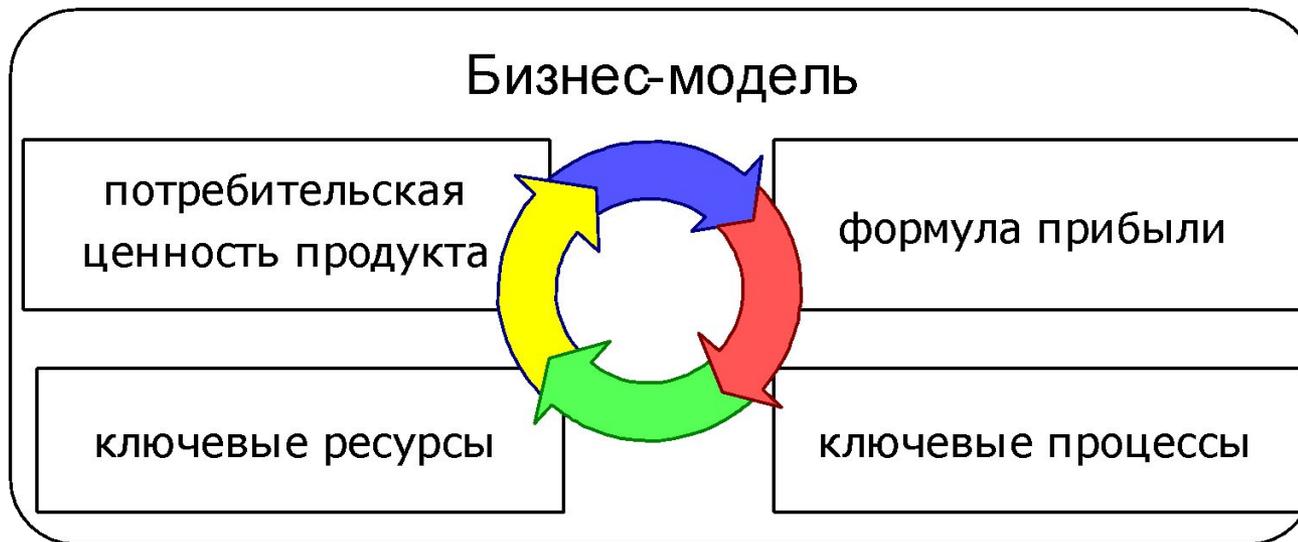


Бизнес-модель: структура, ВИДЫ, КОНТЕНТ

Организация –это money-making machine

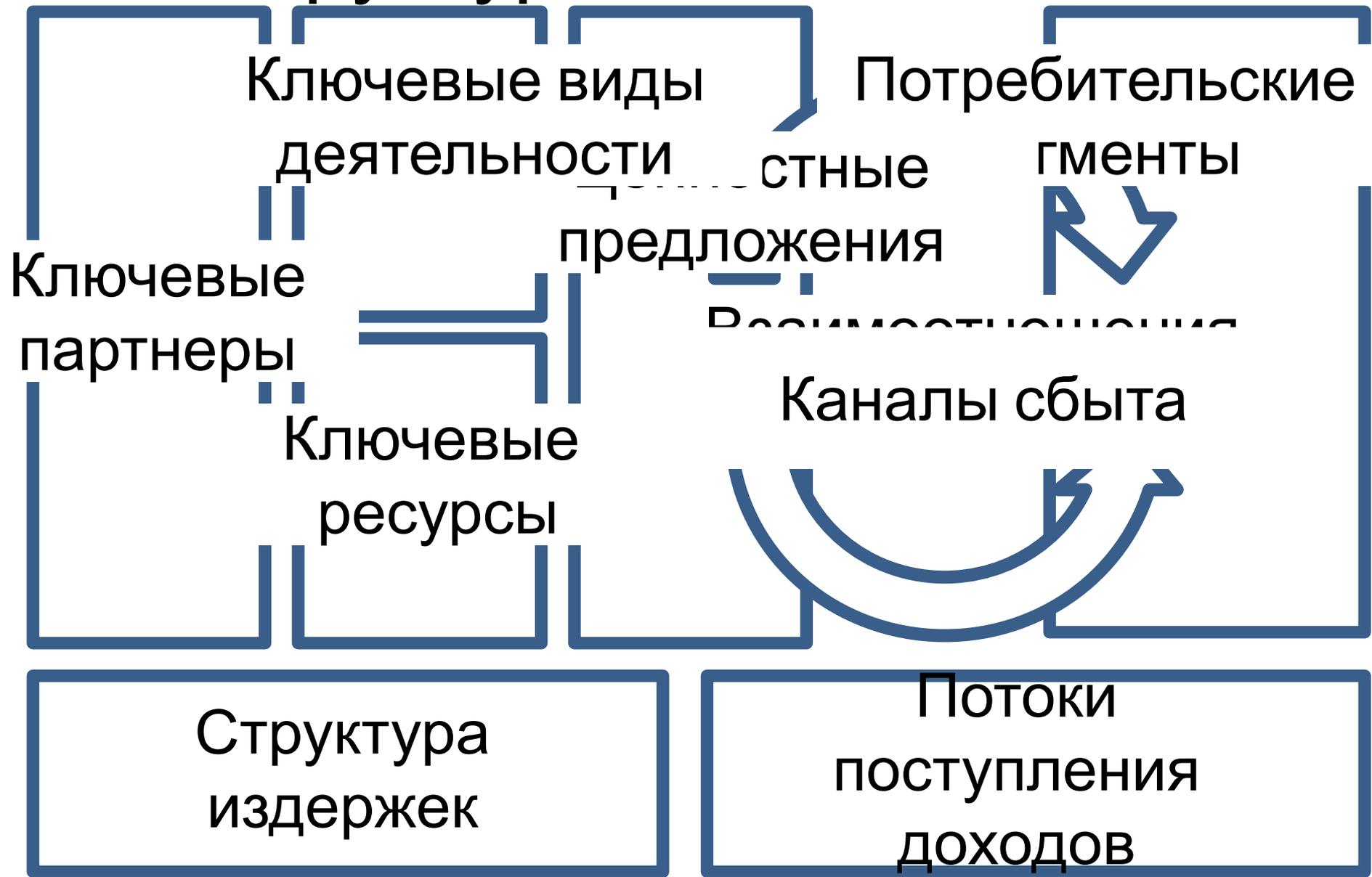
- Бизнес-модель компании раскрывает, каким именно образом работает эта money-making machine и как она может развиваться.



Бизнес-модель - это

- представление набора связанных модельных элементов, определяющих внутреннюю и внешнюю среду компании в рамках единой системы.
- метод осуществления бизнеса, благодаря которому компания может обеспечить себя, то есть сгенерировать доход, выручку. Бизнес-модель разъясняет, как компания делает деньги, детально показывая ее местоположение в цепи возникновения стоимости.
- описание организации как сложной системы с заданной точностью.
- принципиальная модель работы данного бизнеса.
- совокупность элементов внутренней среды и взаимосвязь между ними, включая принципы функционирования системы организации.

