



ФАБРИКА  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА  
СОЗДАЙ СВОЙ БИЗНЕС

# АНАЛИЗ БИЗНЕС-МОДЕЛИ КОМПАНИИ



ФАБРИКА  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА  
СОЗДАЙ СВОЙ БИЗНЕС

---

**БИЗНЕС-МОДЕЛЬ СЛУЖИТ ДЛЯ  
ОПИСАНИЯ ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ  
СОЗДАНИЯ, РАЗВИТИЯ И УСПЕШНОЙ  
РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ**



# СТРУКТУРНЫЕ БЛОКИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

---

**ПС – потребительские сегменты**

**ЦП – ценностные предложения**

**КС – каналы сбыта**

**ВЛ – взаимоотношения с клиентами**

**ПД – потоки поступления доходов**

**КР – ключевые ресурсы**

**КД – ключевые виды деятельности**

**КП – ключевые партнеры**

**СИ – структура издержек**



## ШАБЛОН БИЗНЕС-МОДЕЛИ



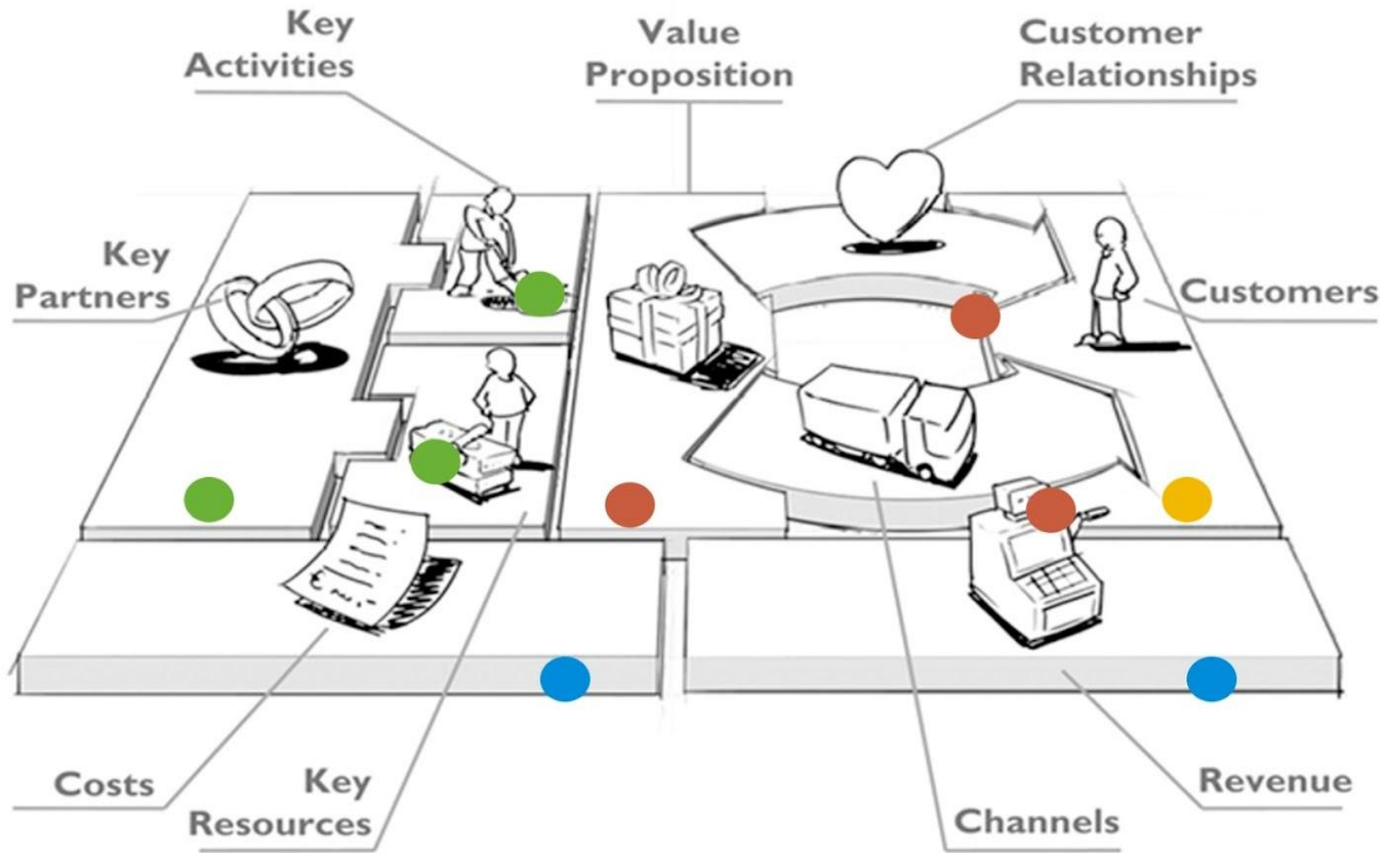


# ШАБЛОН БИЗНЕС-МОДЕЛИ

ОСТЕРВАЛЬДЕР И ПИНЬЕ РАЗЛИЧАЮТ 9 РАЗЛИЧНЫХ ЧАСТЕЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

## 4 основные сферы деятельности

- клиенты
- предложение
- инфраструктура
- финансы





# 1. ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ СЕГМЕНТЫ ПС (1)

---

- Клиенты – сердце любой бизнес-модели
- В этом структурном блоке определяется, какие группы людей и организаций предприятие рассчитывает привлекать и обслуживать
- Бизнес-модель охватывает один или несколько групп клиентов – потребительских сегментов
- Для кого мы создаем ценностное предложение?
- Какие клиенты для нас более важны?







