

Построение бизнес-моделей по А.Остервальдеру

Кейс для студентов

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

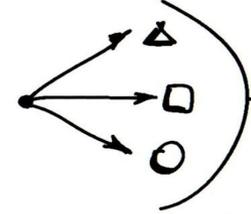
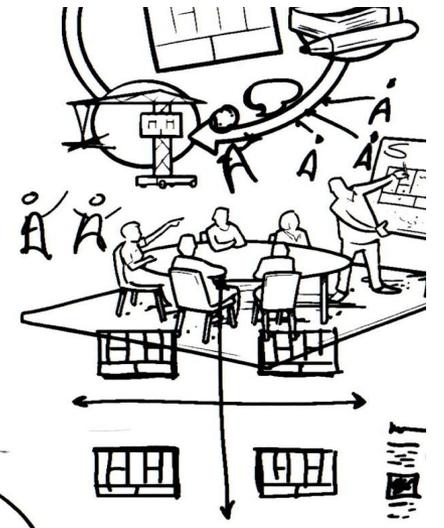
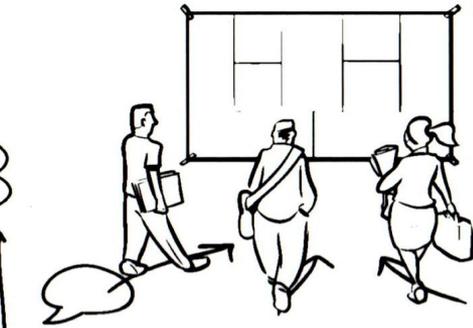
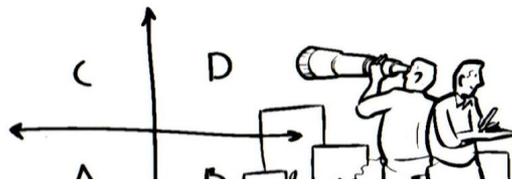
АВТОРЫ:

Александр Остервальдер
и Ив Пинье

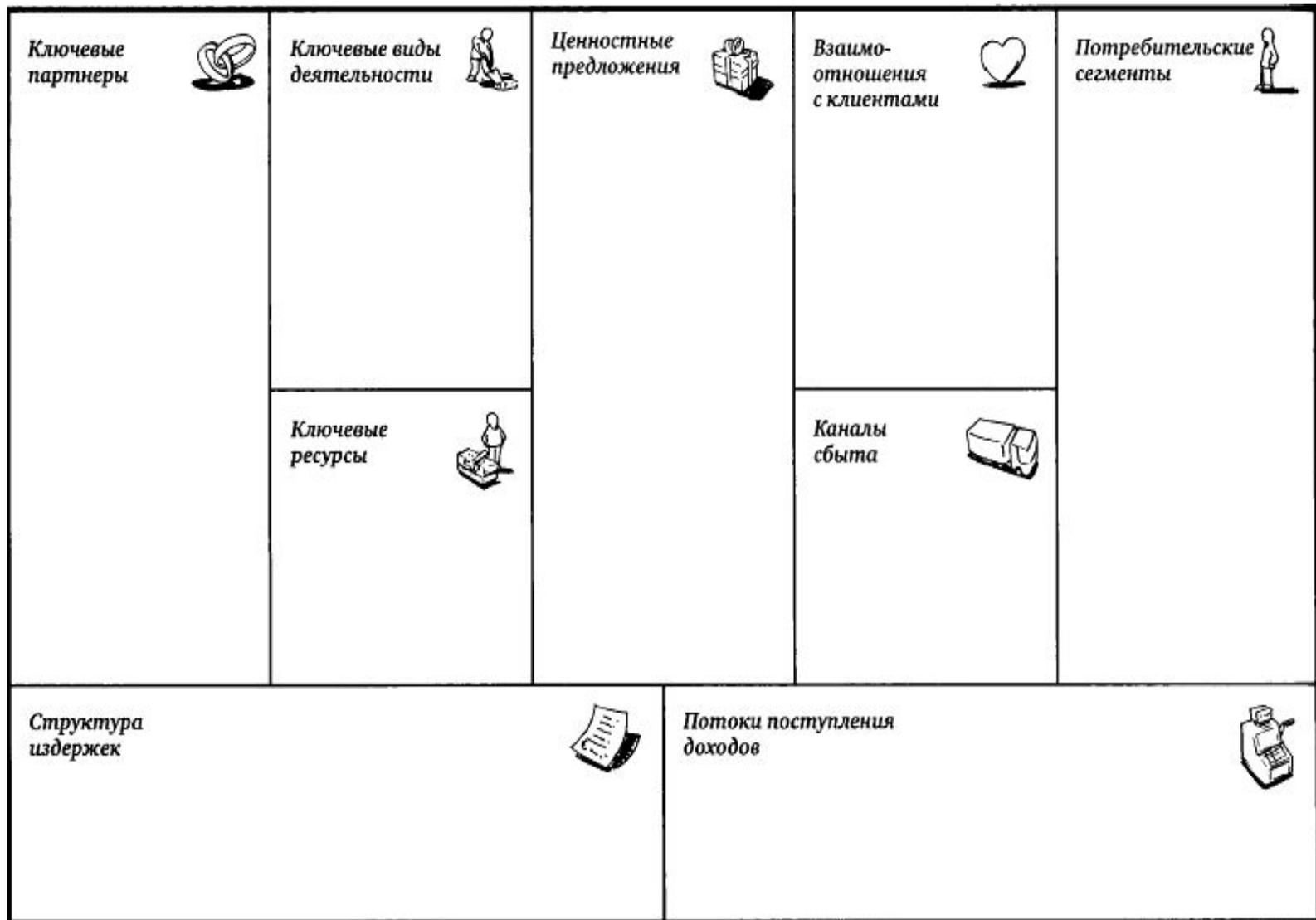
В соавторстве с армией
из 470 практиков из 45 стран мира

