

Построение бизнес-модели по шаблону (практические занятия)

.

Яковенко Сергей Вадимович

к.э.н., доцент кафедры

«Стратегического и общего менеджмента» РГЭУ
(РИНХ).



Инновации

Изобретение, новшество или инновация?

- Изобретение полезно только для его изобретателя до тех пор, пока оно не предложено и не используется на рынке;
- Если изобретение модернизирует какой-либо продукт, способ или услугу на рынке, - это изобретение трансформируется в инновацию;
- Инновация представляет собой не только новые технологии, но и модернизации способов и процессов производства или оказания услуг.

Классификация инноваций

По глубине изменений

Псевдоинновации

Поддерживающие
(улучшающие)

Радикальные

Подрывные

По объекту инновационных изменений

Продуктовые

Процесные
(технологии)

Маркетинговые

Организационные

Управленческие

Поддерживающая инновация

**Поддерживающая технология –
Эволюционная.**

Двигатель роста.

**Инновация, которая улучшает
продукт на существующем рынке
так, как этого ожидают потребители.**

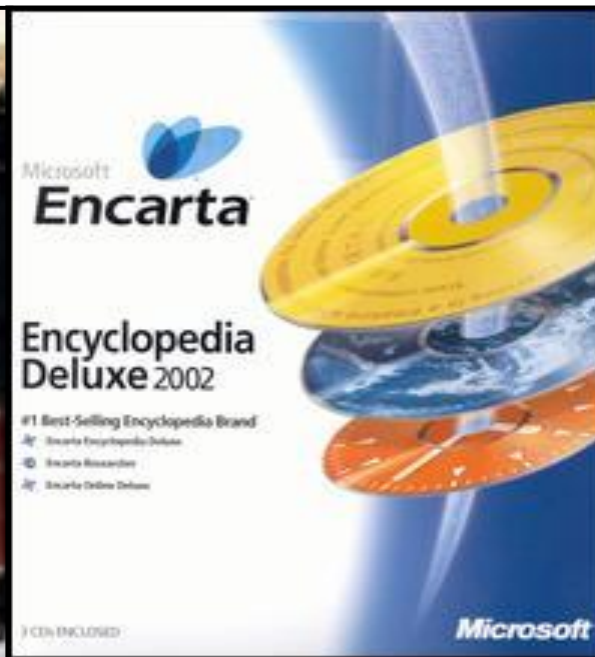


Радикальная инновация

Инновация, которая формирует новый рынок путём предоставления возможности клиентам решать проблему радикально новым способом.



Радикальные инновации, как предшественники «подрыва»



Подрывная инновация

Подрывная технология.

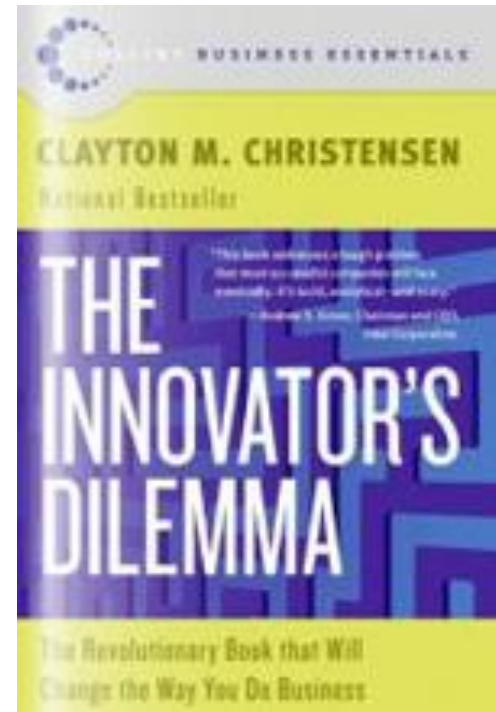
Инновация, которая создаёт новый (непредвиденный) рынок, в результате применения иного набора ценностей.