Структура бизнес-модели

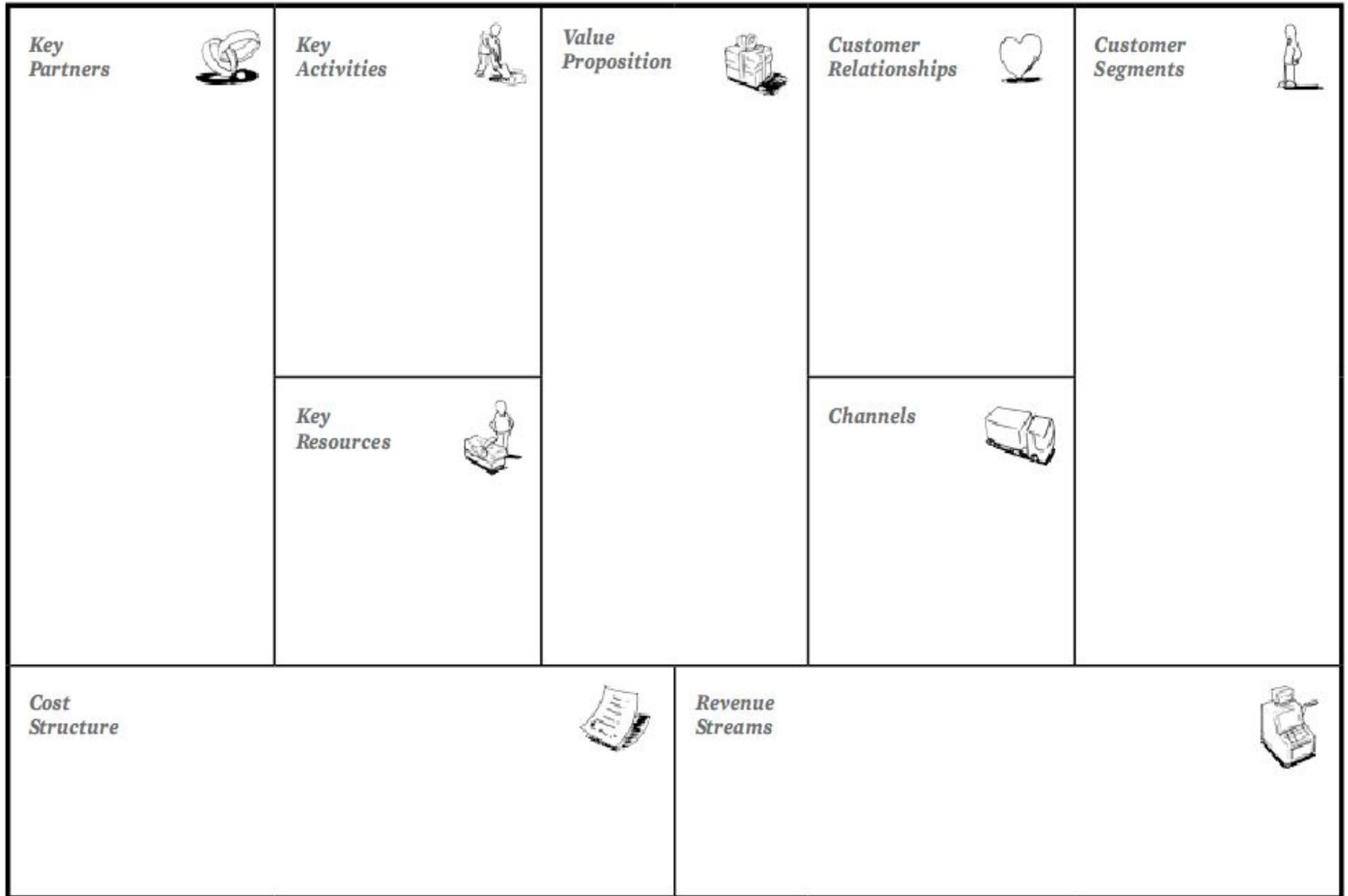


Бизнес- модель – это структура, отражающая логику действий компании, направленных на получение прибыли

(А. Остервальдер и И. Пинчот)



The Business Model Canvas



Эволюция бизнес-моделей

- Самая старая бизнес-модель, которая до сих пор остается одной из базовых, - модель «хранителя магазина» (the shop keeper model): открытие магазина там, где находятся потенциальные клиенты;
- Следующая очень популярная бизнес-модель, которая появилась в начале 20-го столетия, после чего переживала многочисленные новые рождения, - это модель «приманки и крюка» (также называемая "моделью бритв и лезвий" или «моделью, привязывающей к продуктам");
- В 1950-х - новые бизнес-модели были разработаны McDonald's и Toyota;
- В 1960-х – новаторами выступили Wal-Mart и Hypermarket;
- В 1970-е - новые бизнес-модели разработали Federal Express и Toys R Us;
- В 1980-е - Blockbuster, Home Depot, Intel и Dell Computer;
- В 1990-е - Southwest Airlines, Netflix, eBay, Amazon.com, Starbucks, Microsoft и dot-coms;
- В последние годы - наиболее оригинальные и эффективные бизнес-модели были разработаны и реализованы Google, IKEA.

Виды бизнес-моделей

- B2B

SIEMENS

- B2C



- C2B

Priceline

- B2G

IT service

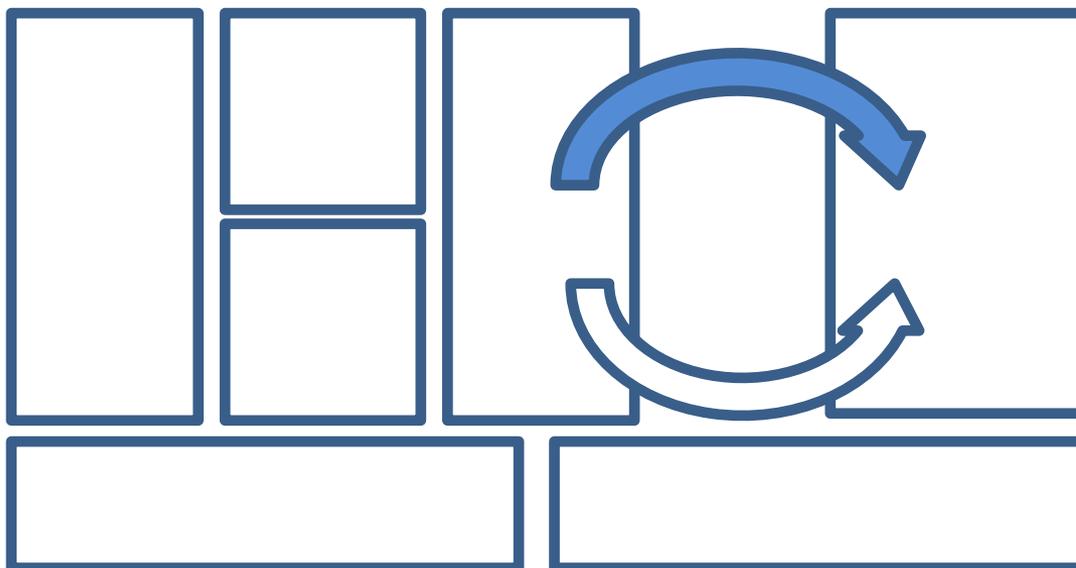
- B2B2C

Rakuten

- C2C

E-bay

Взаимоотношения с клиентами



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



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.

Выделяют следующие потребительские сегменты:

- массовый рынок
- нишевый рынок
- дробное сегментирование
- многопрофильное предприятие



- многосторонние платформы

amazon
Join Prime

Your Amazon.com

Today's Deals

Gift Cards

Help

Shop by
Department

Search

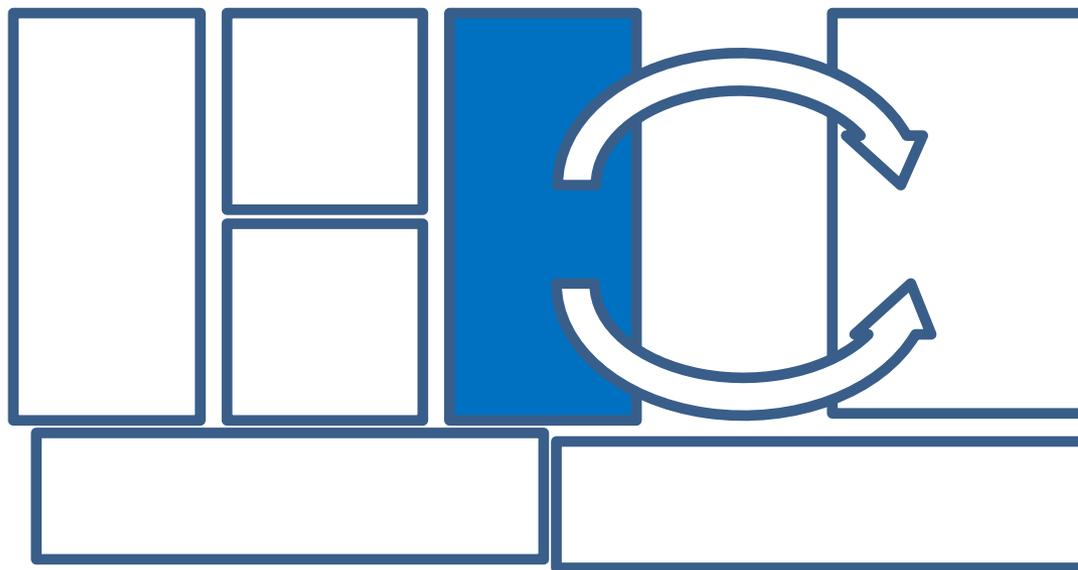
All

Go



**Для кого мы создаем
ценностное предложение?
Какие клиенты для нас
наиболее важны?**

Ценностные предложения



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



Например

- новизна,
- дизайн,
- бренд/статус,
- цена,
- производительность, экономия на расходах,
- изготовление на заказ,
- снижение риска,
- помощь делать ему свою работу
- доступность,
- удобство/применимость.
- дизайн

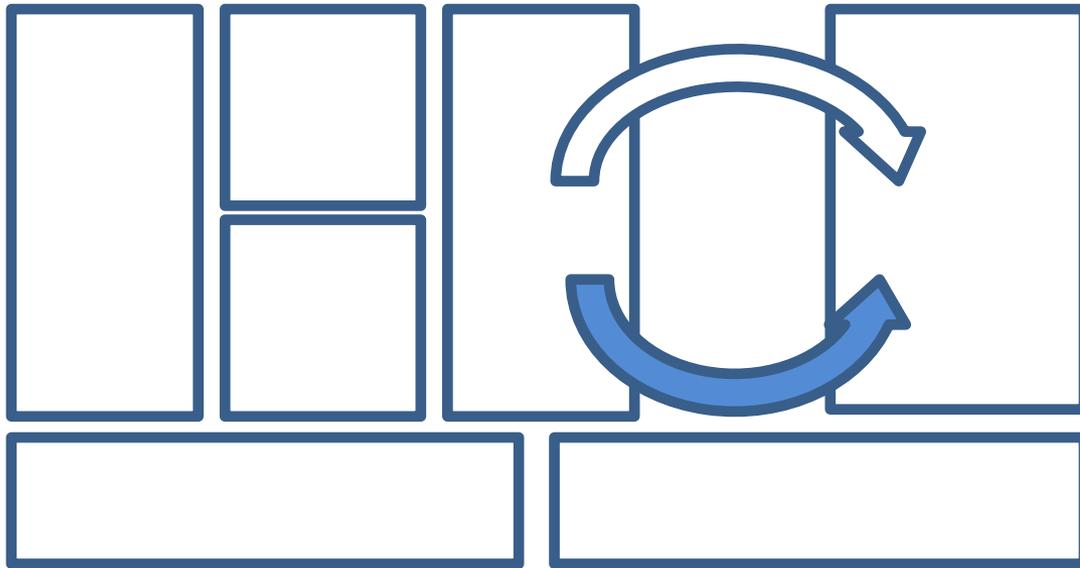
Какие ценности мы предлагаем потребителю?