ДИЗАЙН:

Алан Смит, The Movement



- Бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации.
- Организация деятельности компании, будь она на этапе создания, масштабирования или кризиса, крайне важна, поэтому метод, предлагаемый А. Остервальдером, является прекрасным визуальным инструментом, позволяющим «возвыситься» над организацией и ее проблемами.



- **1. Потребительские сегменты (ПС).**
- В этом структурном блоке определяется, какие группы людей и организаций предприятие рассчитывает привлекать и обслуживать.

Клиенты – сердце любой бизнес-модели. Без клиентов не может существовать ни одна компания. Чтобы лучше удовлетворить нужды клиентов, желательно разбить их на группы по потребностям, особенностям поведения или иным признакам. 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 кого мы создаем ценностное предложение?

Какие клиенты для нас более важны?

В разных бизнес-моделях выделение потребительских сегментов может осуществляться по-разному.

- **Массовый рынок.** Бизнес-модели, относящиеся к предложению товаров широкого потребления, не проводят различий между потребительскими сегментами. И ценностные предложения, и каналы сбыта, и структура взаимоотношений с клиентами ориентированы на большую группу потребителей, объединенных сходными потребностями и нуждами.
- **Нишевый рынок.** Бизнес-модели нишевых рынков ориентированы на особые потребительские сегменты. Ценностные предложения, каналы сбыта и отношения с клиентами строятся в соответствии с требованиями рынка. Например, производители автомобильных деталей находятся в жесткой зависимости от закупок, которые делают у них крупные автопроизводители.
- **Дробное сегментирование.** Некоторые бизнес-модели выделяют сегменты рынка, незначительно отличающиеся по потребностям и запросам. Например, клиентов банковская структура разделяет на тех, у кого вклады превышают 100 000 \$, и на тех, у кого вклады превышают 500 000 \$. Потребности и проблемы клиентов в этих сегментах имеют некоторые отличия, что важно для формирования ценностного предложения, каналов сбыта, взаимоотношений с клиентом.

- **Ценностные предложения (ЦП).**
- Блок включает в себя описание товаров и услуг, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента.
- **Ценностные предложения – причина, почему клиенты отдадут предпочтение одной компании перед другой. Они решают проблемы клиентов или удовлетворяют их потребности.**

Каждое ценностное предложение представляет собой определенную совокупность товаров и/или услуг, которые отвечают запросам определенного потребительского сегмента. ЦП – это совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю.

- Одни ценностные предложения могут быть инновационными, т.е. новыми или революционными. Другие – подобными тем, что уже есть на рынке, но с некоторыми отличиями, с какими-то новыми характеристиками.