Ford Model T

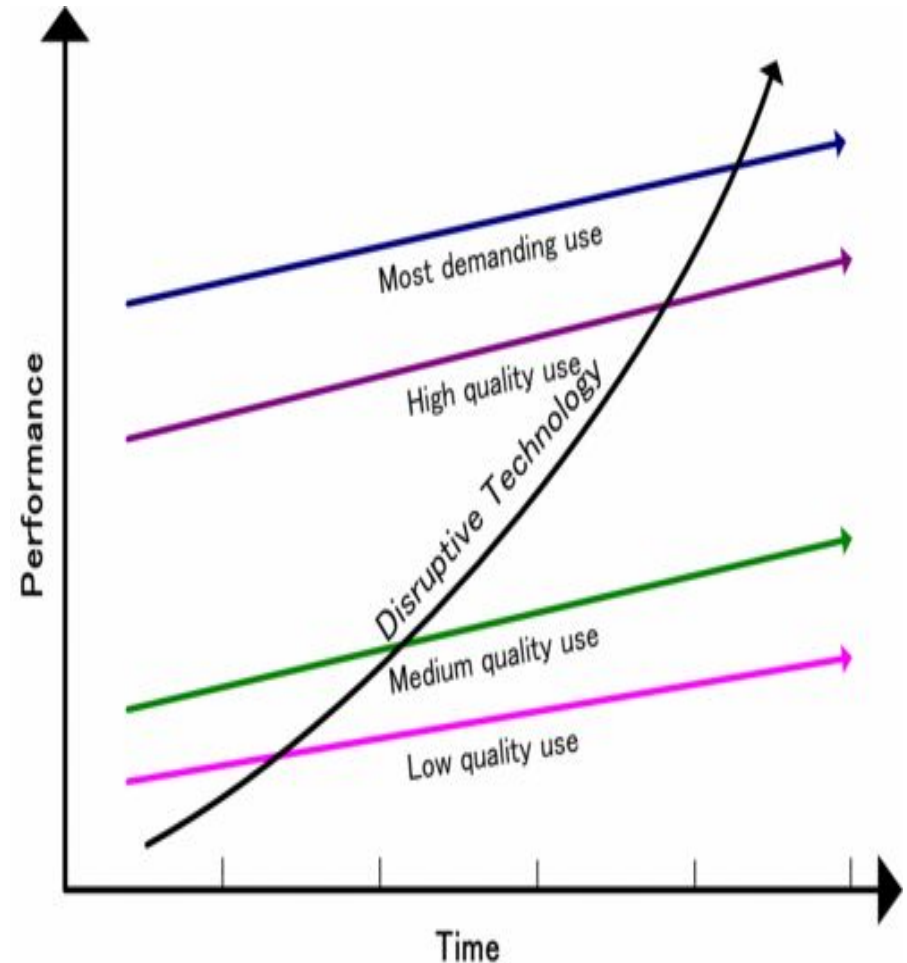
Дилемма инноватора

Клейтон М.
Кристенсен (Clayton
M. Christensen):
Дилемма
инноватора

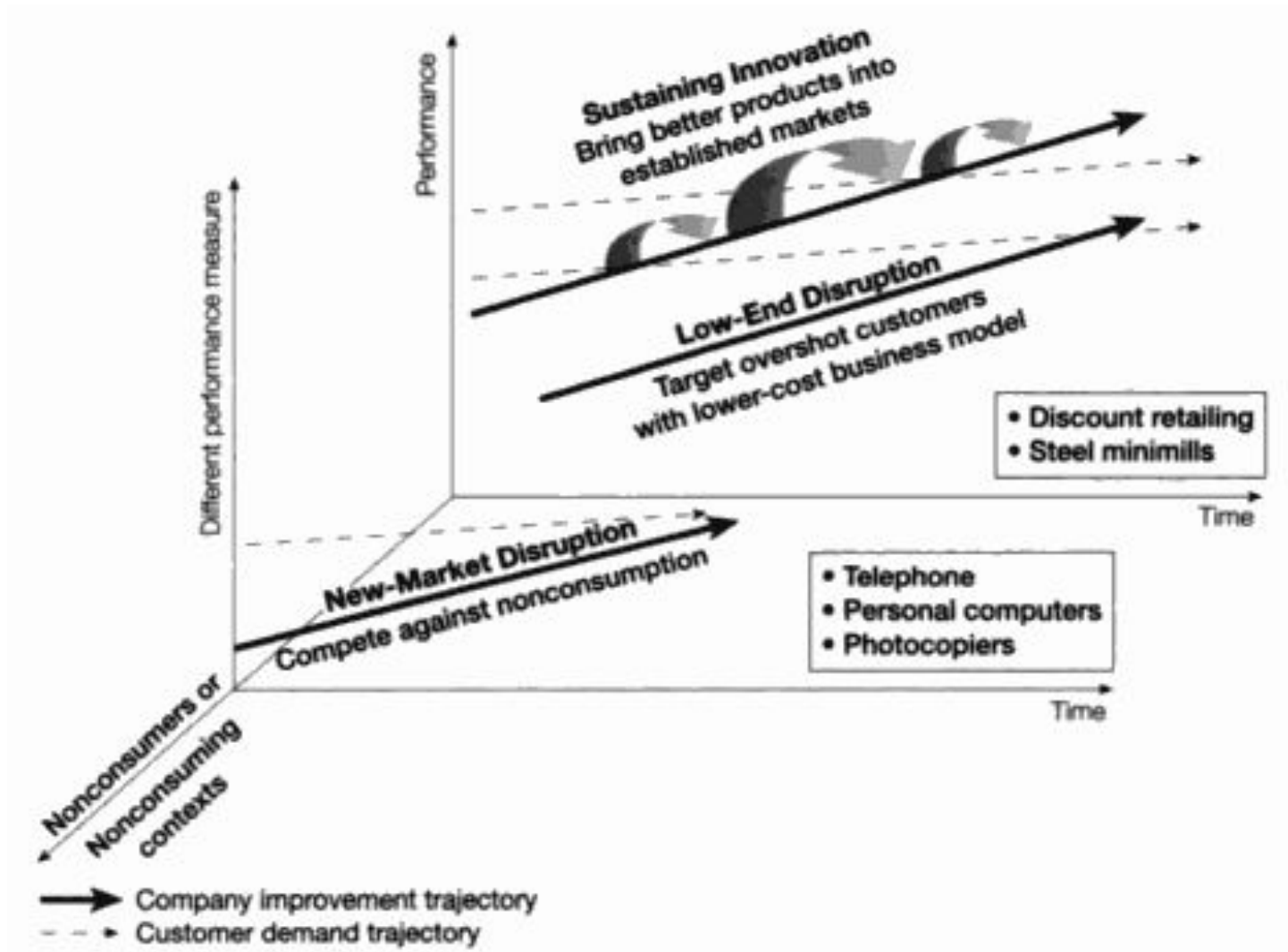


Теория подрывной инновации (1 из 3)

- Существующие компании имеют высокую вероятность превосходства над новыми (вступающими) участниками рынка, когда конкуренция касается **поддерживающих инноваций**;
- Новая организация может использовать относительно **простые, удобные, малозатратные инновации**, чтобы вызвать рост и победу над ныне действующими **влиятельными организациями (incumbents)**.



Теория подрывной инновации (2 из 3)

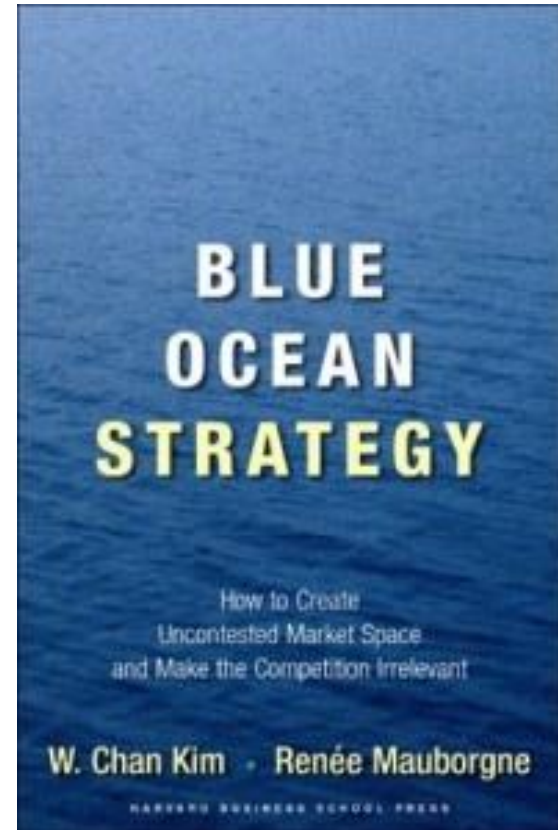


Поддерживающие и подрывные инновации

Характеристики	Поддерживающие инновации	Подрывные инновации
Определение	Совершенствование существующих продуктов и процессов	Создание новых рынков
Цель запуска	Удержать (расширить) долю рынка	Выйти на новые рынки, создать новые рынки
Кто реализует	Компании – «старожилы»	Новички или компании-лидеры
Технический уровень	Усовершенствование продукта	Новый продукт и/или новая технология
Качество	Существенное повышение	Качество не основной фактор. Появление нового продукта
Цена	Продукт дороже	Продукт может быть дешевле
Рынок	Прежний	Новые рынки
Целевые аудитории	Прежние потребители, предпочитающие верхний сегмент рынка	Новые потребители
Воздействие на инновационный процесс	Кривая технологического цикла вверх	Обрыв технологического цикла и его начало на новом рынке

Стратегия голубого океана

Чан Ким и Рене
Моборн(W. Chan Kim
& Renee Mauborgne):
Стратегия голубого
океана



Red Ocean Industry

Bloody Competition
Well know industry boundaries
Rules are established
Sustained Innovation