Какие проблемы мы помогаем решить нашим клиентам?

Какие потребности удовлетворяем?

Какой набор товаров и услуг мы можем предложить каждому потребительскому сегменту?

Каналы сбыта



Каналы сбыта

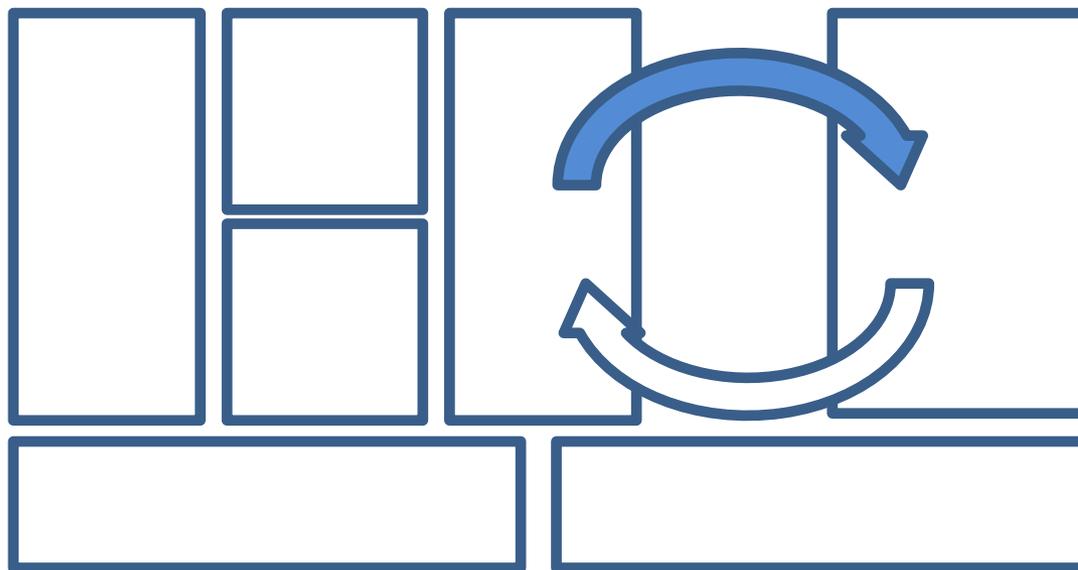
- повышают степень осведомленности потребителя о товарах и услугах компании;
- помогают оценить ценностные предложения компании;
- позволяют потребителю приобретать определенные товары и услуги;
- знакомят потребителя с ценностными предложениями;
- обеспечивают постпродажное обслуживание

Виды каналов сбыта

- Торговые агенты
- Продажи через Интернет
- Фирменные магазины
- Партнерские магазины
- Оптовики

Какие каналы взаимодействия были бы желательны для нашего потребительского сегмента? Как мы взаимодействуем с ними сейчас? Каки из них наиболее эффективны?

Взаимоотношения с клиентами



Виды взаимоотношения с клиентами

- персональная поддержка,
- самообслуживание,
- автоматизированное обслуживание,
- сообщества,
- совместное создание

Отношения какого типа ждет каждый потребительский сегмент? Каких расходов они требуют? Как они интегрированы в общую схему бизнес модели?

Что она
**ДУМАЕТ
И ЧУВСТВУЕТ?**

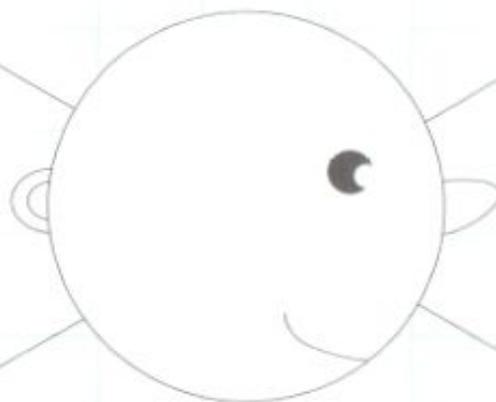
Что на самом деле важно
Основные занятия
Проблемы и радости

Что она
СЛЫШИТ?

Что говорят друзья
Что говорит начальник
Что говорят влиятельные лица

Что она
ВИДИТ?

Среда
Друзья
Что предлагает рынок



Что она
**ГОВОРИТ
И ДЕЛАЕТ?**

Как держит себя в обществе
Как выглядит
Отношение к окружающим

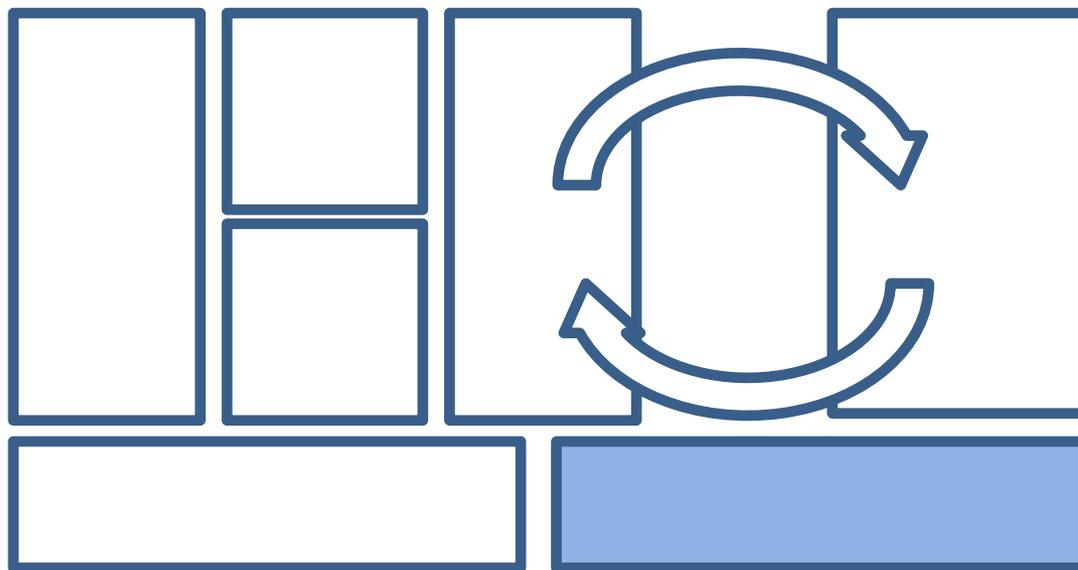
БОЛЬ

Страхи
Разочарования
Препятствия

ДОСТИЖЕНИЯ

Потребности/желания
Мерило успеха
Препятствия

Потоки поступления дохода



Типы потоков доходов

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

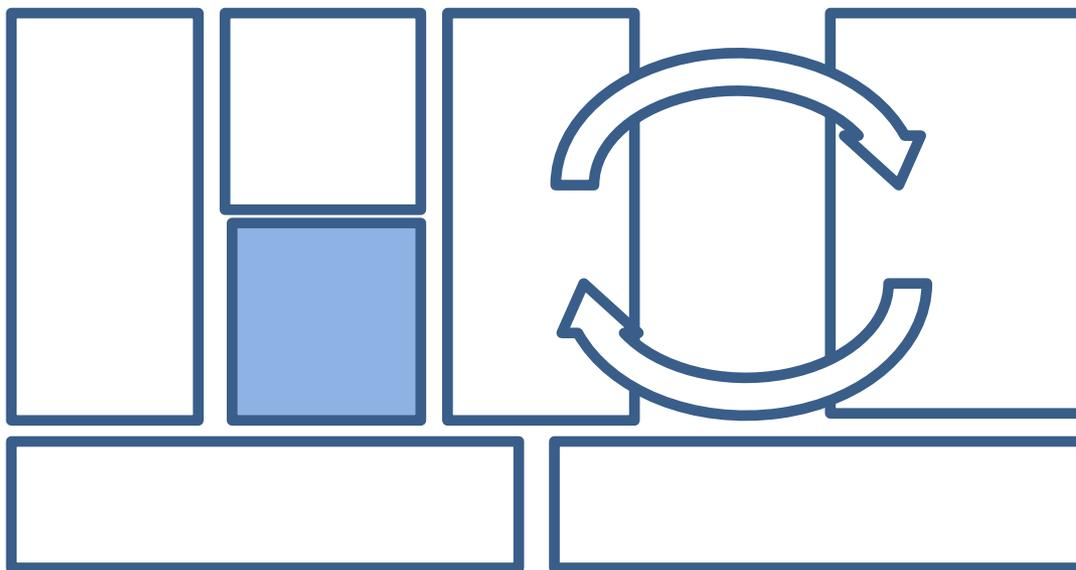
Способы создания потоков

ДОХОДОВ

- Продажа активов
- Лицензии
- Плата за использование
- Брокерские проценты
- Оплата подписки
- Реклама
- Аренд / рента / лизинг

За что клиенты действительно готовы платить? За что они платят в настоящее время? Каким образом платят? Как они бы предпочли бы платить? Какую часть общей прибыли приносит каждый поток поступления доходов?

