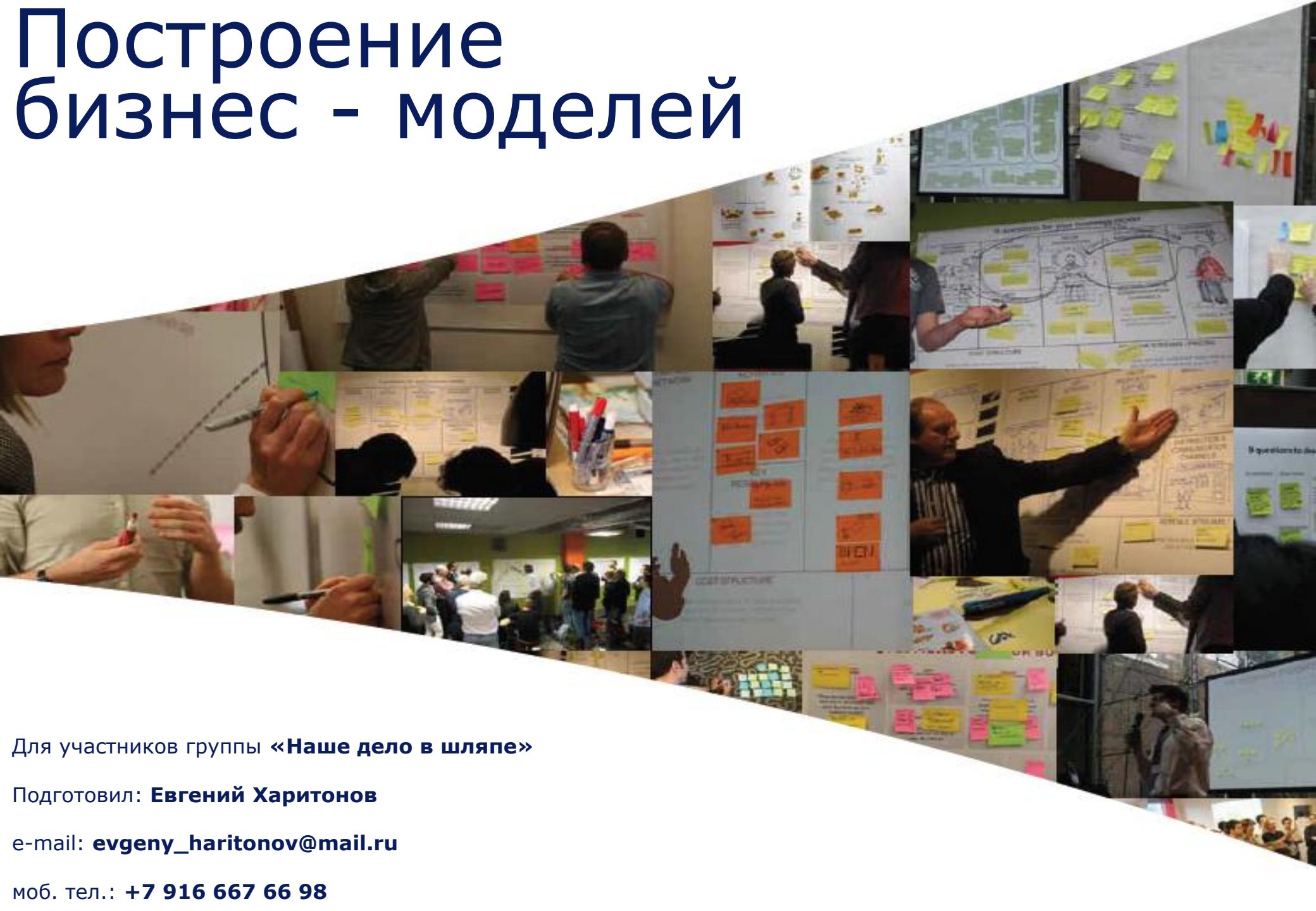


Построение бизнес - моделей



Для участников группы «Наше дело в шляпе»

Подготовил: **Евгений Харитонов**

e-mail: evgeny_haritonov@mail.ru

моб. тел.: **+7 916 667 66 98**

Что приносит деньги изобретение, бизнес-модель?



