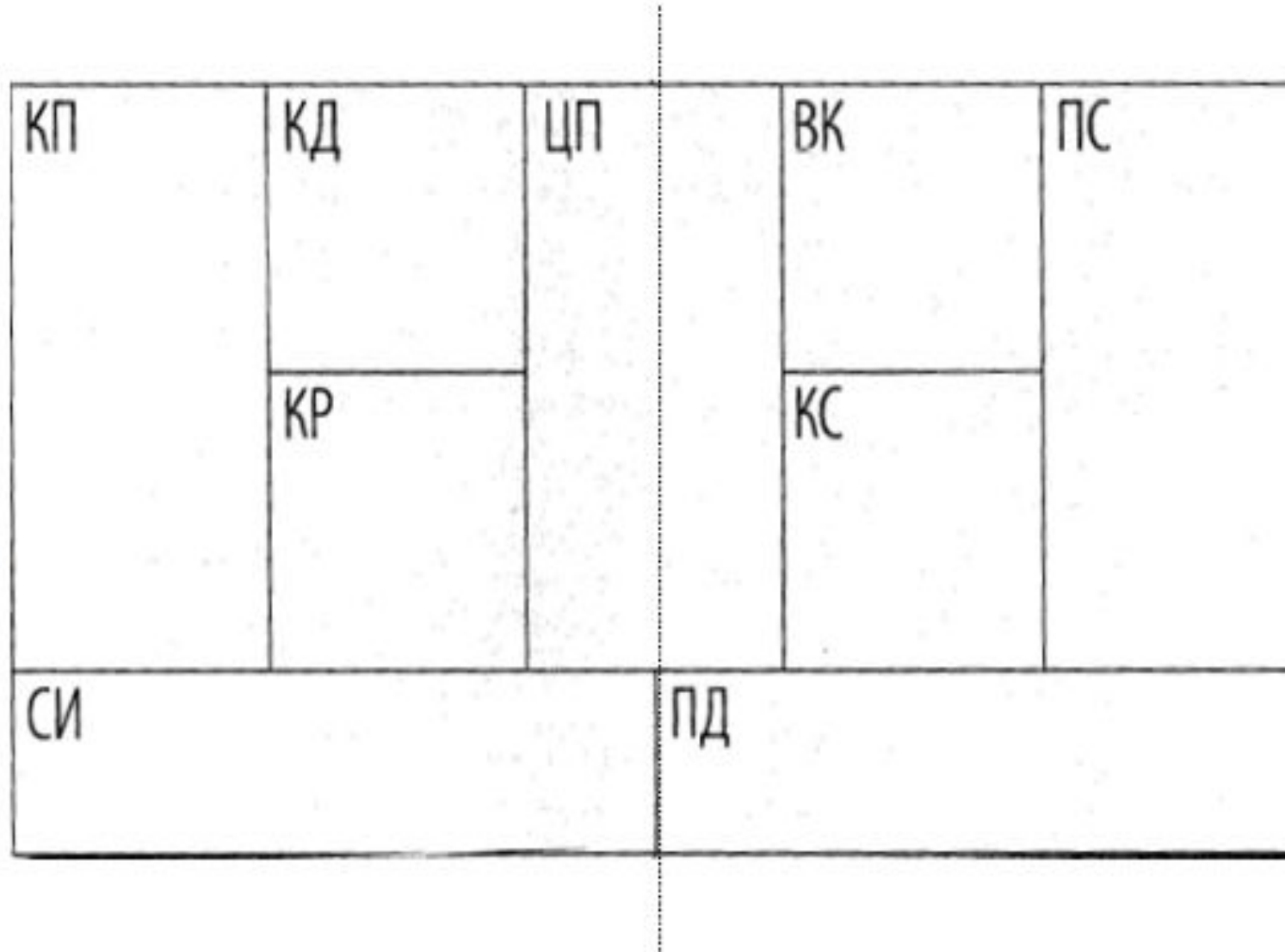
2. Концепция бизнес-модели А. Остервальдера

Шаблон бизнес-модели



2. Концепция бизнес-модели А. Остервальдера

ЛЕВЫЙ ШАБЛОН
Деятельность



ПРАВЫЙ ШАБЛОН
Ценность

3. Особенности построения бизнес-модели: стадии и стили

Процесс построения бизнес-модели

предприятия называется дизайном. Дизайн бизнес-модели условно поделен на 5 стадий:

1. **Мобилизация.**
2. **Понимание.**
3. **Дизайн.**
4. **Применение.**
5. **Управление.**

3. Особенности построения бизнес-модели: стадии и стили

Мобилизация. Первый этап носит подготовительный характер – необходимо определить основные цели проекта, протестировать предварительные идеи, спланировать проект и подобрать команду.