Ключевые ресурсы

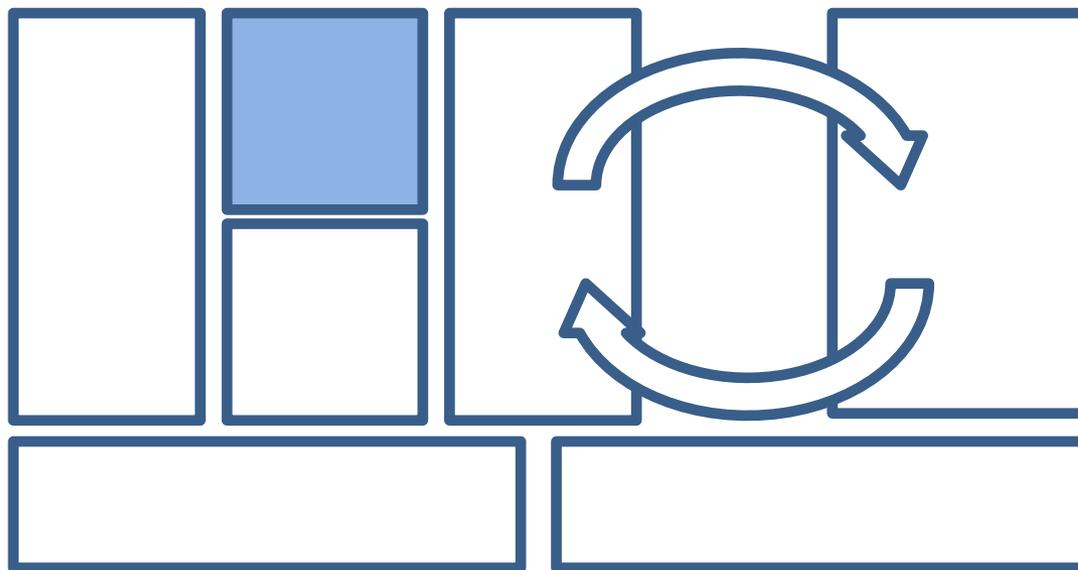


Виды ресурсов

- Материальные ресурсы
- Интеллектуальные ресурсы
- Персонал
- Финансы

Какие ключевые ресурсы нужны для наших ценностных предложений? Наши каналы сбыта? Взаимоотношений с клиентами? Поточков доходов?

Ключевые виды деятельности

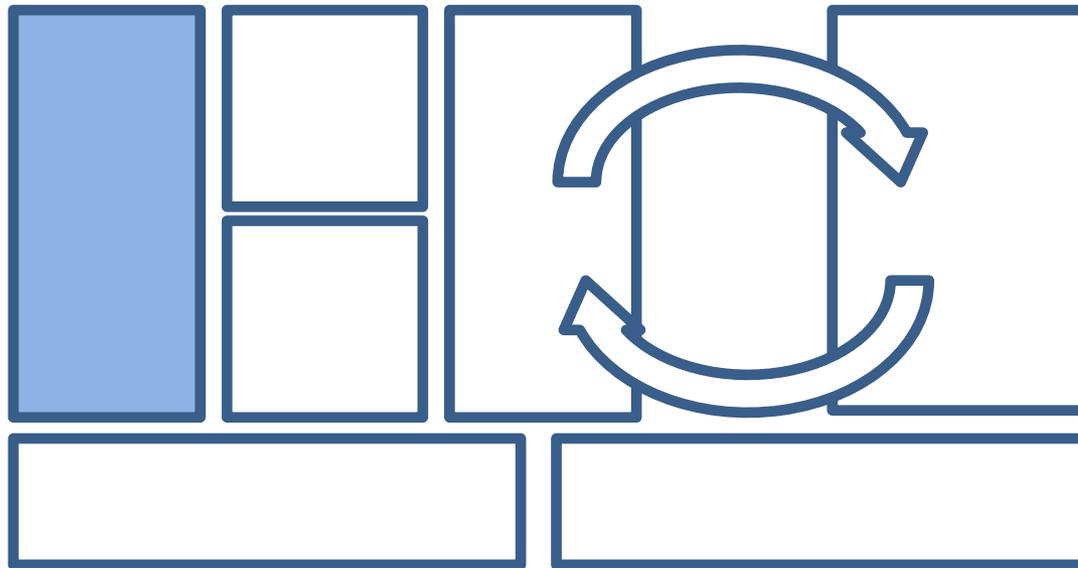


Ключевые виды деятельности

- Производство
- Разрешение проблем
- Платформы / сети

Каких видов деятельности требуют наши ценностные предложения? Наши каналы сбыта? Наши взаимоотношения с клиентами? Наши потоки поступления доходов?

Ключевые партнеры



Виды партнерских отношений

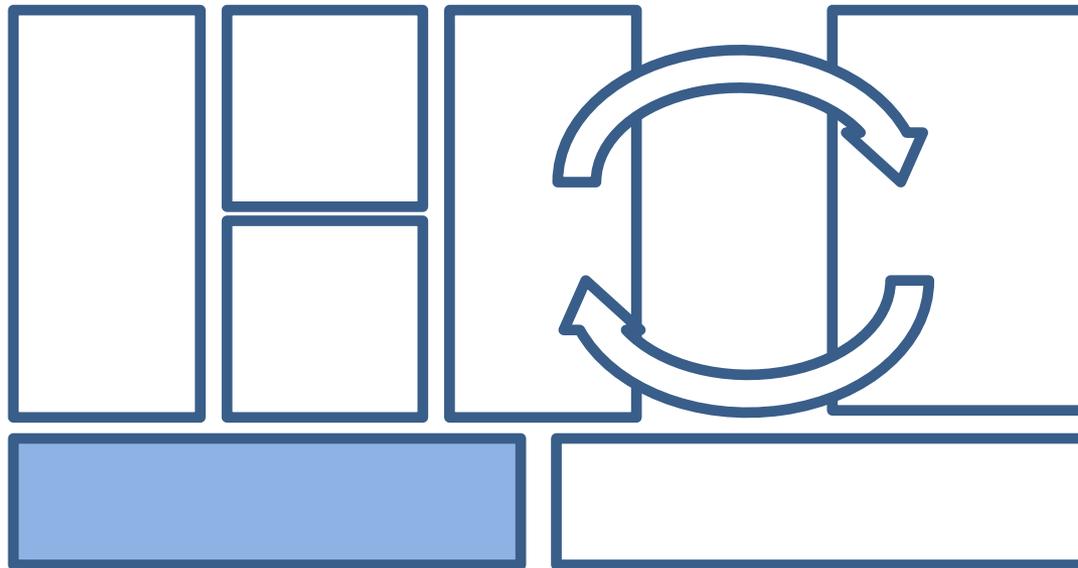
- Стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями
- Сокооперация: стратегическое партнерство между конкурентами
- Совместное предприятие для запуска новых бизнес-проектов
- Отношения производителя с поставщиками для гарантии получения качественных комплектующих

Мотивы создания партнерских отношений:

- Оптимизация и экономия в сфере производства
- Снижение риска и неопределенности
- Поставки ресурсов и совместная деятельность

Кто является нашими ключевыми партнерами? Кто наши основные поставщики? Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров? Какой ключевой деятельностью занимаются наши партнеры?

Структура издержек



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

- Преимущественно
е внимание к
издержкам
- Преимущественно
е внимание к
ценности

По структуре издержки делятся на:

- фиксированные издержки
- переменные издержки
- экономия на масштабе
- эффект диверсификации

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

Виды бизнес-моделей

- Разделение бизнес-модели (MO, Private banking);
- «Длинный хвост» (LEGO, Lulu.com);
- Многосторонние платформы (Google, Apple, Nintendo)
- FREE (Metro, Skype)
- Открытые бизнес-модели (Procter&Gamble, GlaxoSmithKline, InnoCentive)

Разделение бизнес-модели

1.



2.



3.