## 2. ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ (ЦП)

---

- **Ценностные предложения – причина, почему клиенты отдают предпочтение одной компании перед другой. Они решают проблемы клиентов или удовлетворяют их потребности**
- **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 (КС)

---

- Каналы связи, распространения и продаж составляют систему взаимодействия компании с потребителем
- Выделяют прямые и непрямые каналы сбыта, а также собственные или партнерские
- 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 более выгодны?







## 4. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ (ВК)

---

- **Блок описывает типы отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими сегментами**
- **Взаимоотношения могут варьироваться от персональных до автоматизированных**  
**Типы взаимоотношений:**
  - 1.Персональная поддержка**
  - 2.Самообслуживание**
  - 3.Автоматизированное обслуживание**
  - 4.Сообщества (интернет)**
  - 5.Совместное создание (Amazon.com; YouTube.com))**





## 5. ПОТОКИ ПОСТУПЛЕНИЯ ДОХОДА (ПД)

---

- **Блок ПД включает в себя материальную прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента**
- **Типы ПД: доход от разовых сделок; регулярный доход от периодических платежей**
- **Способы создания ПД:**
  1. **Продажа активов**
  2. **Плата за использование**
  3. **Оплата подписки**
  4. **Аренда/рента/лизинг**
  5. **Лицензии**
  6. **Брокерские проценты**
  7. **Реклама**





## **6. КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ (КР)**

---

- В этом блоке описываются наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели
- Ключевые ресурсы можно классифицировать следующим образом:
  1. Материальные ресурсы
  2. Интеллектуальные ресурсы
  3. Персонал
  4. Финансы





## 7. КЛЮЧЕВЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (КД)

---

- **Блок описывает действия компании, которые необходимы для реализации ее бизнес-модели**
- **КД можно классифицировать следующим образом:**
  - 1.Производство**
  - 2.Разрешение проблем**
  - 3.Платформы/сети (eBay, Visa)**







## 8. КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ (КП)

---

- **Блок описывает сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес-модель**
- **Фирмы создают партнерские союзы, чтобы оптимизировать свои бизнес-модели, снизить риски или получить ресурсы**
- **Выделяют 4 типа партнерских отношений:**
  - 1. Стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями**
  - 2. Соко конкуренция: стратегическое партнерство между конкурентами**
  - 3. Совместные предприятия для запуска новых бизнес-проектов**
  - 4. Отношения производителя с поставщиками для гарантии получения качественных комплектующих**





## **9. СТРУКТУРА ИЗДЕЖЕК (СИ)**

---

- Структура издержек – это расходы, связанные с функционирование бизнес-модели
- Создание и воплощение ценностных предложений, поддержание взаимоотношений с клиентами, получение прибыли – все эти процессы связаны с какими-либо издержками
- Различают два типа бизнес-моделей:
  1. Ориентация на издержки
  2. Ориентация на ценность





# РАЗНЫЕ ПОДХОДЫ К БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЮ

## ИЗДЕРЖКИ VS. ЦЕННОСТЬ

---



... фокус на минимизации издержек там где это возможно

... цель на создание и поддержание минимальной структуры издержек, используя

- дешевые ценностные предложения,
- максимальную автоматизацию и
- экстенсивный аутсорсинг.



... фокус на создание ценности, меньше заботятся об издержках.

... цель на создание и поддержание высококлассное ценностное предложение премиум класса и высокий уровень сервиса



## МОДЕЛЬ ОСТЕВАЛЬДЕРА И ПИНЬЕ НА ПРИМЕРЕ MCDONALDS





ФАБРИКА  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА  
СОЗДАЙ СВОЙ БИЗНЕС