Некоторые элементы, из которых складывается ценность товара или услуги:

- **новизна**: некоторые ценностные предложения ориентированы на удовлетворение совершенно новых потребностей, которых на рынке раньше не существовало. Подобные ценностные предложения иногда были связаны с технологическими достижениями.
- **производительность**: повышение эффективности и производительности традиционно используется для создания ценностного предложения.
- **изготовление на заказ**: товары и услуги, удовлетворяющие индивидуальные запросы клиентов или узкие потребительские сегменты, имеют высокую ценность.
- **дизайн**: очень важный элемент, с большим трудом поддающийся оценке. Продукт может выделяться среди аналогичных только за счет дизайна.
- **бренд/ статус**: с точки зрения потребителя ценность может заключаться просто в демонстрации определенного бренда.
- **цена**: стандартный путь удовлетворения запросов чувствительных к ценам потребительских сегментов;
- **удобство**: ценностью может стать и удобство использования товара. Создав iPod и iTunes, компания Apple предложила потребителям более удобные поиск, приобретение, загрузку и прослушивание музыки. Благодаря этому компания в настоящее время доминирует на рынке.

Каналы сбыта (КС).

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:

- - 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.

Каналы сбыта			Этапы				
Собственные	Прямые	Торговые агенты	1. Информационный Как повысить осведомленность потребителя о товарах и услугах компании?	2. Оценочный Как помочь клиентам оценить ЦП компании?	3. Продажный Каким образом предоставлять клиентам возможность приобретения определенных товаров и услуг?	4. Доставка Как доставить клиентам ЦП?	5. Постпродажный Как обеспечить клиентам постпродажное обслуживание?
		Продажи через Интернет					
Партнерские	Непрямые	Фирменные магазины					
		Партнерские магазины					
		Оптовики					

4. Взаимоотношения с клиентами (ВК).

- Компания должна четко определить, какой тип взаимоотношений она хочет установить с каждым из потребительских сегментов. Взаимоотношения могут варьировать от персональных до автоматизированных. Мотивы, определяющие эти отношения, могут быть различными: приобретение клиентов; удержание клиентов; увеличение продаж.
- Можно выделить несколько типов взаимоотношений с клиентами:
 1. **Персональная поддержка.** Такой тип отношений основан на личных контактах. Клиент может общаться напрямую с представителем компании, получая помощь в процессе покупки и после нее.
 2. **Особая персональная поддержка.** Представитель компании прикреплен к конкретному клиенту, с которым у него складываются свои взаимоотношения. Такие отношения наиболее глубоки и обычно развиваются в течение длительного времени.
 3. **Самообслуживание.** При таком типе взаимоотношений компания не поддерживает непосредственных отношений с клиентами, но обеспечивает их всем необходимым, чтобы они могли обслуживать себя самостоятельно.
 4. **Автоматизированное обслуживание.** Более сложная форма самообслуживания с автоматизацией процессов. Например, регистрация клиентов на сайте компании дает им доступ к персональным услугам.
 5. **Сообщества.** Компании все чаще используют интернет-сообщества для привлечения клиентов, а также содействуют установлению более тесных связей между членами таких сообществ.
 6. **Совместное создание.** Многие компании сегодня выходят за рамки традиционных отношений продавец – покупатель и создают ценность совместно с потребителем или привлекают клиентов к созданию дизайна продуктов.

- **5. Потоки поступления доходов (ПД).**
- Блок потоков поступления дохода включает материальную прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента. В бизнес-модели могут существовать два типа потоков доходов: доход от разовых сделок и регулярный доход от периодических платежей, получаемых от клиентов за ЦП или постпродажное обслуживание.

- **6. Ключевые ресурсы (КР).**

- В этом блоке описываются наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели.
- Основные виды ресурсов: материальные (производственные мощности, здания, оборудование, транспортные средства, точки продаж и сети дистрибуции и др.); интеллектуальные (торговые марки, закрытая информация, патенты, авторские права, партнерские и клиентские базы данных и др.); персонал (высококвалифицированные специалисты, ученые и др.); финансы (денежные средства, кредитные линии, фондовый резерв и др.).

- **7. Ключевые виды деятельности (КД).**
- Каждая бизнес-модель включает определенное число ключевых видов деятельности. Это самые важные действия компании, без которых ее успешная работа невозможна.
- Классификация видов деятельности:
- - **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:** деятельность заключается в поиске оптимального решения проблем конкретного клиента. Ключевая активность этого типа преобладает в работе консалтинговых компаний, больниц и других организаций, оказывающих услуги. Эти бизнес-модели требуют управления знаниями и постоянной отработки профессиональных навыков.
- - **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, торговые марки (eBay, Visa, Microsoft). Ключевая деятельность этого типа связана с управлением платформами, сервисным обеспечением и продвижением платформ.

8. Ключевые партнеры (КП).

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

Четыре типа партнерских отношений:

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

9. Структура издержек (СИ).

