

Построение бизнес-модели

Шаблон бизнес-модели



1 Сегменты потребителей

Этот блок помогает ответить на вопросы:

- Для кого мы создаем ценность?
- Кто наши самые важные клиенты, потребители продукта/услуги?

Существуют различные типы сегментов потребителей. Ниже несколько примеров:

- **Массовый рынок**
В бизнес-модели с фокусом на массовый рынок не проводятся различия между разными сегментами потребителей. Предложение (продукт или услуга), каналы распространения и отношения с клиентами фокусируются на одной большой группе клиентов с приблизительно одинаковыми потребностями и проблемами. Такой вид бизнес-модели часто встречается в секторе бытовой электронной техники.
- **Нишевой рынок**
В этом случае бизнес-модель ориентирована на отдельные сегменты потребителей. Предложение (продукт или услуга), каналы распространения и отношения с клиентом адаптированы к специфичным требованиям ниши. Такие бизнес-модели часто встречаются в отношениях поставщик-закупщик. Например, многие производители автокомплетирующих сильно зависят от основных автопроизводителей.
- **Сегментированный**
В некоторых бизнес-моделях различают рыночные сегменты потребителей с несколько разными потребностями и проблемами. Например, отдел банка по работе с физическими лицами может выделять большую группу потребителей с доходом до \$100 000, и более маленькую группу состоятельных клиентов с доходом выше \$500 000. Обе группы имеют несколько разные потребности и проблемы. Это влияет на другие блоки бизнес-модели,

такие как предложение (продукт или услуга), каналы распространения, отношения с клиентами и потоки доходов. Или, например, системы микронной точности, производители которых специализируются на микромеханических разработках и производству готовых решений. Они обслуживают 3 различных сегмента потребителей – производители часов, медицинская индустрия, сектор производственной автоматизации – и каждому делают немного разные предложения.

- **Диверсифицированный**

Компания с такой бизнес-моделью обслуживает 2 несвязанных сегмента потребителей с очень разными потребностями и проблемами. Например, в 2006 году Amazon.com решили диверсифицировать их розничный бизнес продажей сервисов «облачных вычислений» (предоставление в виде веб-сервиса вычислительных мощностей и пространства для хранения информации). Таким образом, компания начала удовлетворять совершенно другой сегмент потребителей – веб-компании – совершенно другой услугой. Стратегическое значение такой диверсификации может быть связано с тем, что компания Amazon.com обладает мощной ИТ инфраструктурой, которую можно использовать как для обработки операций самой компании, так и для предоставления новых видов сервисов, например сервис «облачные вычисления».

- **Многосторонняя платформа**

Некоторые компании обслуживают 2 и более независимых сегмента потребителей. Например, компания, предлагающая бесплатную новостную газету, нуждается в большой базе читателей, чтобы быть в состоянии привлечь рекламодателей. С другой стороны, она нуждается в рекламодателях, чтобы получить деньги на оплату персоналу, печать и распространение газеты. Оба сегмента необходимы для работы бизнес-модели.

2 Предложение (продукт или услуга)

Этот блок помогает ответить на вопросы:

- Какую ценность мы приносим потребителям?
- Какую из проблем потребителей мы помогаем решать?
- Какие потребности потребителей мы удовлетворяем?
- Какой набор услуг и продуктов мы предлагаем каждому сегменту потребителей?

Предложение создает ценность для сегмента потребителей с помощью уникального набора элементов, удовлетворяющее потребности именно этого сегмента. Ценности могут быть как количественными (цена, скорость обслуживания), так и качественными (дизайн, потребительский опыт).

Ценность предложения могут формировать, например, следующие элементы:

- **Новизна**

Некоторые предложения удовлетворяют полностью новый набор потребностей потребителей, которые до этого не осознавались в силу отсутствия похожих предложений. Это часто, хоть и не всегда, связано с технологиями. Мобильные телефоны, например, создали целую новую индустрию мобильных телекоммуникаций. С другой стороны, такой продукт как фонды социально ответственного инвестирования не имеют в основе новую технологию.

- **Производительность**

Улучшение производительности, характеристик продуктов или услуг традиционно является распространенным способом создать ценность. Например, рынок персональных компьютеров долго рос за счет постоянного увеличения мощности машин. Однако увеличение производительности имеет свои ограничения. В последние годы, например, более быстрые компьютеры, больший объем памяти и графика лучшего качества не вызывают соответствующего роста потребительского спроса.