Disruption

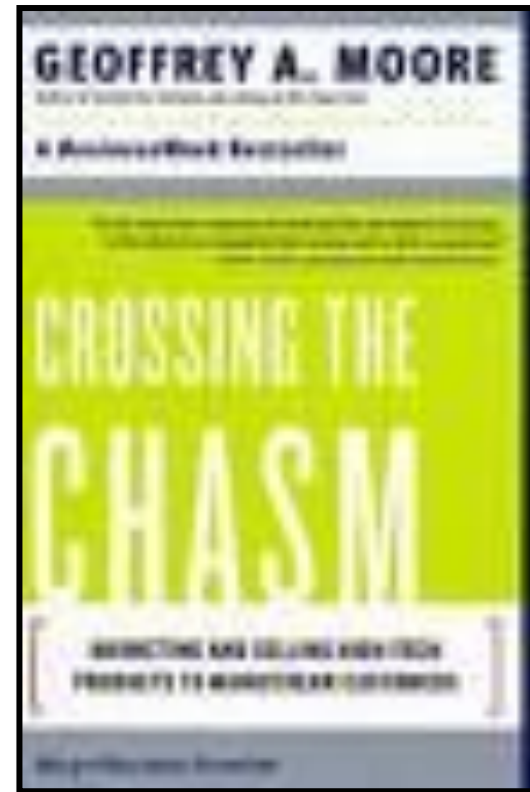
Blue Ocean

Value Innovation
Align innovation with utility, price,
and cost position

New Technology

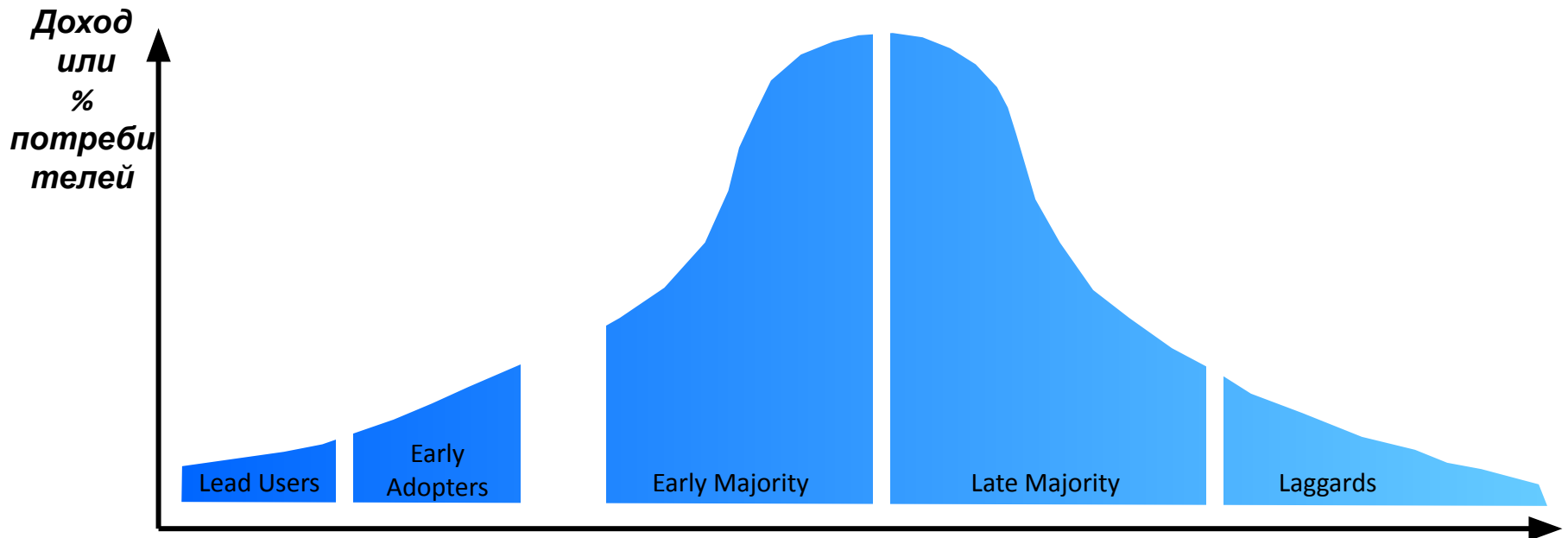
Преодоление пропасти

Джофрей А. Мур
(Geoffrey A. Moore):
Преодоление
пропасти



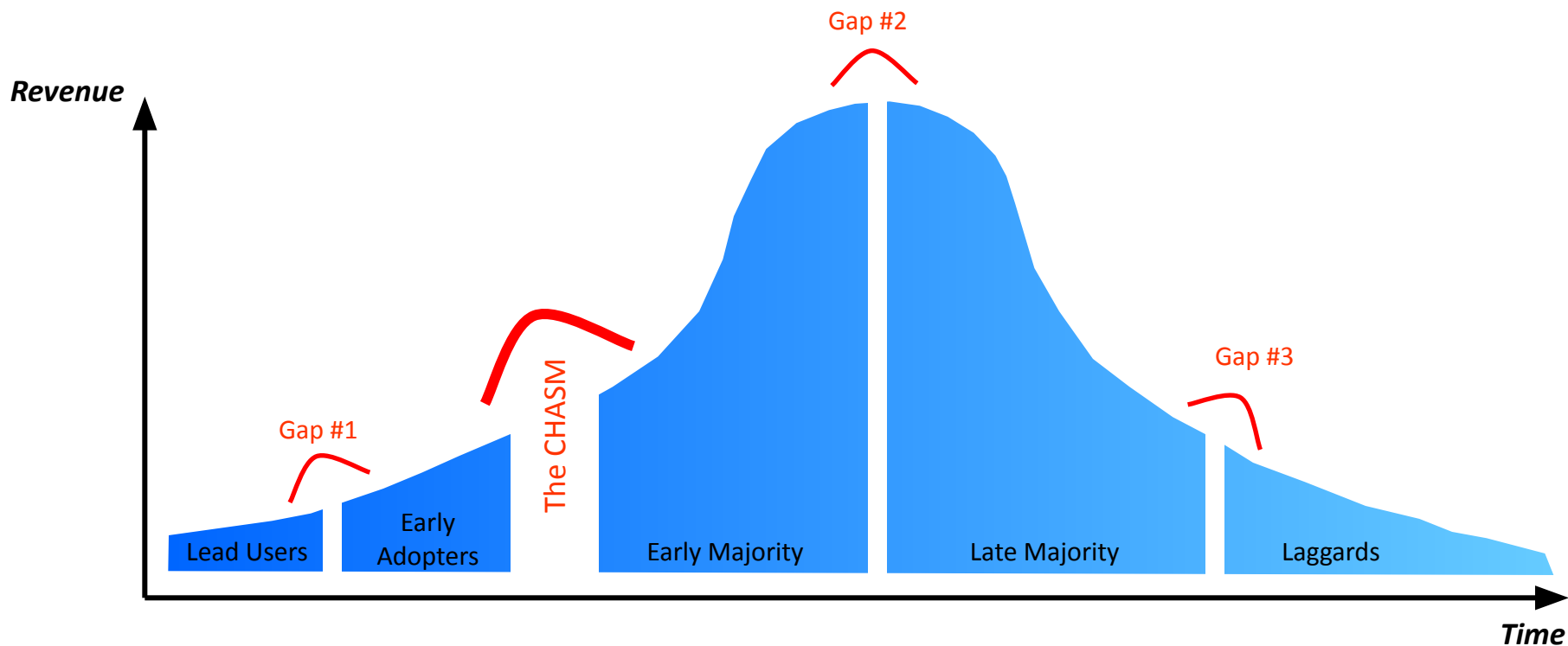
Цикл принятия технологии.

(На основе книги Дж. Мура (G. Moore) «Преодоление пропасти» («Crossing the Chasm»))



- Новаторы □ Lead users : Энтузиасты, которые хотят испытать, как технология работает *Time*
- Визионеры □ Ранние последователи: Они обладают пониманием того, как новая технология подходит для стратегической перспективы
- Прагматики □ Раннее большинство: Они понимают, что можно подвергаться какому-то риску, если хорошо подстраховаться
- Консерваторы □ Позднее большинство : Являются консерваторами, которые против принципиальных инноваций