Комплексный подход к построению бизнес-моделей

Бизнес - модель

Шаблон бизнес-модели

Служит универсальным языком для описания, представления, анализа и преобразования бизнес-моделей

Стили бизнес - модели

Служит для переосмысления хорошо известных бизнес-концепций и приведения их к единому стандарту для разработки и изобретения новых бизнес-моделей

Дизайн бизнес - моделей

Описывает некоторый инструментарий и технологии для для создания лучших и более инновационных бизнес-моделей

Оценка стратегических преимуществ бизнес-модели

Помогает конструктивно проанализировать существующие бизнес-модели и со стратегической точки зрения изучить среду, в которой работает бизнес-модель

Метод бизнес-моделей

Рассказывает о технологии и подходе проектирования бизнес-моделей

Шаблон бизнес-модели

Определение

- Бизнес – организация занимающаяся продажей товаров и/или услуг потребителю
- Модель - упрощенное представление реального устройства и/или протекающих в нем процессов, явлений
- Бизнес – модель - логически описывает, каким образом организация создаёт, поставляет клиентам и приобретает стоимость — экономическую, социальную и другие формы стоимости. Процесс разработки бизнес-модели является частью стратегии бизнеса.

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

Концепция бизнес-модели облегчает обсуждение идеи и «стандартизирует» процесс генерации идей и работы с ними

Шаблон бизнес-модели позволяет анализировать любые модели бизнеса без ограничений и используется как подход в таких компаниях как Deloitte, IBM, Ericsson

9 структурных блоков описания модели



Бизнес-модель претворяется в жизнь через организационные структуры, процессы и системы

1 Потребительские сегменты



Цель блока: Определить какие группы потребителей компания предполагает привлекать и обслуживать

Группы потребителей сегментируются по определенным признакам (напр. потребности, особенности поведения, различия в запросах, разные каналы сбыта)

Компания может обслуживать один или несколько сегментов

Бизнес – модели могут различаться по потребительскому сегменту на:

- Массовый рынок
- Нишевый рынок
- Дробное сегментирование
- Многопрофильные предприятия
- Многосторонние платформы/рынки

Разделение рынков по потребительским сегментам



Массовый рынок

Не проводят различий между потребительскими сегментами. Ценностные предложения, каналы сбыта, структура взаимоотношений с клиентами ориентированы на большую группу потребителей, объединенных сходными потребностями и нуждами

Нишевый рынок

Ориентированы на особые потребительские сегменты. Ценностные предложения, каналы сбыта и отношения с клиентами строятся в соответствии с требованиями рынка

Дробное сегментирование

Выделяют сегменты рынка, незначительно отличающиеся по потребностям и запросам

Многопрофильные предприятия

Происходит обслуживание двух совершенно разных потребительских сегментов с различными потребностями и запросами

Многосторонние платформы/рынки

Происходит обслуживание двух и более взаимосвязанных потребительских сегментов

Главные вопросы

Для кого мы создаем ценностное предложение?

Какие клиенты для нас более важны?



2 Ценностные предложения



Цель блока: Определить товары или услуги, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента

Ценностные предложения представляют собой совокупность преимуществ товаров и/или услуг, которые компания готова предложить потребителю

Одни предложения могут быть инновационными/революционными, другие подобны тем, которые уже есть на рынке, но с некоторым набором измененных характеристик

Ценностное предложение создает преимущества количественного или качественного характера

- Новизна
- Производительность
- Изготовление на заказ
- «Делать свою работу»
- Дизайн
- Бренд/статус
- Цена
- Уменьшение расходов
- Снижение риска
- Доступность
- Удобство/применимость

Разделение преимуществ ценностного предложения



Новизна

Ценностные предложения ориентированы на удовлетворение совершенно новых потребностей, которых на рынке просто не существовало. Как правило связаны с технологическими достижениями

Производи –
тельность

Ценностные предложения используют способы повышения эффективности

Изготовление на
заказ

Удовлетворяют индивидуальные запросы клиентов или узкие потребительские сегменты, имеют высокую ценность. Поход позволяет учитывать индивидуальные пожелания клиентов и в то же время сохранять экономию за счет роста производства

«Делать свою
работу»

Ценность создается за счет помощи клиенту в выполнении работы

Дизайн

Продукт выделяется среди аналогичных за счет дизайна

Разделение преимуществ ценностного предложения



Бренд/статус

Ценность для клиента достигается в демонстрации определенного бренда

Цена

Предложение тех же продуктов по более низкой цене - стандартный путь удовлетворения чувствительных к ценам потребительских сегментов