- **Кастомизация**

Изготовление продуктов и предложение услуг, заточенных на специфические нужды индивидуальных потребителей или потребительских сегментов, создает ценность. В последние годы концепции массовой кастомизации и совместное (компания и потребитель) создание продукта или услуги приобрели особую важность. Такой подход позволяет кастомизировать продукты и услуги и в то же время экономить на масштабе.

- **Решенная задача/упакованное решение**

Ценность создается за счет решения какой-то конкретной потребительской проблемы. Компания Rolls-Royce понимает это очень хорошо: ее клиенты – авиакомпании – полностью полагаются на нее в сфере производства и обслуживания авиадвигателей. Такое предложение помогает авиакомпаниям сконцентрироваться на своих ключевых компетенциях. А это в свою очередь, приводит к тому, что они платят Rolls-Royce деньги за каждый час работы двигателя.

- **Дизайн**

Дизайн – очень важный элемент, но сложный для оценки. Продукт может выделяться благодаря исключительному дизайну. В индустриях моды и бытовой техники дизайн может стать очень важной частью предложения.

- **Бренд/статус**

Потребители могут находить ценность непосредственно в самом акте использования и демонстрации определенного бренда. Например, ношение часов Rolex означает богатство. Другая крайность, к примеру – скейбордисты могут носить одежду андеграундного бренда, чтобы продемонстрировать причастность к субкультуре.

- **Цена**

Предложение продукта/услуги с определенной ценностью, но по более низкой цене, чем у конкурентов, является распространенным способом удовлетворить сегмент потребителей, чувствительных к цене. Но бизнес-модели с низкой ценой серьезно влияют на остальные бизнес-модели. Например, авиакомпании «без излишеств», такие как Southwest, easyJet и Ryanair создали целые бизнес-модели специально для того, чтобы сделать возможными дешевые авиаперелеты. Другой пример бизнес-модели основанной на низкой цене продукта/услуги – Nano, новые автомобили, разработанные и производимые индийским конгломератом Tata. Удивительно низкая цена этих автомобилей делает их доступными для нового сегмента жителей Индии. В последнее время, такой инструмент как «бесплатные предложения» проникает в различные отрасли: начиная от бесплатных газет и e-mail до бесплатных мобильных сервисов и т.д.

- **Сокращение расходов**

Помощь потребителям в сокращении их расходов также важный метод создания ценности. Например, компания Salesforce.com продает SaaS CRM-системы (программное обеспечение по требованию). Такой метод освобождает потребителей от издержек и проблем с покупкой, установкой и поддержкой CRM-системы самостоятельно.

- **Уменьшение рисков**

Уменьшение рисков потребителей, связанных с покупкой продукта/услуги, также создает для них ценность. Например, для покупателя поддержанной машины годовое гарантийное обслуживание уменьшает риск послепродажных поломок и ремонта. Соглашение об уровне сервиса в случае ИТ аутсорсинга также снижает риски для потребителя сервиса.

- **Доступность**

Еще один способ создать ценность – это сделать доступным продукт/услугу для группы потребителей, которая до этого не имела возможности его/ее потреблять. Это может быть результатом инновации бизнес-модели, новых технологий или комбинацией и того и другого. Компания NetJet, например, сделала популярной идею фракционного владения частными самолетами. Используя инновационную бизнес-модель, NetJet предлагает частным лицам и корпорациям доступ к частным самолетам, сервис, который до этого был недоступен для большинства потребителей. Фонды взаимных инвестиций – другой

пример создания ценности с помощью увеличения доступности. Этот инновационный финансовый продукт делает возможным составлять диверсифицированный портфель инвестиций даже для группы потребителей со скромным достатком.

- **Удобство использования/юзабилити**

Более удобный и простой в использовании продукт/услуга также могут обладать существенной ценностью для потребителя. Например, с iPod и iTunes компания Apple предлагает потребителям беспрецедентное удобство поиска, покупки, загрузки и прослушивания электронной музыки. Поэтому теперь они доминируют на этом рынке.