- Скептики □ Отстающие потребители : Они являются скептиками ...


Принятие технологии. Переход от одного типа последователей (адептов) к следующему



- Gap #1 : The Early Adopters talk to the Innovators
- Gap #2 : The Late Majority talks to the Early Majority
- Gap #3 : The Laggards listen to the Late Majority
- The CHASM : The Early Majority does not talk to the Early Adopters

Итак,

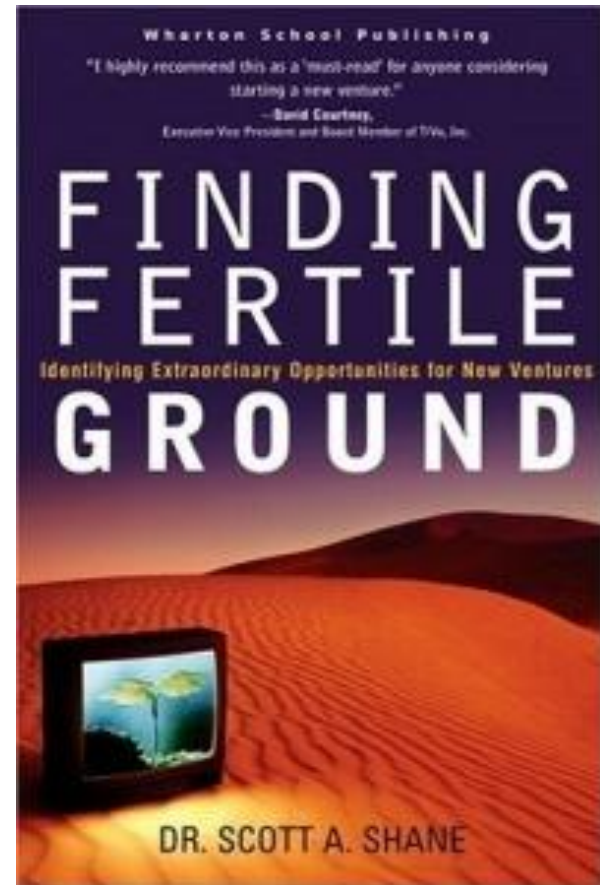
- Технология – это процесс;
- Технология движется вперёд циклами;
- Инновация касается улучшения технических характеристик технологии и/или продукта;
- Иногда трудно убедить других поверить в новую технологию;
- Люди основывают свой взгляд на прошлом использовании, а не на будущем потенциале;
- **Инновация = Концепция + Изобретение + технология + коммерческое использование.**