ТРИ ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ БИЗНЕСА

	Иновационные продукты	Управление взаимоотношениями с клиентами	Управление инфраструктурой
Экономика	Ранний выход на рынок позволяет устанавливать более выгодные цены и занимать большую долю рынка; главное — скорость	Высокие затраты на привлечение клиентов требуют высокой доли продуктов фирмы в расходах потребителей (доли кошелька); главное — экономия на масштабе	Высокая доля фиксированных цен делает необходимым большие объемы производства ради снижения затрат на единицу продукции; главное — экономия на масштабе
Культура	Битва за таланты; вход на рынок достаточно прост; процветают многочисленные мелкие игроки	Битва за ассортимент; доминируют немногочисленные крупные компании	Битва за масштаб; консолидация; доминируют немногочисленные крупные компании
Конкуренция	Ориентация на сотрудников; повышенное внимание к творческим личностям	Ориентация на услуги; мышление по типу «клиент всегда прав»	Ориентация на издержки; упор на стандартизацию, предсказуемость и эффективность деятельности

Модель private banking



Взаимоотношения с клиентами

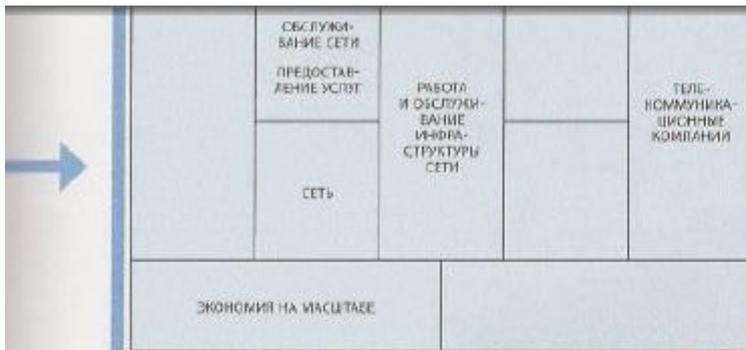
Инновации

Инфраструктурная деятельность

Разделение в компаниях мобильной связи

Телекоммуникационные компании также проводят разделение бизнеса. Традиционно конкуренция в этой области была ориентирована на качество сети, но теперь значительно возросло сотрудничество фирм, дробление сетей или даже полная передача сетевых операций производителям оборудования. Почему? Потому что сеть перестала быть основным активом этих компаний: главное — бренд и отношения с клиентами.





Производители оборудования

Телекоммуникационные компании, такие как France Telecom, KPN и Vodafone, передали часть работы по обслуживанию сетей производителям оборудования, в том числе Nokia Siemens Networks, Alcatel-Lucent и Ericsson. Производители оборудования могут обеспечивать работу сети с меньшими издержками, так как обслуживают несколько операторов одновременно и таким образом экономят на масштабе.

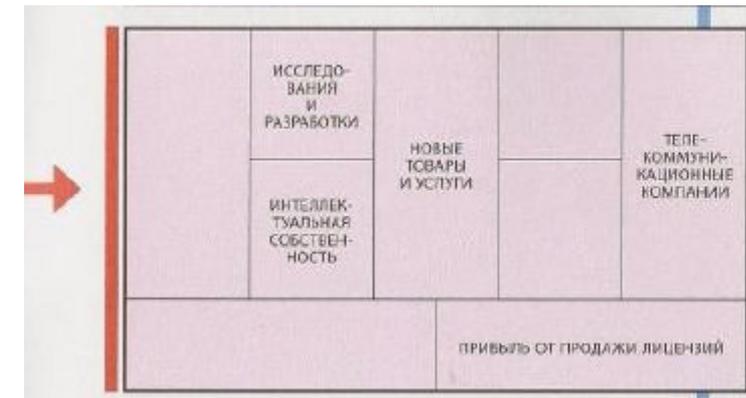
Разделение в компании

После разделения инфраструктуры телекоммуникационная компания может в большей степени сосредоточиться на продвижении бренда и сегментировании клиентуры и сервисов. За счет внимания к клиентам и увеличения доли кошелька у имеющихся абонентов можно повысить доход на средства, вложенные в привлечение и удержание клиентов. Bharti Airtel — одна из первых компаний в отрасли, в которой произошло стратегическое разделение. В настоящее время она является одним из лидеров рынка мобильной связи в Индии. Компания передала управление работой сети Ericsson и Nokia Siemens Networks, а ИТ-инфраструктуру — IBM, что позволило ей сфокусироваться на построении взаимоотношений с клиентами.



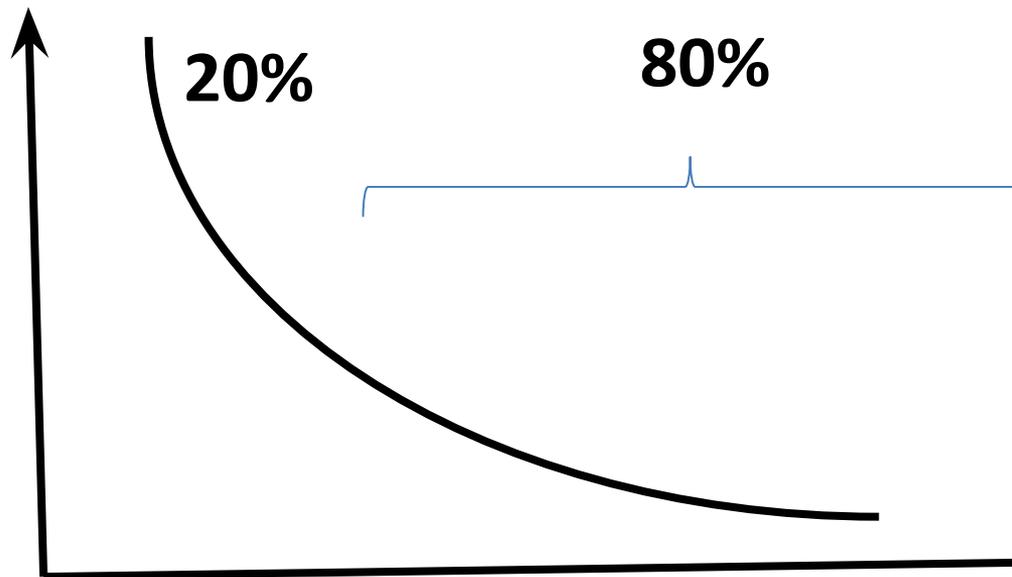
Производители программного обеспечения

Производство новых товаров и услуг разделенная телекоммуникационная компания может передать небольшим фирмам. Инновации требуют творческого подхода, а небольшие организации обычно успешны в привлечении талантов. Телекоммуникационная компания, работая со сторонними фирмами, получает постоянный приток новых технологий, сервисов и медиа-контента, такого как привязка к карте местности, игры, видео и музыка. Два примера таких фирм: австрийская Mobilize и шведская tat. Mobilize занимается привязкой к местности для смартфонов (мобильный справочник для туристов), а tat разрабатывает интерфейс для продвинутых юзеров.



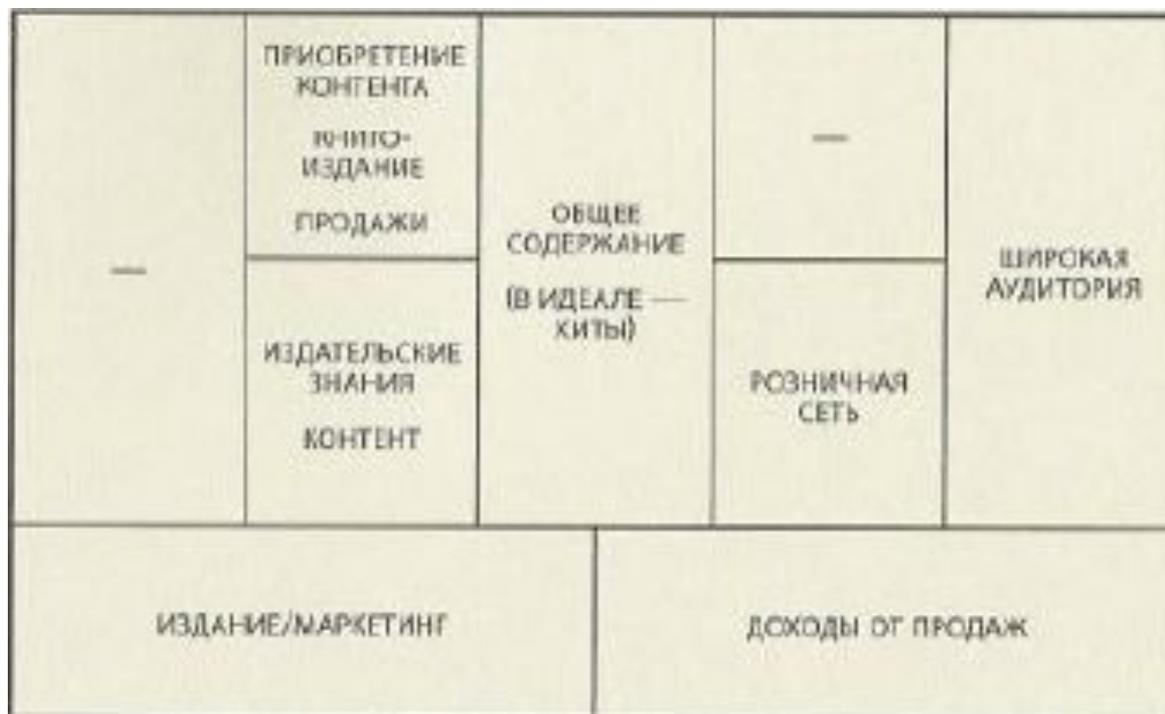
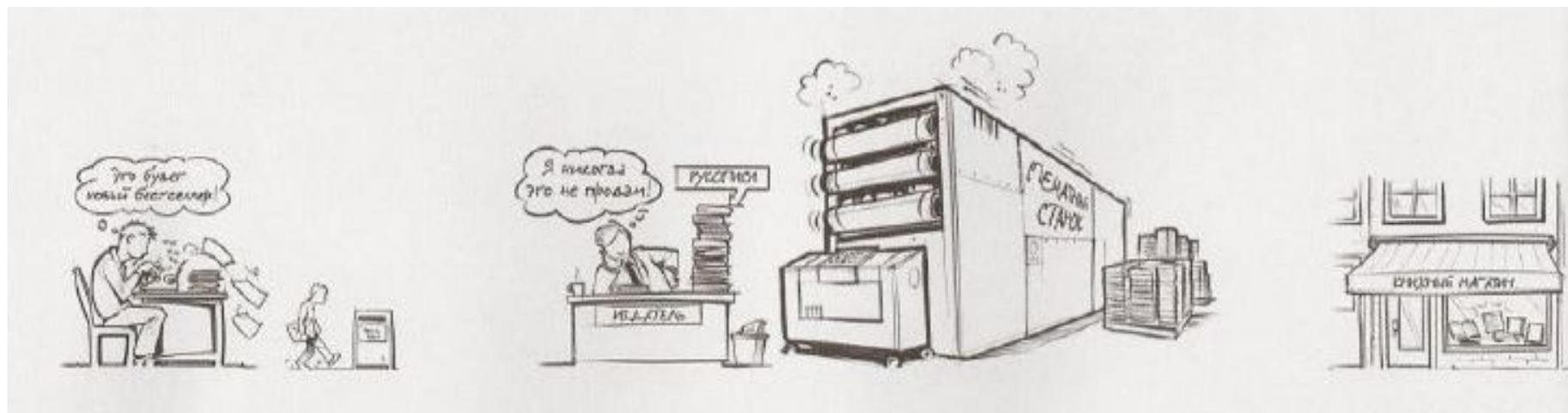
«ДЛИННЫЙ ХВОСТ»