3 Каналы распространения

Этот блок помогает ответить на вопросы:

- Через какие каналы мы хотим достичь каждый сегмент наших потребителей?
- Как мы достигаем их сейчас?
- Как наши каналы распространения интегрированы?
- Какой из каналов работает лучше всех?
- Какие каналы наиболее экономически выгодны?
- Как мы интегрируем каналы с привычным распорядком потребителей?

Каналы имеют 5 различных фаз. Каждый канал может покрывать несколько фаз. Различают прямые и непрямые, а также собственные каналы и каналы партнеров.

Поиск правильного сочетания каналов распространения для удовлетворения потребителей и именно так, как они хотят, является критическим для продвижения предложения на рынке. Организация может выбрать между достижением своих клиентов через свои собственные каналы, каналы партнеров или и то и другое одновременно. Собственные каналы могут быть прямыми – отдел продаж или веб-сайт, и непрямые – розничные магазины, принадлежащие и обслуживаемые самой фирмой. Партнерские каналы являются непрямые по определению и включают в себя множество опций, в том числе оптовое распределение, розничная продажа и продажи через партнерский веб-сайт.

Использование партнерских каналов ведет к более низкой марже, но позволяет организации расширить базу клиентов и получить дополнительную пользу за счет силы и известности бренда партнера. Собственные каналы и, в особенности прямые, создают более высокую маржу для компании, но в то же время достаточно дороги в реализации и поддержке функционирования. Самое главное – это найти правильный баланс между различными каналами и интегрировать их таким образом, чтобы создать отличный потребительский опыт и максимизировать прибыль.

Типы каналов			Фазы каналов				
Собственные	Прямые	Отдел продаж	1. Осознание Как мы увеличиваем информированность потребителей о наших продуктах и услугах?	2. Оценка Как мы помогаем потребителям оценить наш продукт/услугу?	3. Покупка Как мы позволяем потребителю приобрести наш продукт/услугу?	4. Доставка Как мы доставляем продукт/услугу потребителю?	5. Послепродажное обслуживание Как мы обслуживаем потребителей после продажи?
		Веб-продажи					
Партнерски	Непрямые	Собственные магазины					
		Партнерские магазины					
		Оптовое распределение					

4 Отношения с клиентами

Этот блок помогает ответить на вопросы:

- Какой тип отношений каждый сегмент потребителей ожидает от нас?
- Какие типы отношений реализуются на практике?
- Сколько они стоят?
- Как они интегрированы со всей бизнес-моделью?

Отношения с клиентами бывают нескольких типов, причем они могут быть реализованы параллельно для определенного сегмента потребителей:

- **Консультант**
Этот тип отношений основан на взаимодействии людей. Потребитель может пообщаться с реальным представителем компании и попросить помощи во время покупки и после нее. Взаимодействие может происходить в точке продажи, через центр обработки заказов (call centers), через электронную почту и др.
- **Личный консультант**
Этот тип отношений подразумевает выделение отдельного представителя компании для конкретного клиента. Это пример наиболее глубоких и близких отношений с клиентами и обычно развивается в течение долгого периода времени. Например, в частном банковском обслуживании специальные банковские рабочие обслуживают клиентов, приносящих наибольший доход. Похожие отношения наблюдаются во многих бизнесах в виде персонального обслуживания наиболее важных клиентов специальным менеджером.
- **Самообслуживание**
В данном случае компания не поддерживает прямого взаимодействия с потребителями. Она предоставляет все необходимое, чтобы потребители могли сделать все сами.
- **Автоматизированное обслуживание**
Этот тип отношений является более сложной формой самообслуживания с автоматизированными процессами. Например, персональная учетная запись пользователя веб-сервисов открывает доступ к кастомизированным услугам. Автоматизированный сервис может распознать пользователя и его характеристики и в соответствии с этим предложить релевантную информацию. В лучшем случае, автоматизированные сервисы стимулируют персональные отношения (предложение книг, рекомендации к фильмам).
- **Сообщества**
В последнее время, компании осваивают использование сообществ потребителей для большего вовлечения компании и для налаживания связей между членами сообщества. Многие компании поддерживают он-лайн сообщества, которые позволяют пользователям обмениваться знаниями и помогать друг другу решать проблемы. Сообщества также могут помочь компании в лучшем понимании своих потребителей. Например, фармацевтический гигант GlaxoSmithKline запустили закрытое он-лайн сообщество, когда выпустили новый не требующий рецепта препарат alli для снижения веса. GlaxoSmithKline хочет лучше понять проблемы, с которыми сталкиваются люди с лишним весом, и как результат - лучше управлять ожиданиями потребителей.
- **Совместное создание продуктов/услуг**
Все больше и больше компаний идут вразрез с традиционными отношениями потребитель-поставщик и создают ценность вместе со своими потребителями. Например, Amazon.com предлагает своим потребителям оставлять отзывы и отзывы на книги и таким образом создавать ценность для других любителей книг. Некоторые компании вовлекают потребителей в процесс создания новых и инновационных продуктов. Другие, такие как YouTube.com подталкивают потребителей к созданию общедоступного контента.