3. Особенности построения бизнес-модели: стадии и стили

Понимание. На этом этапе проводится глубокие исследования и анализ: маркетинговое исследование рыночной среды, составление портрета потенциального потребителя, консультации с экспертами, изучение бизнес-моделей конкурентов, изучение неудачных примеров, выявление причин

3. Особенности построения бизнес-модели: стадии и стили

Дизайн. На этапе дизайна уже непосредственно происходит создание и проверка жизнеспособных вариантов и выбор лучшего. Для того, чтобы выбрать один единственный вариант, и быть уверенным в том, что он лучший, нужно сделать так, чтобы было из чего выбирать. Для этого инициировать творческий процесс генерации идей или, по-другому, мозгового штурма.

3. Особенности построения бизнес-модели: стадии и стили

Применение. Данный этап подразумевает тестирование бизнес-модели в реальных условиях рынка. Нужно перевести полученную схему и разработанный бизнес-план в реальную функционирующую модель

3. Особенности построения бизнес-модели: стадии и стили

Управление. Этот этап подразумевает адаптацию и модификацию разработанной бизнес-модели в соответствии с реакцией рынка. Этот этап длится продолжительное время после воплощения бизнес-модели в
ЖИЗНЬ

3. Особенности построения бизнес-модели: стадии и стили

В различных бизнес-моделях можно выделить сходные характеристики, сходную структуру или сходное поведение. **В основе выделения стилей** лежат идеи разделения, «длинного хвоста», многосторонних платформ, FREE и открытых бизнес-моделей

3. Особенности построения бизнес-модели: стадии и стили

Концепция «разделения» предполагает наличие трех фундаментальных форм бизнес-деятельности: бизнес, ориентированный на клиентов, бизнес, ориентированный на инновации, и бизнес, ориентированный на инфраструктуру.

Смысл **деятельности, ориентированной на клиентов**: поиск потребителя и построение отношений с ним.

Смысл **инновационной деятельности** – разработка новых товаров и услуг; а **ориентированной на инфраструктуру** – построение и управление платформами для выполнения масштабных

3. Особенности построения бизнес-модели: стадии и стили

Например, компания – оператор мобильной связи, может разделить свою деятельность на:

- инфраструктурную: оказание услуг нескольким операторам; экономия на эффекте масштаба;
- сервисную: обслуживание клиентов (ключевая функция);
- контентную: инновационный бизнес по предоставлению контента конечным пользователям.

3. Особенности построения бизнес-модели: стадии и стили

«ДЛИННЫЙ ХВОСТ» — это продажи многого понемногу: предложение большого количества нишевых товаров, каждый из которых продается относительно редко. Такие бизнес-модели требуют небольших складских издержек и прочной платформы для быстрой доставки покупателям интересующей их продукции

3. Особенности построения бизнес-модели: стадии и стили

МНОГОСТОРОННИЕ ПЛАТФОРМЫ объединяют две или более различных, определенным образом связанных групп потребителей. Такие платформы ценны для одной группы потребителей только в том случае, если присутствует и другая группа

3. Особенности построения бизнес-модели: стадии и стили

Например, **Google**, доход которой формируется от продажи рекламы на сайтах Google + продажи рекламы на сайтах партнеров программы AdSense (для этих партнеров это простой способ получить доход за счет своего контента); чтобы привлечь широкую аудиторию, за которую готовы платить рекламодатели, Google создает массу бесплатных сервисов для обычных пользователей

3. Особенности построения бизнес-модели: стадии и стили

В бизнес-модели **FREE-типа**, по крайней мере, один значимый потребительский сегмент может в течение длительного времени получать выгоду от бесплатного предложения.

Например, бесплатные газеты. Другой вариант – Freemium – услуга бесплатная для большинства пользователей и платная для премиум-пользователей: Skype, Linux. И, наконец, вариант Приманка и крючок: бесплатный (или дешевый) стартовый продукт + прибыль на расходных материалах: Gillette, производители принтеров HP, Epson,

Canon

3. Особенности построения бизнес-модели: стадии и стили

ОТКРЫТЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ могут быть использованы для создания и сохранения ценности за счет сотрудничества с внешними партнерами.

Закрытые	Открытые
Талантливые люди в нашей области работают на нас	Мы должны работать с талантливыми людьми как из нашей компании, так и со стороны
Чтобы получать прибыль от НИОКР, мы должны сами делать открытия, разрабатывать их и применять на практике	Внешние НИОКР тоже могут создавать ценность, и, чтобы претендовать на часть этой ценности, мы тоже должны заниматься исследованиями
Если мы сделаем открытие сами, то выйдем на рынок первыми	Не обязательно самим проводить исследования, чтобы получать от них прибыль
Если большинство лучших идей в отрасли будут нашими, мы выиграем	Мы выиграем, если наилучшим образом сможем использовать как свои, так и чужие идеи
Мы должны контролировать наш инновационный процесс, чтобы конкуренты не могли воспользоваться нашими идеями	Мы должны получать прибыль от использования наших инноваций другими компаниями; нам надо приобретать чужие инновации, если это приносит нам выгоду и отвечает нашим интересам