- это продажи многого понемногу, в первую очередь большого количества нишевых товаров, каждый из которых продается по немногу.



1. Демократизация средств производства;
2. Демократизация способов дистрибуции;
3. Соединение спроса и предложения

Издательский бизнес: старая БМ



Издательский бизнес: новая БМ



—	РАЗВИТИЕ ПЛАТФОРМЫ ЛОГИСТИКА	УСЛУГИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ ИЗДАНИЮ КНИГИ	СОБЩЕСТВА ПО ИНТЕРЕСАМ ОНЛАЙН-ПРОФИЛЬ	НИШЕВЫЕ АВТОРЫ
	ПЛАТФОРМА ИНФРАСТРУКТУРА ПЕЧАТИ ПО ТРЕБОВАНИЮ	РЫНОК ДЛЯ НИШЕВОГО КОНТЕНТА	LULU.COM	НИШЕВАЯ АУДИТОРИЯ
МЕНЕДЖМЕНТ И РАЗВИТИЕ ПЛАТФОРМЫ		КОМИССИОННЫЕ С ПРОДАЖ (НИЗКИЕ) ПЛАТА ЗА ИЗДАТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ		

LEGO Factory: наборы придуманные покупателем



<p>КП </p> <p>Покупатели, создающие новые варианты LEGO и размещающие их в Интернете, становятся ключевыми партнерами, производящими продукт и приносящими прибыль</p>	<p>КД </p> <p>LEGO предлагает платформу и логистику, позволяющую доставлять желаемые наборы, созданные другими покупателями</p>	<p>ЦП </p> <p>LEGO Factory существенно расширила ассортимент продукции, предоставив любителям LEGO инструменты для создания, демонстрации и продажи собственных наборов игры</p>	<p>ВК </p> <p>LEGO Factory по сути «длинного хвоста» построила бизнес для тех покупателей, которые всерьез заинтересованы в нишевом предложении</p>	<p>ПС </p> <p>Тысячи новых, разработанных пользователями наборов прекрасно дополняют стандартные варианты конструкторов. LEGO Factory позволяет покупателям создавать игры для других, т.е. становится платформой, увеличивающей продажи</p>
<p>КР </p> <p>Пока компания LEGO не вполне адаптировала свои ресурсы, ориентированные на массовый рынок</p>			<p>КС </p> <p>Существование LEGO Factory сильно зависит от веб-каналов</p>	
<p>СИ </p> <p>LEGO Factory несет те же расходы на производство, что и традиционная розничная модель</p>		<p>ПД </p> <p>Цель LEGO Factory — получать небольшую прибыль с каждого набора, разработанного покупателями. Эти доходы оказываются ценным дополнением к традиционным потокам доходов от розничных продаж</p>		

Многосторонние платформы

- объединяют две или более различных, определенным образом связанных групп потребителей;
- ценны для одной группы, только если присутствует другая группа;
- Привлекательность платформы возрастает по мере привлечение числа клиентов

Google

Sept - Oct 1998

Google

Nov 1998 - July 1999

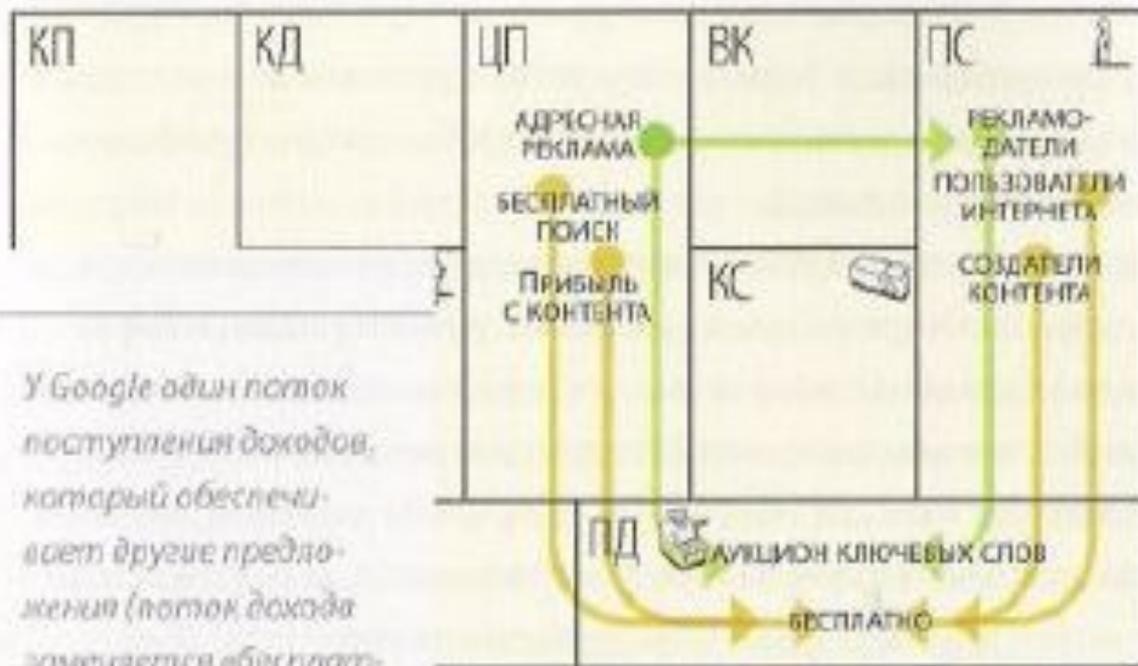
Google!

Aug 1999 - present

Google



Google делает разные ценностные предложения трем независимым потребительским



Переход Apple к БМ многосторонней платформы



iPod

2001 г.

*Переход к бизнес-
модели многосторон-
ней платформы*



iPod & iTunes

2003 г.

*Консолидация
платформенной
бизнес-модели*



iPhone & App Store

2008 г.



FREE

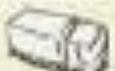
- По крайней мере один значимый потребительский сегмент может в течении длительного времени получать выгоду от бесплатного предложения
- Metro, Skype, Open Source, Flickr

Три стиля FREE

1. Бесплатное предложение на многосторонней платформа (реклама)
2. Бесплатный минимум услуг с дополнительными платными услугами по желанию (модель Freemium)
3. Модель «крючка и наживки», когда первоначальное бесплатное или очень недорогое предложение подталкивает потребителя к покупке.