- Блок описывает наиболее существенные расходы, необходимые для работы в рамках конкретной бизнес-модели. Расходы достаточно легко подсчитать, если точно определить ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности и ключевых партнеров.
- Минимизировать издержки следует в любой бизнес-модели. Однако для некоторых моделей снижение издержек имеет большее значение, чем для других. По структуре издержек бизнес-модели делятся на два класса: **с преимущественным вниманием к издержкам** (формирование и поддержание минимальной структуры издержек, использование дешевых ценностных предложений, максимальную автоматизацию в обслуживании клиентов и широкое привлечение сторонних ресурсов) и **с преимущественным вниманием к ценности** (высококласное ценностное предложение и высокий уровень личного сервиса). Большинство бизнес-моделей находятся между этими двумя крайностями.

- **Стиль бизнес-моделирования «Длинный хвост».**
- Данный стиль бизнес-модели определяется продажами многого понемногу: предложение большого количества нишевых товаров, каждый из которых продается относительно редко. Комплексные продажи нишевых товаров могут быть столь же прибыльными, как и традиционная модель, где основной доход приносят продажи ограниченного количества бестселлеров.



- Шаблон бизнес-модели «Длинный хвост».

<p>КП</p> <p><i>Провайдеры нишевого контента</i></p> <p><i>Пользователи, создающие контент</i></p>	<p>КД</p> <p><i>Управление платформой</i></p> <p><i>Предоставление услуг</i></p> <p><i>Продвижение платформы</i></p>	<p>ЦП</p> <p><i>Большой ассортимент нишевого контента</i></p> <p><i>Инструменты производства контента</i></p>	<p>ВК</p>	<p>ПС</p> <p><i>Много нишевых сегментов</i></p> <p><i>Провайдеры нишевого контента</i></p>
	<p>КР</p> <p><i>Платформа</i></p>		<p>КС</p> <p><i>Интернет</i></p>	
<p>СИ</p> <p><i>Управление + развитие платформы</i></p>			<p>ПД</p> <p><i>Продажа многого понемногу</i></p>	

- Бизнес-модель «Длинный хвост» LEGO Factory.

<p>КП</p> <p><i>Покупатели, создающие новые варианты LEGO и размещающие их в Интернете</i></p>	<p>КД</p> <p><i>LEGO предлагает платформу и логистику, позволяют доставлять желающим наборы, созданные другими покупателями</i></p>	<p>ЦП</p> <p><i>LEGO Factory Существенно расширила ассортимент продукции, предоставив любителям LEGO инструменты для создания, демонстрации и продажи собственных наборов игры</i></p>	<p>ВК</p> <p><i>LEGO Factory по типу «длинного хвоста» построила бизнес для тех покупателей, которые заинтересованы в нишевом предложении</i></p>	<p>ПС</p> <p><i>Тысячи новых, разработанных пользователями наборов прекрасно дополняют стандартные варианты конструкторов. LEGO Factory позволяет покупателям создавать игры для других, т.е. становится платформой, увеличивающей продажи</i></p>
<p>СИ</p> <p><i>LEGO Factory несет те же расходы на производство, что и традиционная розничная модель</i></p>		<p>ПД</p> <p><i>Цель LEGO Factory - получать небольшую прибыль с каждого набора, разработанного покупателями. Эти доходы оказываются ценным дополнением к традиционным потокам доходов от розничных продаж</i></p>		

- **Стиль бизнес-моделирования «Многосторонние платформы».**
- 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. Платформа создает ценность, способствуя взаимодействию между группами. Ценность многосторонней платформы возрастает до тех пор, пока она привлекает все большее число клиентов: это явление называется сетевым эффектом.

- **Стиль бизнес-моделирования «Многосторонние платформы».**
- Эволюцию перехода к мощной платформенной бизнес-модели демонстрирует линейка Apple от iPod до iPhone.
- Apple запустила iPod в 2001 году как самостоятельный продукт. Пользователи могли загружать музыку с компакт-дисков и интернета. iPod представлял собой технологическую платформу для хранения музыки из разных источников. В 2003 году Apple представила iTunes Music Store, тесно связанный с iPod. Онлайн-магазин позволял приобретать и загружать музыку в цифровом формате. Это была первая попытка Apple подключить к своему бизнесу эффект платформы. iTunes прямо связывал «музыкальных правообладателей» с покупателями. Стратегия позволила Apple стать крупнейшим продавцом музыкального контента.
- В 2008 году Apple консолидировала платформенную стратегию, запустив новый проект App Store для крайне популярного устройства – iPhone. App Store позволяет искать в Сети, приобретать и загружать приложения непосредственно из iTunes и устанавливать их на iPhone. Разработчики приложений должны распространять их исключительно через App Store, а Apple получает 30 % роялти с каждой продажи.