Снижение риска

Ценность достигается за счет снижения уровня риска, с которым он сталкивается при покупке товаров и услуг

Уменьшение расходов

Ценность достигается за счет помощи потребителям в уменьшении их расходов

Доступность

Ценность создается за счет доступности товаров/услуг для тех потребительских сегментов, которые ранее не имели к ним доступа. Это достигается инновационными бизнес-моделями, новыми технологиями или сочетанием того и другого

Удобство/применимость

Ценность создается за счет создания удобств при пользовании товаром/услугой

Главные вопросы



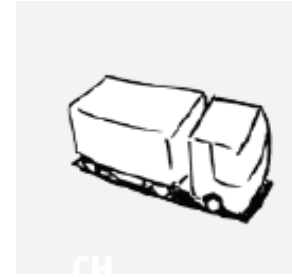
Какие ценности мы предлагаем потребителю?

Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам?

Какие потребности удовлетворяем?

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

3 Каналы сбыта



Цель блока: Определить как компания взаимодействует с потребительскими сегментами и доносит до них свои ценностные предложения

Каналы сбыта осуществляют следующие функции:

- Повышают степень осведомленности потребителя о товарах и услугах компании
- Знакомят и помогают оценить ценностные предложения компании
- Позволяют потребителю приобретать товары/услуги
- Обеспечивают постпродажное обслуживание

5 этапов продвижения товара к потребителю



Каналы сбыта представляют 5 этапов продвижения товара к потребителю

Можно выделить прямые и непрямые каналы сбыта, а также собственные и партнерские



Главные вопросы



Какие каналы взаимодействия были бы желательны для наших потребительских сегментов

Как мы взаимодействуем с ними сейчас?

Как связаны наши каналы между собой?

Какие из них наиболее эффективны?

Какие наиболее выгодны?

4 Взаимоотношения с клиентами



Цель блока: Описать типы отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими сегментами

Взаимоотношения могут быть от персональных до автоматизированных для

- Приобретения клиентов
- Удержания клиентов
- Увеличение продаж

Блок оказывает значительное влияние на поведение потребителя

Типы взаимоотношений с клиентами



Персональная поддержка

Основана на личных контактах. Клиент может общаться напрямую с представителем компании, получая от него помощь в процессе покупки и после нее. Это может происходить на месте продажи, через колл-центр, по электронной почте или другими путями

Особая персональная поддержка

Представитель компании прикреплен к конкретному клиенту, с которым у него складываются свои взаимоотношения. Такие отношения развиваются в течение длительного времени

Самообслуживание

Компания не поддерживает непосредственных отношений с клиентами, но обеспечивает их всем необходимым, чтобы они могли обслуживать себя самостоятельно

Автоматизированное обслуживание

Представляет собой сочетание более сложной формы самообслуживания с автоматизацией процессов. Автоматизация обслуживания позволяет распознавать отдельных клиентов и предоставлять им информацию, необходимую для отправки заказа или заключения сделки. В идеальном случае автоматизированные сервисы стимулируют личные взаимоотношения

Сообщества

Используются, например, интернет-сообщества для привлечения клиентов, а также содействуют установлению более тесных связей между членами таких сообществ. Многие компании поддерживают онлайн-сообщества, предоставляя пользователям возможность обмениваться знаниями. Сообщества помогают компаниям лучше понимать нужды своих клиентов

Совместное создание

Многие компании сегодня выходят за рамки традиционных отношений продавец-потребитель и создают ценность совместно с потребителем

Главные вопросы

Отношений какого типа ждет каждый потребительский сегмент?

Какие отношения установлены?

Каких расходов они требуют?

Как они интегрированы в общую схему бизнес-модели?



5 Потоки поступления дохода



Цель блока: Описать за счет чего компания будет генерировать потоки доходов от каждого потребительского сегмента

Каждый поток может иметь свой механизм ценообразования:

- Фиксированные или договорные цены
- Аукционные торги
- Цены, зависящие от рынка или объема продаж

В бизнес-модели могут сосуществовать 2 типа потоков доходов:

- Доход от разовых сделок
- Регулярный доход от периодических платежей, получаемых от клиентов за ценностные предложения или постпродажное обслуживание

Способы создания потоков доходов



Продажа активов

Доходы от продажи прав собственности на материальный продукт

Плата за использование

Поток возникает из оплаты пользования определенной услугой. Чем больше клиент пользуется сервисом, тем больше он за него платит

Оплата подписки

Поток дохода возникает от продажи продолжительности доступа к услуге

Аренда/рента/лизинг

Поток создается путем передачи клиенту временных прав на пользование определенным активом в течение определенного периода времени за фиксированную плату. Арендодатель получает регулярный доход, а арендатор – возможность пользования предметом сделки без необходимости платить его полную стоимость.