Реклама

Metro

<p>КП </p> <p>СОГЛАШЕНИЯ О РАСПРОСТРАНЕНИИ С ПРЕДПРИЯТИЯМИ ОБЩЕСТВЕННОГО ТРАНСПОРТА</p>	<p>КД </p> <p>СОЗДАНИЕ МАТЕРИАЛА И ПРОИЗВОДСТВО ЕЖЕДНЕВНОЙ ГАЗЕТЫ</p> <p>РАСПРОСТРАНЕНИЕ</p>	<p>ЦП </p> <p>РЕКЛАМНОЕ МЕСТО В БЕСПЛАТНОЙ ГАЗЕТЕ С ВЫСОКИМИ ТИРАЖАМИ</p> <p>БЕСПЛАТНАЯ ГОРОДСКАЯ ГАЗЕТА ДЛЯ ЧТЕНИЯ В ТРАНСПОРТЕ</p>	<p>ВК </p> <p>ПРИОБРЕТЕНИЕ УДЕРЖАНИЕ</p>	<p>ПС </p> <p>РЕКЛАМОДАТЕЛИ</p> <p>ПАССАЖИРЫ</p>
<p>СИ </p> <p>МАТЕРИАЛЫ, ДИЗАЙН И ПЕЧАТЬ ЕЖЕДНЕВНОЙ ГАЗЕТЫ</p> <p>РАСПРОСТРАНЕНИЕ</p>		<p>ПД </p> <p>БЕСПЛАТНАЯ ГАЗЕТА</p> <p>ПЛАТА ЗА РЕКЛАМНОЕ МЕСТО</p>		
<p>КР </p> <p>БРЕНД</p> <p>СЕТЬ РАСПРОСТРАНЕНИЯ И ЛОГИСТИКА</p>		<p>КС </p> <p>РЕКЛАМНЫЕ АГЕНТЫ</p> <p>ОБЩЕСТВЕННЫЙ ТРАНСПОРТ, Ж/Д СТАНЦИИ, АВТОБУСНЫЕ ОСТАНОВКИ</p>		

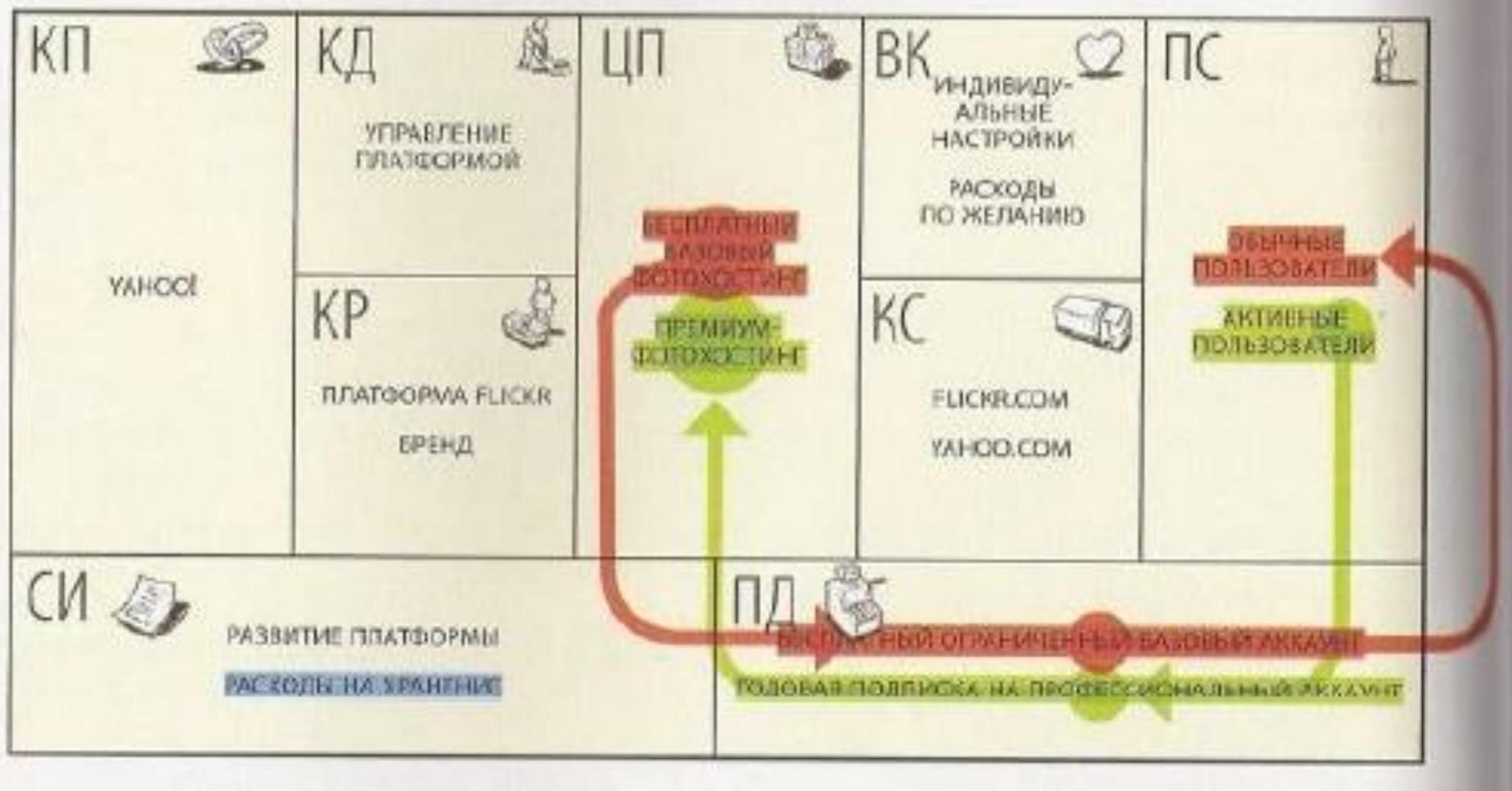
Flickr

Фиксированные и невос-
 полнимые издержки на
 развитие платформы

Переменные издержки,
 зависящие от числа
 хранимых фотографий

Обширная база
 аккаунтов для обычных
 пользователей

Небольшая база плат-
 аемых «профессиональ-
 ных» пользователей



Skype



<p>КП </p> <p>ПЛАТНЫЕ ПРОВАЙДЕРЫ</p> <p>ПАРТНЕРЫ ПО РАСПРОСТРАНЕНИЮ</p> <p>ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫЕ КОМПАНИИ- ПАРТНЕРЫ</p>	<p>КД </p> <p>РАЗРАБОТКА ПО</p> <hr/> <p>КР </p> <p>РАЗРАБОТЧИКИ ПО</p> <p>ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ</p>	<p>ЦП </p> <p>БЕСПЛАТНЫЕ ЗВОНОК И ВИДЕОСВЯЗЬ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ</p> <p>ДЕШЕВЫЕ ЗВОНОКИ НА ТЕЛЕФОНЫ (SKYPEOUT)</p>	<p>ВК </p> <p>ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ НАСТРОЙКИ</p> <hr/> <p>КС </p> <p>SKYPE.COM</p> <p>ПАРТНЕРСКИЕ ОТНОШЕНИЯ С ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ УСТРОЙСТВ</p>	<p>ПС </p> <p>ПОЛЬЗОВАТЕЛИ ИНТЕРНЕТА</p> <p>ПОЛЬЗОВАТЕЛИ, ЖЕЛАЮЩИЕ ЗВОНИТЬ НА ТЕЛЕФОН</p>
<p>СИ </p> <p>РАЗРАБОТКА ПО УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ЖАЛОБ И ПРЕДЛОЖЕНИЙ</p>		<p>ПД </p> <p>БЕСПЛАТНО</p> <p>SKYPEOUT — ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ОПЛАТА ИЛИ ПОДПИСКА</p> <p>ПРОДАЖА ОБОРУДОВАНИЯ</p>		

Skype против телефонных операторов

<p>КП </p> <p>МАКСИМУМ СТОРОННИХ РЕСУРСОВ</p>	<p>КД </p> <p>РАЗВИТИЕ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, НЕТ ПОДДЕРЖКИ СЕТИ</p>	<p>ЦП </p> <p>ПРИМЕРНО ОДИНАКОВЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ГОЛОСОВОЙ СВЯЗИ</p>	<p>ВК </p> <p>АВТОМАТИЗИ- РОВАННЫЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ НАСТРОЙКИ</p>	<p>ПС </p> <p>ГЛОБАЛЬНЫЙ ДОСТУП БЕЗ ВСЯКОГО ОГРАНИЧЕНИЯ</p>
<p>СИ </p> <p>СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК, ХАРАКТЕРНАЯ ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ПО</p>	<p>КР </p> <p>НИКАКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ</p>	<p>ПД </p> <p>90% БЕСПЛАТНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ 10% ПЛАТНЫХ УСЛУГ</p>	<p>КС </p> <p>РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПО НИЗКОЗАТРАТНЫМ КАНАЛАМ</p>	