- Шаблон бизнес-модели «Многосторонняя платформа».

КП	КД	ЦП	БК	ПС
	КР		КС	
	<i>Управление платформой</i> <i>Предоставление услуг</i> <i>Продвижение платформы</i>	<i>Ценностное предложение 1</i> <i>Ценностное предложение 2</i> <i>И т.д.</i>		<i>Потребительский сегмент 1</i> <i>Потребительский сегмент 2</i> <i>И т.д.</i>
СИ		ПД		
<i>Управление + развитие платформы</i>		<i>Поток доходов 1</i> <i>Поток доходов 2</i> <i>И т.д.</i>		

- **Стиль бизнес-моделирования «FREE».**
- В бизнес-модели FREE-типа по крайней мере один значимый потребительский сегмент может в течение длительного времени получать выгоду от бесплатного предложения. Это возможность предоставляется за счет другой части бизнес-модели или другим потребительским сегментом.
- Данный стиль можно разделить на три типа:
- 1. Бесплатное предложение на многосторонней платформе (на основе рекламы);
- 2. Бесплатный минимум услуг с дополнительными платными услугами по желанию (freemium);
- 3. Модель «крючка и наживки», при которой первоначальное бесплатное или очень недорогое предложение подталкивает потребителя к последующим покупкам).

- Бизнес-модель Metro.

КП <i>Соглашения о распространении с предприятиями общественного транспорта</i>	КД <i>Создание материала и производство ежедневной газеты</i> <i>Распространение</i>	ЦП <i>Рекламное место в бесплатной газете с высокими тиражами</i> <i>Бесплатная городская газета для чтения в транспорте</i>	ВК <i>Приобретение</i> <i>Удержание</i>	ПС <i>Рекламодатели</i> <i>Пассажиры</i>
	КР <i>Бренд</i> <i>Сеть распространения и логистика</i>		КС <i>Рекламные агенты</i> <i>Общественный транспорт, ж/д станции, автобусные остановки</i>	
СИ <i>Материалы, дизайн и печать ежедневной газеты</i> <i>Распространение</i>		ПД <i>Плата за рекламное место</i> <i>Бесплатная газета</i>		

- Бизнес-модель Skype.

<p>КП</p> <p><i>Платные провайдеры</i></p> <p><i>Партнеры по распространению</i></p> <p><i>Теле-коммуникационные компании-партнеры</i></p>	<p>КД</p> <p><i>Разработка ПО</i></p> <hr/> <p>КР</p> <p><i>Разработчики ПО</i></p>	<p>ЦП</p> <p><i>Бесплатные звонки и видеосвязь через интернет</i></p> <p><i>Дешевые звонки на телефоны (SkypeOut)</i></p>	<p>БК</p> <p><i>Индивидуальные настройки</i></p> <hr/> <p>КС</p> <p><i>Skype.com</i></p> <p><i>Партнерские отношения с производителями устройств</i></p>	<p>ПС</p> <p><i>Пользователи интернета</i></p> <p><i>Пользователи, желающие звонить на телефоны</i></p>
<p>СИ</p> <p><i>Разработка по удовлетворению жалоб и предложений</i></p>		<p>ПД</p> <p><i>Бесплатно</i></p> <p><i>SkypeOut – предварительная оплата или подписка</i></p>		

- Бизнес-модель Gillete.

КП <i>Производители</i> <i>Продавцы</i>	КД <i>Маркетинг</i> <i>Исследования и разработки</i> <i>Логистика</i>	ЦП <i>Бритвенный станок</i> <i>Лезвия</i>	ВК <i>Отсутствующие товары</i>	ПС <i>Покупатели</i>
	КР <i>Бренд</i> <i>Патенты</i>		КС <i>Розничная торговля</i>	
СИ <i>Маркетинг</i> <i>Производство</i> <i>Логистика</i> <i>Исследования и разработки</i>			ПД <i>1 х покупка станка</i> <i>Частая замена лезвий</i>	

Задание:

Представить заполненные шаблоны бизнес-модели для следующих компаний (на выбор):

- Издательство lulu.com
- Google
- Facebook
- Фотосайт Flickr
- VISA
- Microsoft
- Некоммерческая организация REGA
- Организация на выбор (для будущих предпринимателей)