5 Потоки доходов

Этот блок помогает ответить на вопросы:

- За какую ценность потребители реально готовы платить?
- За что они платят в настоящий момент?
- Как они платят в настоящий момент?
- Как они предпочитают платить?
- Какой вес имеет каждый денежный поток в общей прибыли?

Существует несколько способов генерирования потоков прибыли:

- **Продажа активов**
Наиболее распространенный метод организации потока доходов – продажа прав собственности на физический продукт. Например, Amazon.com продает книги, музыку, бытовую электронику и т.д. он-лайн. А компания Fiat продает автомобили, которые их потребители могут водить, перепродавать и даже разрушать.
- **Плата за использование**
Такой поток дохода генерируется за счет использования определенным сервисом. Чем больше сервис используется, тем больше потребитель платит. Например, операторы мобильной связи берут за деньги за количество минут, которые потребитель проговорил. А отели берут деньги за количество суток, проведенных в номере. Еще один пример – доставка посылок, это сервис с оплатой за перемещение посылки из одного места в другое.
- **Абонентская плата (за подписку)**
Этот поток дохода формируется за счет продажи продолжительного по времени доступа к сервису. Фитнес центры, например, продают доступ к тренажерам и другому оборудованию. World of Warcraft Online, компьютерная веб-игра, за месячную плату предоставляет пользователям возможность играть в нее. А Nokia's Comes with Music сервис предоставляет доступ к музыкальной библиотеке на основе платной подписки.
- **Аренда/съем/лизинг**
Такой поток дохода формируется на основе платы за временную передачу эксклюзивных прав на использования конкретного актива на определенный срок. Для владельца актива плюс заключается в периодичности потока доходов. Для потребителей же удобство заключается в периодичности платежей в течение конкретного промежутка времени в отличие от единовременного большого платежа при покупке. Хороший пример - Zipcar.com, компания, предоставляющая в аренду машины в североамериканских городах.
- **Лицензирование**
В этом случае поток дохода генерируется на основе того, что потребителям предоставляется доступ к защищенной интеллектуальной собственности в обмен на плату. Лицензирование позволяет правообладателям зарабатывать деньги на основе их собственности без необходимости производить продукт или коммерциализировать услугу. Лицензирование распространено в медийной сфере, где владельцы контента сохраняют авторское право при продаже лицензии третьим лицам. Точно также в технологическом секторе владельцы патента предоставляют компаниям право на его использование в обмен на лицензионную плату.

Ценовые механизмы			
Фиксированное ценообразование («Меню цен») Предопределенные цены на базе статических переменных		Динамическое ценообразование Цены изменяются в соответствии с рыночными условиями	
<i>Цена по каталогу</i>	Фиксированная цена за каждый продукт, услугу или другое предложение	<i>Переговоры (торги)</i>	Цена обсуждается между 2 или более партнерами и зависит от силы в споре и навыков ведения переговоров
<i>Зависимость от характеристик продукта</i>	Цена зависит от количества или качества характеристик предложения	<i>Управление доходами</i>	Цена зависит от запасов и времени покупки (обычно используется в случае конечных ресурсов)
<i>Зависимость от сегмента</i>	Цена зависит от типа или характеристик потребительского сегмента	<i>Рынок реального времени</i>	Цена устанавливается динамически исходя из предложения и спроса
<i>Зависимость от объема</i>	Цена является функцией от объема покупок	<i>Аукционы</i>	Цена определяется через конкурсные (конкурентные) торги

6 Основные ресурсы

Этот блок помогает ответить на вопросы:

- Какие ключевые ресурсы нужны для того, чтобы реализовать наше предложение?
- Каналы распространения?
- Отношения с клиентами?
- Потоки доходов?