> 5 лет

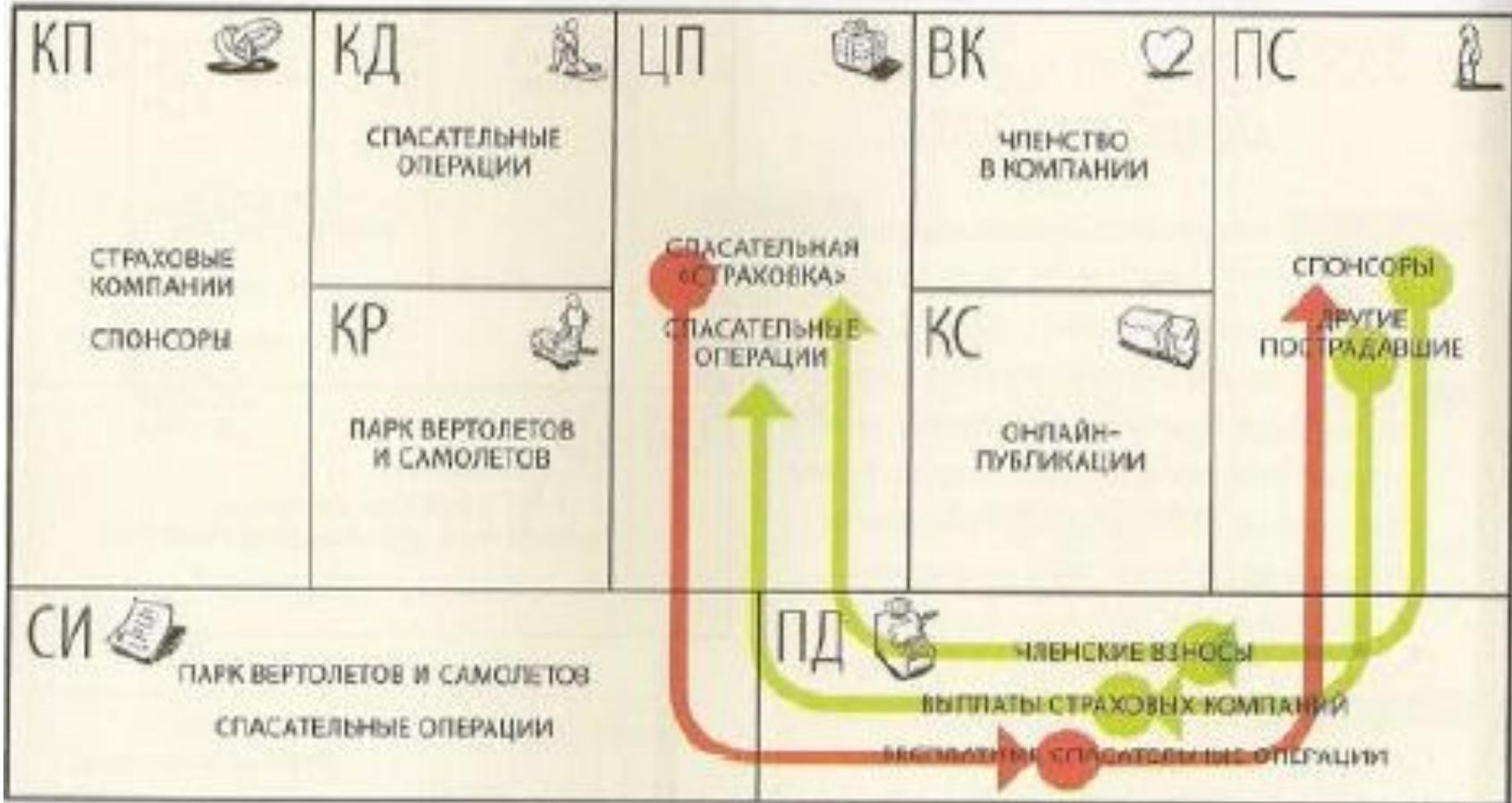
> 400 млн пользователей

> 100 млрд бесплатных
звонков

\$550 млн —
доход за 2008 г.

Freemium наоборот: модель страховки

REGA



«Бритва и лезвие»

Приманка и крючок бесплатных мобильных телефонов

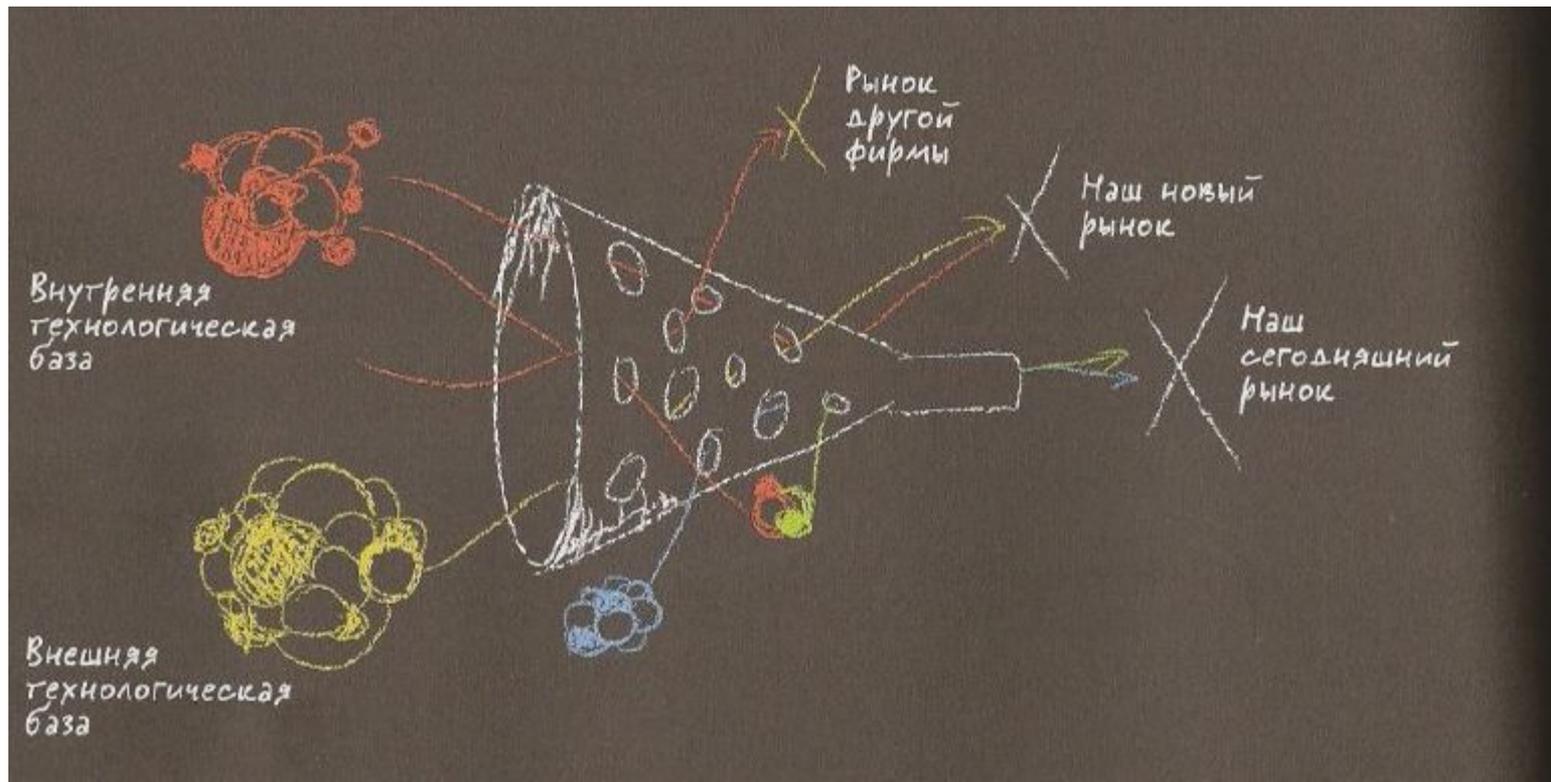


Бритвы и лезвия: Gillette



Открытые бизнес-модели

- Создание и сохранение ценности происходит за счет сотрудничества с внешними партнерами

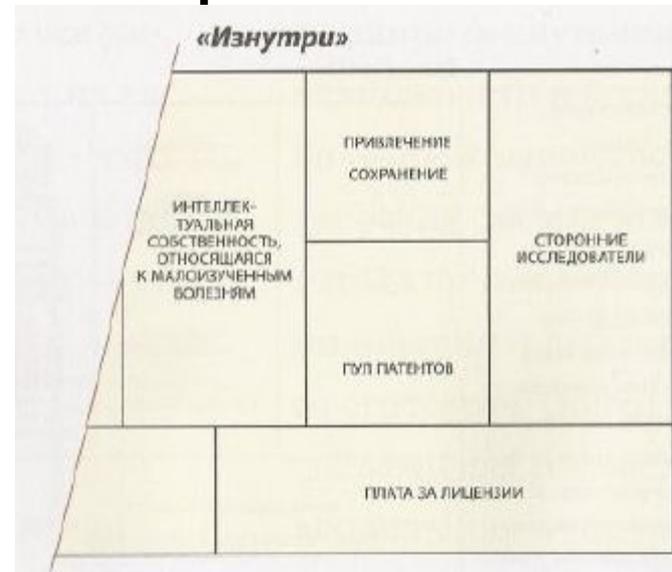


Procter&Gamble: партнерство и развитие

Развитие инноваций с партнерами (до 50% затрат на R&D);

Бизнес-модель «Три-моста»:
технологическое предпринимательство,
интернет-платформы и работа с

пер



InnoSentine: функция связующего звена