Предпринимательство и интрапренерство

В поисках плодородной почвы

Скотт А. Шейн
(Scott A. Shane):
В поисках
плодородной почвы



Десять правил технологического предпринимательства (по S. Shane)

1. Правильно выберите вид деятельности (отрасль, направление деятельности, рынок);
2. Выявляйте возможности;
3. Управляйте технологической эволюцией;
4. Определяйте и удовлетворяйте реальные потребности рынка;
5. Анализируйте динамику поведения покупателей;
6. Используйте слабые стороны солидных компаний;
7. Защищайте интеллектуальную собственность;
8. Разработайте непротиворечивую бизнес-модель;
9. Выберите правильную форму организации;
10. Управляйте в условиях риска и неуверенности.



Локальная инновационная система (Инновационная система предприятия)

От национальной инновационной системы к инновационной системе предприятия (1 из 2)



* OECD Reviews of innovation policy: Russian Federation, OECD, 2011, p. 17.

От национальной инновационной системы к инновационной системе предприятия (2 из 2)

Современная инновационная политика должна обеспечивать*:

- Непрерывные изменения в промышленности.
- Эффективный технологический трансфер.
- Использование сетевых структур.
- Инвестирование в инновационные платформы.
- Содействие в совместных проектах в сфере инноваций, включая поддержку сетевых структур и использование механизмов частно-государственного инновационного партнерства.
- Формирование спроса на инновации.
- Совершенствование финансовых инструментов.
- Переосмысление субсидирования.
- Единство действий различных государственных институтов и практики использования ими механизмов государственной поддержки.

* Ernst and Yang, next generation innovation policy; The future of EU innovation policy to support market growth, 2011.

Корпоративная инновационная система.



Предприятие должно быть способно коммуницировать с НИС, должно располагать организационными возможностями, ресурсами и инноваторами.

- **Корпоративная инновационная система (Инновационная система предприятия, локальная инновационная система)** - все важные факторы, оказывающие влияние на разработку, распространение и использование инноваций, повышение эффективности инновационного процесса в компании, а также взаимосвязи между этими факторами.
- **Корпоративная инновационная система** - это совокупность субъектов, действий, ресурсов и учреждений, а также причинно-следственных взаимосвязей, которые в некотором смысле важны для инновационной деятельности корпорации.*
- **Цели** корпоративной инновационной системы: Обеспечение устойчивого роста бизнеса компании за счет повышения конкурентоспособности продукции, увеличения рентабельности производства.
- **Задачи** корпоративной инновационной системы: Повышение качества продукции (сохранение и увеличение доли рынка, улучшение структуры потребителей, в том числе повышение доли заинтересованных лиц)

Инновационная система предприятия.

Инновационная система предприятия должна уметь:

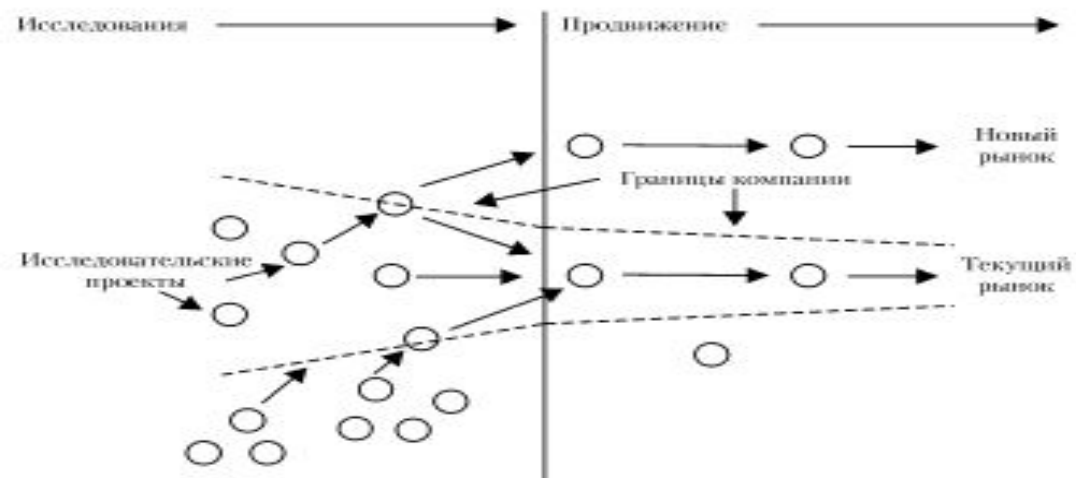
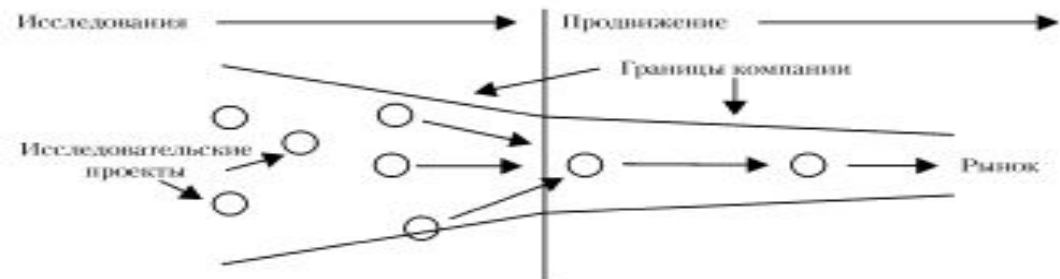
- Разрабатывать новые продукты (услуги);
- Совершенствовать существующие продукты (услуги);
- Управлять исследованиями и разработками, включая координацию с внешними разработчиками в сетевых проектах, а также в стратегических альянсах;
- Выявлять новые предпринимательские возможности (изучение изменений внешней среды и отраслевого рынка, оценка влияния и выявление угроз);
- Генерировать и выявлять новые идеи;
- Осуществлять отбор идей на основе принципов соответствия стратегии и их дальнейшее развитие;
- Обеспечивать восприимчивость к новым технологиям. Трансфер технологий;
- Организовывать внедрения. Реализовывать проекты. Интегрировать технологические, рыночные и организационные изменения;
- Совершенствовать действующие технологические процессы;
- Обеспечивать принципиальную рационализацию системы производства и управления;
- Рационализировать коммерческие процессы;
- Управлять знаниями и интеллектуальной собственностью. Коммерчески использовать объекты интеллектуальной собственности.

Открытые инновации

Генри Чесбро (Henry Chesbrough):
Открытые
ИННОВАЦИИ



Концепция открытых инноваций



Хорошая идея - это
взаимосвязанная сеть.
Инновации появляются в
результате
сотрудничества.

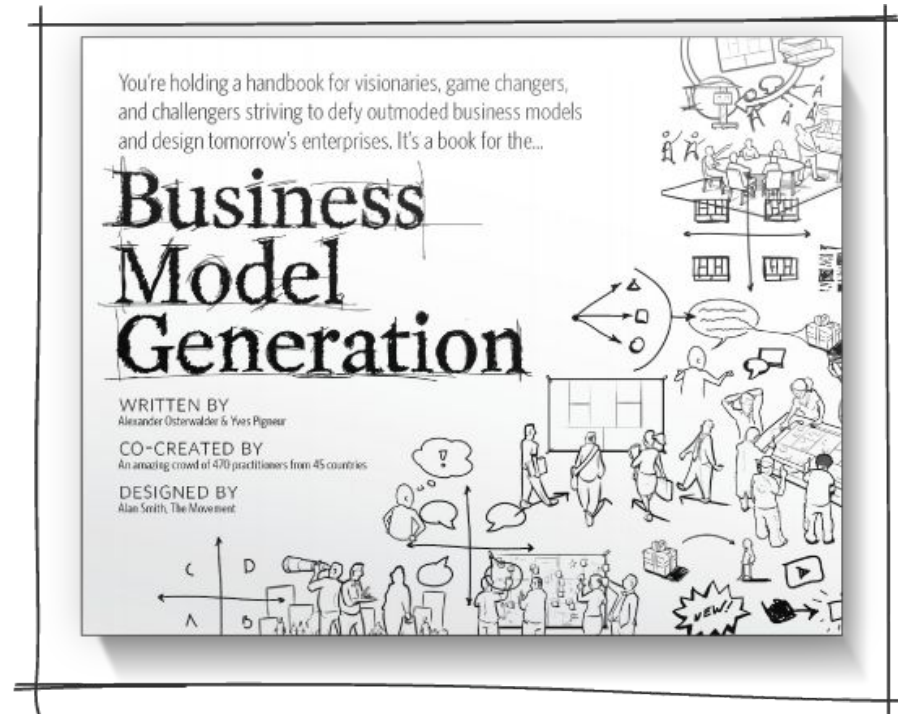
***Стивен Джонсон (Steven
Johnson)***



Бизнес-модель

Построение бизнес-моделей

Александр
Остервальдер (Alex
Osterwalder):
Построение бизнес-
моделей (Business
Model Generation)



1

Никакой бизнес-
план не
выдерживает
первого контакта с
клиентом.

