

Бизнес- моделирование

**Что такое бизнес
модель?**

**Как компания
создает, приносит и
получает прибыль**

Какое положение вы занимаете на рынке?



«вопросительные знаки» (трудный ребенок) - вы только на старте, ваши темпы роста высоки (вы быстро наращиваете клиентскую базу), но доля рынка у вас пока маленькая (непонятно, что с вами будет)

«звезда» - молодая компания, но уже добившись успехов

«дойная корова» - компания растет медленнее, но у нее большая доля рынка (снимаем сливки)

«собаки» - на распутье либо компания конец, либо начинается рост

Инновация

это внедрённое **новшество**,
обеспечивающее
качественный **рост**
эффективности
процессов или продукции,
востребованное рынком

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

Истории успеха основанные на инновационной бизнес-модели, а не на превосходном продукте

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.

Элементы бизнес-модели

Клиент

Кто **наши целевые клиенты**? Важно точно понимать, на какие потребительские сегменты нужно нацеливаться, и какие из них будут или не будут охвачены бизнес-моделью. В основе любой бизнес-модели всегда находится клиент! В этом правиле не бывает исключений!

Элементы бизнес-модели

Ценностное предложение

Что мы предлагаем клиентам? Это измерение включает в себя определение предложения вашей компании (товаров и услуг) и описание того, как вы удовлетворяете потребности целевых покупателей.

Элементы бизнес-модели

Цепочка создания стоимости

Как мы создаем свои продукты? Чтобы реализовать ценностное предложение, необходимо выполнить ряд процессов и действий. Указанные процессы и действия в сочетании с соответствующими ресурсами и средствами, а также их распределение по цепочке создания стоимости составляют это измерение бизнес-модели.

Элементы бизнес-модели

Механизм извлечения прибыли

Почему компания генерирует прибыль? Это измерение, включающее такие аспекты, как структуры затрат и механизмы генерирования выручки, раскрывает, что именно делает бизнес-модель финансово жизнеспособной. Оно дает ответ на главный вопрос, который следует задать любой компании: **каким образом мы создаем стоимость для акционеров и заинтересованных лиц?** Или говоря проще: почему бизнес-модель эффективна с коммерческой точки зрения?

Элементы бизнес-модели



Рис. 2. Инновационное преобразование бизнес-модели

Анализ влияющих факторов

1. Бизнес-тенденции
основанные на
информационных
технологиях
2. Тренды

Бизнес - тенденции

Социальные медиа как ключевой фактор налаживания контактов с клиентами.

60% клиентов, рожденных после 1985 г., используют мобильные телефоны преимущественно для общения в социальных сетях и использования игровых приложений, а не для звонков или электронных писем. Социальные сети и блоги являются неотъемлемой частью нашей жизни в онлайне. В Facebook зарегистрировано свыше миллиарда пользователей- более 10% населения Земли.

Бизнес - тенденции

Сообщества и сети

Интернет вещей преимущественно обеспечивает взаимодействие реального и цифрового миров и позволяет компаниям создавать новые цифровые услуги, повышающие ценность.

Бизнес - тенденции

Бесплатные (Freemium) и платные дополнительные возможности

Потребители уже избалованы Интернетом, предлагающим бесплатные и легкодоступные услуги: информацию из Википедии или газетных сайтов, бесплатные фильмы и программное обеспечение, — список можно продолжать бесконечно. Как следствие, потребители все чаще рассчитывают и на бесплатные услуги в реальном мире

Бизнес - тенденции

Оцифрованные продукты

Заманчивый способ протолкнуть продукты, представляющие небольшой интерес, в цифровую эру, — сделать их умнее, оснастив маленькими сенсорами, работающими в режиме онлайн. Благодаря этому первоначальное ценностное предложение будет включать в себя множество сервисных функций, что сможет изменить методы ведения бизнеса.

Бизнес - тенденции

Сенсор как сервис

Потенциальное использование сенсоров как сервиса также открывает перед компаниями массу заманчивых перспектив. Сенсоры могут использоваться для фиксирования срока работы продукта, системной оптимизации или услуг, формируемых на основе анализа поведения

Бизнес - тенденции

Интеграция виртуальной и физической
реальности

Расширенная реальность может
использоваться для стимулирования
продаж или повышения качества
сервиса.

Мегатренды

- 1. Общество знаний:** в зрелых обществах базовые потребности удовлетворяются в непропорционально высокой степени. В результате вопросы личной реализованности обретают все большую значимость.
- 2. Сети и связанность:** снижение транспортных и коммуникационных расходов как никогда ранее объединяет мир. Интернет, в частности, дарит нашему обществу возможность открыть себя с неизвестной ранее стороны.
- 3. Централизация:** урбанизация продолжается стремительными темпами, не только в богатых, но и в беднейших странах.

Мегатренды

4. **Уединение:** в условиях современной глобализации люди стремятся отдохнуть от суеты и уединиться в закрытом обществе.

5. **Дефицит ресурсов:** ресурсы иссякают (сегодняшние разговоры об углекислом газе и глобальном потеплении только начало).