Лицензии

В этом случае поток дохода создается за счет передачи прав на пользование защищенной интеллектуальной собственностью. Лицензирование позволяет держателям прав получать доход от собственности, не производя продукт и не предоставляя услуги

Брокерские проценты

Поток дохода поступает и от посреднических услуг, которые предоставляются двум и более сторонам в ходе сделки

Реклама

Поток доходов создает оплата рекламы товара, услуги или торговой марки. Традиционно СМИ и организаторы публичных мероприятий ориентируются на доходы от рекламы. В последнее время и другие производители стали зависеть от рекламного потока доходов

Каждый поток доходов имеет свой механизм ценообразования.

Тип механизма может значительно влиять на получаемую прибыль

В зависимости от механизма ценообразования цены могут быть фиксированными или свободными

Механизмы ценообразования



Фиксированные цены

Устанавливаются на основе статических переменных

Цена по прейскуранту

- Фиксированная цена на конкретные товары, услуги или ценностные предложения

Зависимость от характеристик продукта

- Цена зависит от числа или качества ценностных характеристик продукта

Зависимость от потребительского сегмента

- Цена зависит от типа и особенностей потребительского сегмента

Зависимость от величины закупки

- Цена меняется в зависимости от количества приобретаемого товара

Свободные цены

Меняются в зависимости от условий на рынке

Договор между партнерами (торги)

- Цена устанавливается в ходе переговоров сторон, каждая из которых старается добиться наиболее выгодных для себя условий

Управление доходами

- Цена зависит от имеющихся ресурсов и сроков покупки (обычно используется при продаже продукта с ограниченным объемом ресурсов, например номеров в отелях или авиабилетов)

Торговля в реальном времени

- Цены меняются в зависимости от уровня спроса и предложения

Аукцион

- Цену определяет победитель аукционных торгов

Главные вопросы



За что действительно готовы платить потребители?

За что они платят в настоящее время?

Каким образом платят?

Как они предпочли бы платить?

Какую часть общей прибыли приносит каждый поток поступления доходов?

6 Ключевые ресурсы

Цель блока: Описать наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели

Функции ресурсов:

- Создавать и доносить до потребителя ценностные предложения
- Выходить на рынок
- Поддерживать связи с потребительскими сегментами
- Получать прибыль

Разные типы моделей требуют разных ресурсов



Классификация ключевых ресурсов



Материальные ресурсы

Сюда относятся физические объекты, такие как производственные мощности, здания, оборудование, транспортные средства, точки продаж и сети дистрибуции

Интеллектуальные ресурсы

Интеллектуальная собственность, например торговые марки, закрытая информация, защищенная правами собственности, патенты и авторские права, партнерские и клиентские базы данных. Интеллектуальные ресурсы не легко создавать, однако в случае успеха они могут принести существенную прибыль

Персонал

Подбор персонала – важная задача для любой компании, но в наукоемких компаниях или творческих коллективах требуется особенно внимательное отношение к этому ресурсу

Финансы

Ряд бизнес-моделей требует наличия определенных финансовых ресурсов и/или финансовых гарантий, таких как денежные средства, кредитные линии или фондовый резерв для найма сотрудников на руководящие должности

Главные вопросы

Какие ключевые ресурсы нужны для наших ценностных предложений?

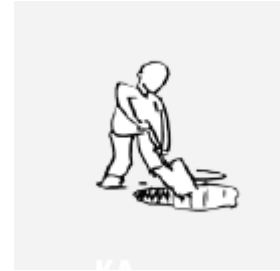
Наших каналов сбыта?

Взаимоотношений с клиентами?

Потоков доходов?