Ресурсы можно разделить на несколько категорий:

- **Физические**

Эта категория включает материальные активы, такие как производственное оборудование, здания, транспортные средства, станки, системы точек продаж и торгово-распределительная сеть. Ретейлеры такие как Wal-Mart и Amazon.com очень серьезно полагаются на физические ресурсы, которые обычно являются капиталоемкими. Причем Wal-Mart имеет огромную глобальную сеть магазинов и связанную с ними логистическую инфраструктуру, а Amazon.com хорошо развитые информационные технологии, склады и логистическую инфраструктуру.

- **Интеллектуальные**

Интеллектуальные права такие, как бренды, запатентованные названия и наименования, патенты и авторские права, партнерские отношения и базы клиентов в последнее время становятся очень важной составляющей сильной бизнес-модели. Интеллектуальные ресурсы сложно развивать, но в случае их успешного создания они имеют значительную ценность. Например, такие компании, производящие товары народного потребления, как Sony и Nike используют свой бренд как ключевой ресурс. А Microsoft и SAP зависят от программного обеспечения и связанной с ним интеллектуальной собственностью, которая развивалась и поддерживалась в течение многих лет. Компания Qualcomm, разработчик и поставщик микросхем для широкополосных мобильных устройств, построила свою бизнес-модель на основе запатентованной технологии, которая теперь приносит компании огромный доход за счет лицензионных платежей.

- **Трудовые (человеческие)**

Любая компания требует наличия трудовых ресурсов, однако люди особенно важны в некоторых бизнес-моделях. Например, трудовые ресурсы критичны в науко- и знанияемких и творческих индустриях. Например, фармацевтическая компания Novartis очень сильно

полагается на трудовые ресурсы: ее бизнес-модель основана на армии очень опытных ученых и квалифицированном персонале.

- **Финансовые**

Некоторые бизнес-модели основаны на финансовых ресурсах и/или финансовых гарантиях, таких как наличные деньги, кредитные линии, опционы, с помощью которых привлекаются ключевые сотрудники. Ericsson, поставщик телекоммуникационного оборудования, в своей бизнес-модели использует рычаг денежных ресурсов. Она может выбирать между займом денежных средств у банка и на рынке капитала, затем использовать часть дохода для предоставления финансирования вендору на поставку оборудования клиенту. Таким образом компания гарантирует то, что заказы выполняются именно ей, а не ее конкурентами.

7 Основная деятельность

Этот блок помогает ответить на вопросы:

- Какие основные действия должны осуществляться, чтобы создать продукт/услугу?
- Каналы распространения?
- Отношения с клиентами?
- Потоки доходов?

Основная деятельность может быть разделена на следующие категории:

- **Производство**

Эта деятельность включает в себя разработку, производство и доставку продукта в достаточном количестве и отличного качества. Этот вид деятельности доминирует у компаний-производителей.

- **Поиск решений**

Цель этой категории деятельности заключается в поисках новых решений индивидуальных проблем потребителей. Такая деятельность доминирует в консалтинге, больницах и других сервисных компаниях. Такая бизнес-модель требует продолжительного обучения сотрудников и управления знаниями.

- **Платформа/сеть**

В бизнес-моделях с ключевой компонентой платформой преобладает деятельность, связанная соответственно с платформой и сетью. Сети, платформы установления соответствия, программное обеспечение и даже бренды могут служить платформой. Например, бизнес-модель компании eBay подразумевает, что компании постепенно развивают и поддерживают платформу: сайт на eBay.com. Бизнес-модель Visa требует деятельности, связанной с платформой транзакций кредитных карт Visa для коммерческих организаций, банков и потребителей. Бизнес-модель компании Microsoft в свою очередь требует управления интерфейсами взаимодействия программного обеспечения вендоров и ее платформы операционных систем. Ключевые активности в рамках этой категории – это управление платформой, оказание сервисных услуг и услуг поддержки и продвижение платформы.