6. **Жажда индивидуальности:** в нашем плюралистическом обществе индивидуумы стремятся обрести уникальность.

Мегатренды

7. Безопасность: природные катастрофы, терроризм и политическая нестабильность обуславливают потребность в безопасности.

8. Самоуправление: в качестве ответной реакции на глобализацию децентрализация в некоторых областях набирает все большие обороты и приобретает все большую значимость.

9. Демографические изменения: богатые индустриальные нации сталкиваются с возросшей продолжительностью жизни и снижением коэффициента рождаемости

Шаблон бизнес-модели «Айкидо»

В качестве бизнес-модели «Айкидо» позволяет компании делать предложение, диаметрально противоположное имиджу и традициям конкурентов. Новизна ценностного предложения привлекает клиентов, которые отдают предпочтение идеям и концепциям, отличающимся от массовых и популярных

Шаблон бизнес-модели

«Аренда вместо покупки»

Вместо покупки продукта клиент берет его в аренду. В этом случае ему требуются куда меньше денежных средств. Компания выигрывает от большей выручки с каждого продукта, поскольку оплата производится за весь период пользования. Обе стороны выигрывают от эффективного использования продукта, учитывая сокращение времени простоя, из-за которого блокируются денежные средства

Шаблон бизнес-модели

«Аукцион»

Продажа товара или услуги покупателю, предложившему самую высокую ставку. Окончательная цена устанавливается в заранее определенный момент либо же при отсутствии более высоких ставок. Такой подход позволяет компании продавать по максимальной цене, приемлемой для клиентов. Клиент выигрывает от возможности повлиять на стоимость продукта

Шаблон бизнес-модели

«Без излишеств»

Компания, создающая стоимость по принципу «Без излишеств», концентрируется на необходимом минимуме, обеспечивающем ключевое ценностное предложение, которое в связи с этим, как правило, весьма ограничено. От экономии на расходах выигрывают и покупатели, в результате чего формируется клиентская база с низкой покупательной способностью или низкой готовностью совершать покупки

Шаблон бизнес-модели

«Бритва и лезвие»

Базовый продукт предлагается по низкой цене или отдается даром, в то время как дополнительные товары, необходимые, чтобы пользоваться базовым продуктом, продаются по высокой цене, обеспечивая значительную долю дохода. Цена первоначального продукта снижает барьеры, мешающие клиентам совершить покупку, но она покрывается за счет перекрестного финансирования последующих стабильных продаж. Обычно эти продукты технологически связаны друг с другом, закрепляя данный эффект

Шаблон бизнес-модели

«Длинный хвост»

Основная доля прибыли приходится не на продукты-блокбастеры, а на «длинный хвост» нишевых продуктов, которые сами по себе не требуют больших объемов и не обеспечивают большой маржи. Если предлагать разнообразие таких продуктов в больших количествах, совокупная выручка от мелких продаж выливается в приличную сумму

Шаблон бизнес-модели

«Дополнительные возможности»

Основной продукт предлагается по конкурентной цене, а общая стоимость существенно увеличивается за счет многочисленных опций. В конечном счете клиент может заплатить больше, чем рассчитывал изначально, зато он выигрывает от приобретения дополнительных возможностей, удовлетворяющих его специфические потребности

Шаблон бизнес-модели

«Магазин в магазине»

Вместо того чтобы открывать новые отделения, компания находит партнера, чьи отделения могут выиграть от размещения в них ее предложения. В результате получается маленький магазин внутри другого магазина (обоюдовыгодная ситуация). Магазин-хозяин выигрывает от большего наплыва посетителей и стабильного дохода от аренды, в то время как компания-арендатор пользуется дешевыми ресурсами: площадью, расположением или рабочей силой

Шаблон бизнес-модели

«Ориентация на бедных»

Предлагаемые товары или услуги нацелены на покупателей, находящихся у основания пирамиды доходов, а не на премиум-клиентов. Потребители, имеющие более низкую покупательную способность, выигрывают от дешевых продуктов. Хотя каждый проданный продукт в отдельности приносит компании незначительный доход, она выигрывает за счет значительных объемов продаж, обусловленных высокой численностью клиентской базы

Шаблон бизнес-модели

«Подписка»

Клиент производит регулярный платеж, обычно за месяц или год, и взамен может пользоваться товаром или услугой.

Клиенты выигрывают преимущественно от более низкой стоимости пользования и гарантированного наличия продукта, а компания получает более стабильный поток дохода

Как построить шаблон бизнес-модели?