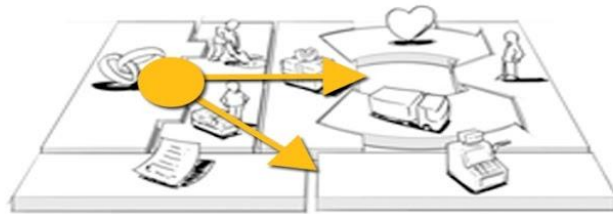


**КАК Я МОГУ ПРИДУМАТЬ  
ИННОВАЦИОННУЮ  
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ?**

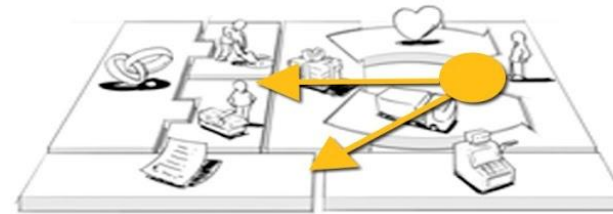


# ЭПИЦЕНТРЫ ИННОВАЦИЙ В БМ

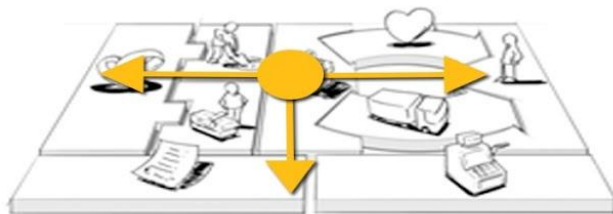
## 5 РАЗЛИЧНЫХ ЭПИЦЕНТРОВ



**РЕСУРСЫ**



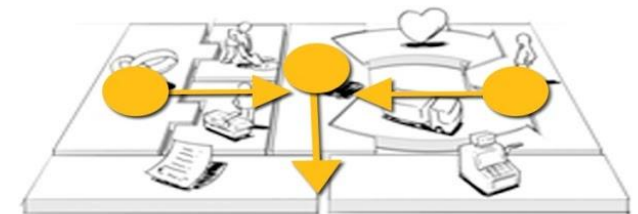
**КЛИЕНТЫ**



**ПРЕДЛОЖЕНИЕ**



**ФИНАНСЫ**



**МНОЖЕСТВЕННЫЕ ЭПИЦЕНТРЫ**

**ОПРЕДЕЛИТЕ ВОЗМОЖНЫЕ ЭПИЦЕНТРЫ ДЛЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ВАШЕЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ**



**ФАБРИКА  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**  
СОЗДАЙ СВОЙ БИЗНЕС

# РАЗНЫЕ ПОДХОДЫ К БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЮ

КЛЮЧЕВАЯ ЛОГИКА БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРИМЕНИМА В РАЗНЫХ ОТРАСЛЯХ



## АНАЛОГИ?

ОДНОРАЗОВОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ

МНОГОКРАТНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

LOCK-IN + ОДНА ЧАСТЬ  
ПОКРЫВАЕТ ИЗДЕРЖКИ,  
ДРУГАЯ – С ВЫСОКОЙ ПРИБЫЛЬЮ





**ФАБРИКА  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**  
СОЗДАЙ СВОЙ БИЗНЕС

# МНОГОСТРОННИЕ ПЛАТФОРМЫ

## Описание

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

## Примеры

Кредитные карты, газеты, Facebook, Google, iPod/iTunes

## Вызовы

Ценность многосторонней платформы возрастает до тех пор, пока она привлекает все большее число клиентов: это явление называется сетевым эффектом







# «ДЛИННЫЙ ХВОСТ» (LONG TAIL)

## Описание

- Продажи 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
- Требуют небольших складских издержек и прочной платформы для быстрой доставки покупателям интересующей их продукции

## Примеры

Amazon, ebay, LEGO, ...

## Вызовы

- Помочь клиентам найти малоизвестные товары
- Найти подходящий нишевый контент





## **ЕЩЕ БОЛЬШЕ ДРУГИХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ВОКРУГ НАС – ВАША ЗАДАЧА ИХ ОБНАРУЖИТЬ!**

- MULTISIDED PLATTFORMS (E.G. GOOGLE, FACEBOOK,...)**
- UNBUNDLING (E.G. TELECOM PROVIDERS, BANKING,...)**
- VERTICAL INTEGRATION (E.G. AMAZON,...)**
- LONG TAIL (E.G. AMAZON, EBAY, LEGO,...)**
- OPEN BUSINESS MODELS (E.G. THREADLESS, INNOCENTIVE, ATIZO...)**
- FREEMIUM (E.G. XING, SKYPE, METRO,...)**
- WALLED GARDEN (E.G. APPLE IPAD/ITUNES, AMAZON KINDLE,...)**
- PRODUCE & SELL DIRECTLY (E.G. BACKERY,...)**
- DEVELOP IP & LICENCE/FRANCHISE/SEE (E.G. UNIVERSITIES, 3M,...)**
- ...**



ФАБРИКА  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА  
СОЗДАЙ СВОЙ БИЗНЕС

# КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

ВАША БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ДОЛЖНА БЫТЬ ПОСТРОЕНА НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА, КОТОРЫЙ ВЫ ДЕЛАЕТЕ ДО ЭТОГО

---

**АНАЛИЗ (КОНКУРЕНЦИЯ,  
КЛИЕНТЫ, PESTEL, ЦЕПОЧКА  
СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ И Т.Д..)**



## КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ: ВСЕ ЭЛЕМЕНТЫ ВЗАИМОЗАВИСИМЫ