8 Ключевые партнеры

Этот блок помогает ответить на вопросы:

- Кто наши ключевые партнеры?
- Кто наши ключевые поставщики?
- Какие ресурсы мы получаем от наших ключевых партнеров?
- Какую основную деятельность осуществляют наши ключевые партнеры?

Будет полезно выделить 3 основных мотива для создания партнерских отношений:

- **Оптимизация и экономия на масштабе**

Базовая форма партнерства или отношений покупатель-поставщик направлена на оптимизацию распределения ресурсов и деятельности. Для любой компании нелогично иметь все ресурсы в своей собственности и делать все самой. Партнерства, направленные на оптимизацию и экономию на масштабе, формируются, как правило, для снижения издержек и часто включают в себя аутсорсинг и совместное использование инфраструктуры.

- **Снижение рисков и неопределенности**

Партнерство может способствовать снижению рисков в конкурентной среде, характеризуемой неопределенностью. Часто встречается ситуация, в которой компании формируют стратегический альянс в одной сфере, в то время как в другой они являются конкурентами. Формат оптических дисков Blu-ray, например, был совместно разработан группой лидирующих мировых компаний, производящих электронику, персональные компьютеры и медийное оборудование. Однако внутри этой группы компаний есть конкуренция в продаже их собственных продуктов с Blu-ray потребителям.

- **Приобретение определенных ресурсов и активностей**

Редкие компании имеют все ресурсы и осуществляют все виды деятельности, описанные в их бизнес-модели. Наоборот, компании расширяют свои возможности за счет использования ресурсов других фирм и передачи им части активностей. Мотивом построения таких партнерских отношений может быть получение знаний, лицензий или доступа к потребителю. Например, производитель мобильных телефонов может лицензировать какую-нибудь операционную среду для его устройств, а не разрабатывать свою собственную внутри компании. А страховая компания может выбрать независимого брокера для продажи своих полисов, дабы не содержать в своем штате отдел продаж.

9 Структура расходов

Этот блок помогает ответить на вопросы:

- Какие наиболее важные расходы заложены в бизнес-модели?
- Какие ключевые ресурсы наиболее дорогие?
- Какой из основных видов деятельности наиболее дорого обходится?

Естественно, издержки должны минимизироваться при любой бизнес-модели. Однако низкие издержки более важны в некоторых бизнес-моделях. Поэтому будет полезным различать 2 обширных класса структур расходов: акцент на расходах и акцент на ценности (много бизнес-моделей лежат где-то между этими точками):

- **Акцент на расходах**

В этом случае компания пытается минимизировать свои расходы как только возможно. Такой подход выражается в создании и поддержке наиболее экономичной структуры расходов, предложении продуктов/услуг по низкой цене, максимизации автоматизации и экстенсивном аутсорсинге. Авиакомпании «без излишеств», такие как Southwest, easyJet и Ryanair, являются типичными примерами компаний с бизнес-моделью с акцентом на расходах.

- **Акцент на ценности**

Некоторые компании менее озабочены расходами и сконцентрированы на создании ценности для потребителя. Продукты и услуги премиального сегмента и высокая степень персонализации обслуживания характеризуют бизнес-модель с акцентом на ценности. Элитные отели с их избыточными и эксклюзивными сервисами – пример такой бизнес-модели.

Кроме того, расходы можно поделить на следующие группы:

- **Фиксированные расходы**

Эти расходы остаются одинаковыми вне зависимости от объема производства продуктов/услуг. Например, зарплаты, арендная плата. Некоторые компании, в частности производственные, характеризуются высокой пропорцией фиксированных издержек.

- **Переменные расходы**

Переменные расходы изменяются пропорционально объему производства продуктов/услуг. Некоторые бизнесы, например, по организации музыкальных фестивалей, характеризуются высокой пропорцией переменных издержек.

- **Экономия на масштабе**

Экономия на масштабе возникает при расширении производства. Большим компаниям дешевле обходятся закупки (скидки при опте). Этот и другие факторы приводят к снижению себестоимости единицы продукции при увеличении объема производства.

- **Экономия от совмещения**

Экономия от совмещения возникает благодаря более широкому набору операций бизнеса. В больших компаниях, например, одни и те же маркетинговые инструменты и каналы распространения могут поддерживать несколько продуктов.