Эта книга — для стратегов и новаторов, для тех, кто меняет правила игры и всегда готов пойти на риск ради разрушения устаревших бизнес-моделей и построения предприятий будущего

Построение бизнес-моделей

АВТОРЫ:

Александр Остервальдер
и Ив Пинье

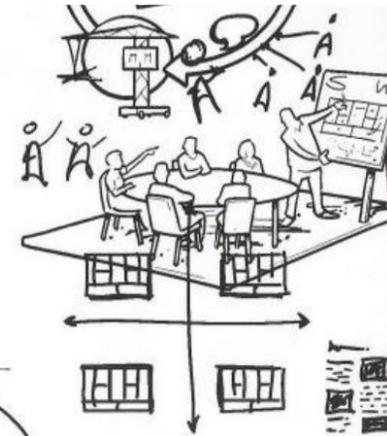
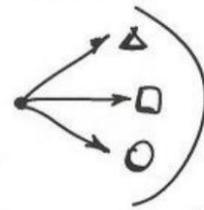
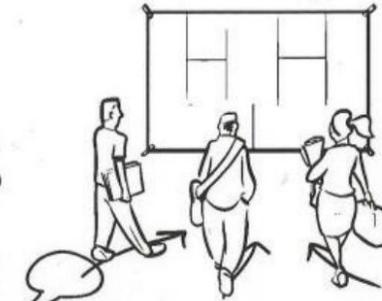
В соавторстве с армией
из 470 практиков из 45 стран мира

ДИЗАЙН:

Алан Смит, The Movement

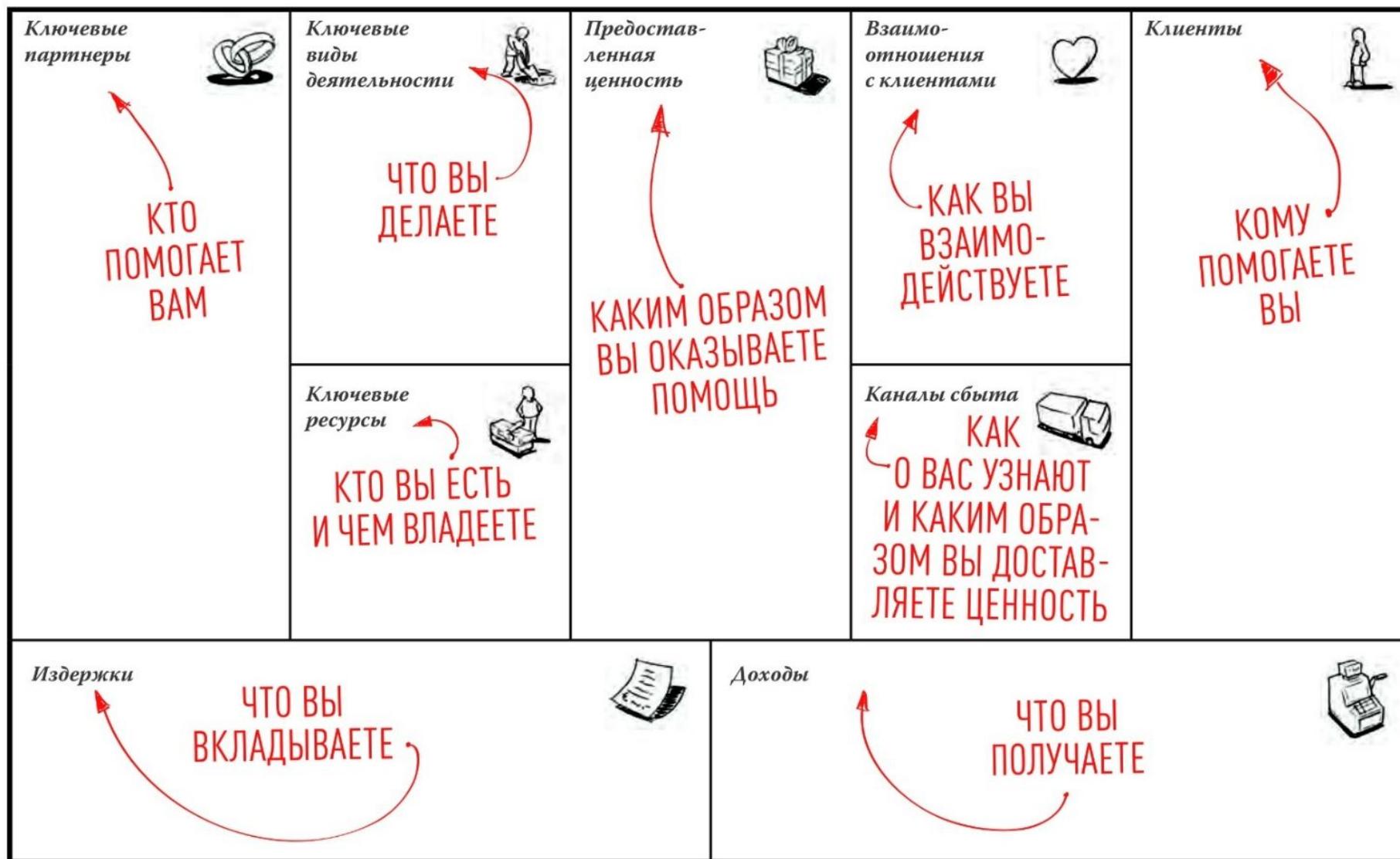


СКОЛКОВО
Московская школа управления



журнал
Секрет фирмы
РЕКОМЕНДУЕТ

ПЕРСОНАЛЬНОЙ Шаблон бизнес-модели



Шаблон бизнес- модели KFC