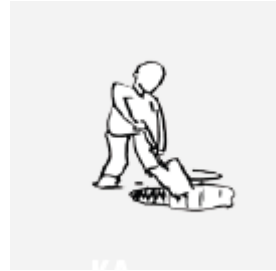
7 Ключевые виды деятельности



Цель блока: Описать действия компании, необходимые для реализации бизнес-модели

Ключевые виды деятельности, как и ключевые ресурсы – обязательный компонент процесса создания и реализации ценностных предложений, выхода на рынок, поддержания взаимоотношений с клиентами и получения доходов

Классификация ключевых видов деятельности



Производство

Деятельность включает разработку, создание и вывод на рынок продукта в требуемом объеме и/или наилучшем качестве. Производственная деятельность – главная для бизнес-моделей компаний-производителей

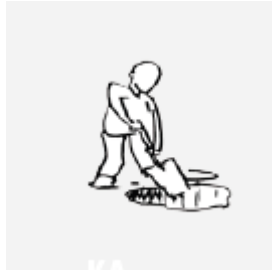
Разрешение проблем

Деятельность заключается в поиске оптимального решения проблем конкретного клиента

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 и даже торговые марки. Деятельность связана с управлением платформами, сервисным обеспечением и продвижением платформ

Главные вопросы



Каких видов деятельности требуют наши ценностные предложения?

Наши каналы сбыта?

Наши взаимоотношения с клиентами?

Наши потоки поступления доходов?

8 Ключевые партнеры



Цель блока: Описать сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым и функционирует бизнес-модель

Выделяют 4 типа партнерских отношений:

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

3 основных мотива создания партнерских отношений



Оптимизация и экономия в сфере производства

Основная форма партнерства или отношений между заказчиком и поставщиком с целью оптимизации распределения ресурсов и ведения деятельности. Компании нет смысла владеть всеми ресурсами или осуществлять все виды деятельности, связанные с выпуском ее продукции. Вступая в партнерство с целью оптимизации и экономии на масштабе компания добивается снижения издержек. Такая форма партнерства включает в себя привлечение ресурсов со стороны или совместное использование инфраструктуры

Снижение риска и неопределенности

Партнерские отношения помогут снизить риск, в конкурентной среде, для которой характерна неопределенность. Нередко компании формируют стратегический союз в одной области, в других оставаясь конкурентами

Поставка ресурсов и совместная деятельность

Лишь некоторые компании владеют всеми ресурсами или выполняют все виды деятельности, которые включает их бизнес-модель. Обычно они передают функции добычи и поставки некоторых ресурсов и выполнение определенных действий своим партнерам. Партнерство может быть обусловлено необходимостью получения знаний, лицензионных прав или доступа к потребителю

Главные вопросы



Кто является нашими ключевыми партнерами?

Кто наши основные поставщики?

Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров?

Какой ключевой деятельностью занимаются наши партнеры?

9 Структура издержек

Цель блока: Описать структуру наиболее существенных расходов функционирования бизнес-модели для предоставления ценностного предложения потребительскому сегменту

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

Деление бизнес-моделей по структуре издержек

Ориентация на издержки

Бизнес-модели предполагают формирование и поддержание минимальной структуры издержек, использование дешевых ценностных предложений, максимальную автоматизацию в обслуживании клиентов и широкое привлечение сторонних ресурсов

Ориентация на ценность

Такие бизнес-модели отличаются высококлассным ценностным предложением и высоким уровнем личного сервиса

Фиксированные издержки

Издержки, остающиеся постоянными вне зависимости от объема товаров/услуг. К ним относятся з/пл сотрудников, арендная плата и средства производства и т.д.

Минимизировать издержки следует в любой бизнес-модели!

По структуре издержек различают 2 класса бизнес-моделей:
- с преимущественным вниманием к издержкам
- с преимущественным вниманием к ценностям

Переменные издержки

Издержки, которые меняются в зависимости от объема товаров и услуг

Экономия на масштабе

Снижение издержек, происходящее в результате увеличения выпуска продукции

Эффект диверсификации

Преимущество получается в результате большого спектра операций

Большинство бизнес-моделей находятся где-то между 2 классами

Борьба между издержками и ценностью...

Главные вопросы

Какие наиболее важные расходы предполагает наша бизнес-модель?

Какие из ключевых ресурсов наиболее дороги?

Какие ключевые виды деятельности требуют наибольших затрат?

Шаблон описания бизнес-модели...

КП	КД КР	ЦП	ВК КС	ПС
СИ		ПД		

Практический бизнес-кейс