*Стив
Блэнк*

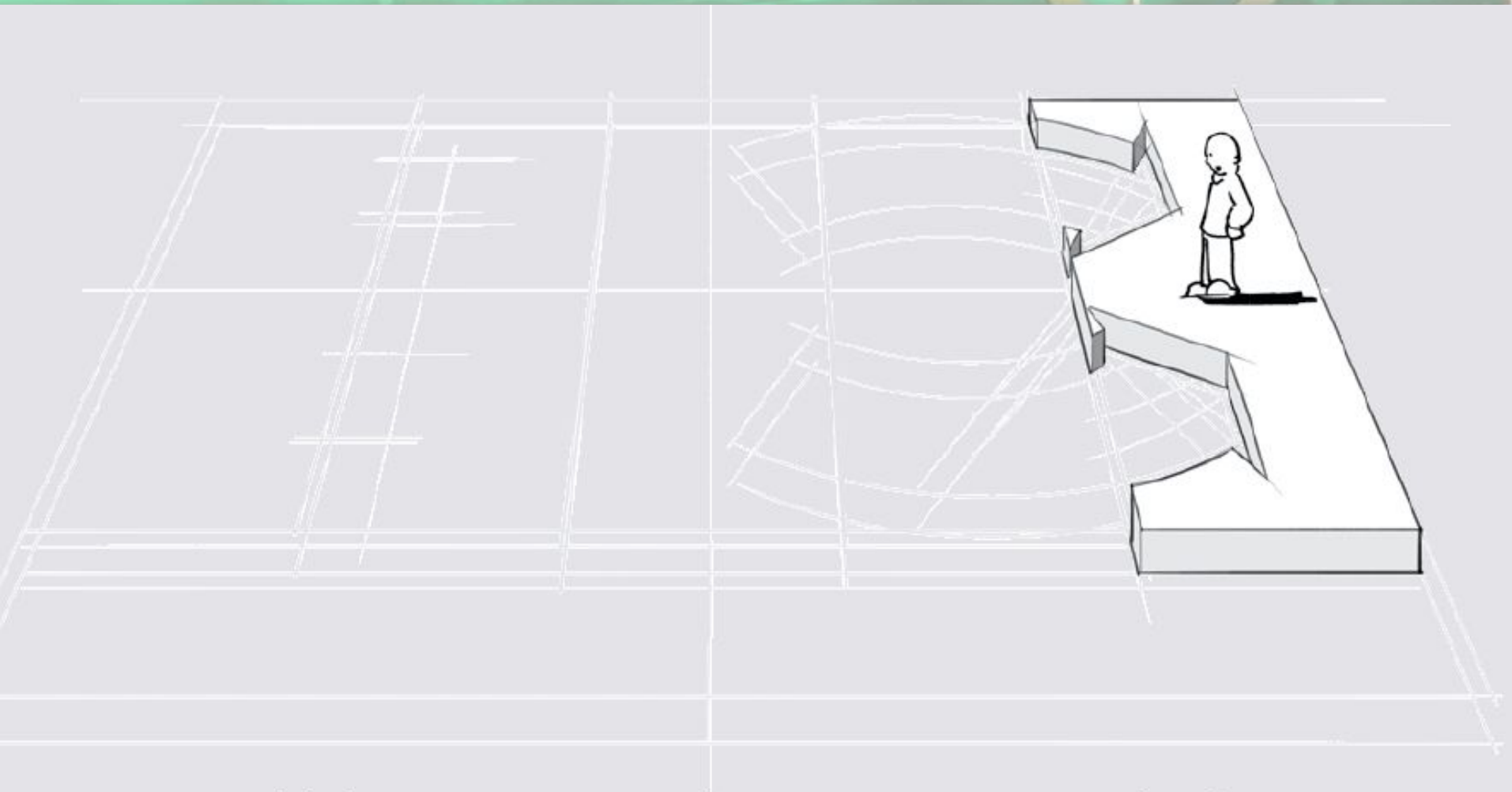
2

Основа – бизнес-
модель.

Определение бизнес-модели

- «Бизнес-модель служит для описания основных принципов организации по созданию, доставке и фиксированию ценности»;
- Далее представлены 9 структурных блоков бизнес-модели:

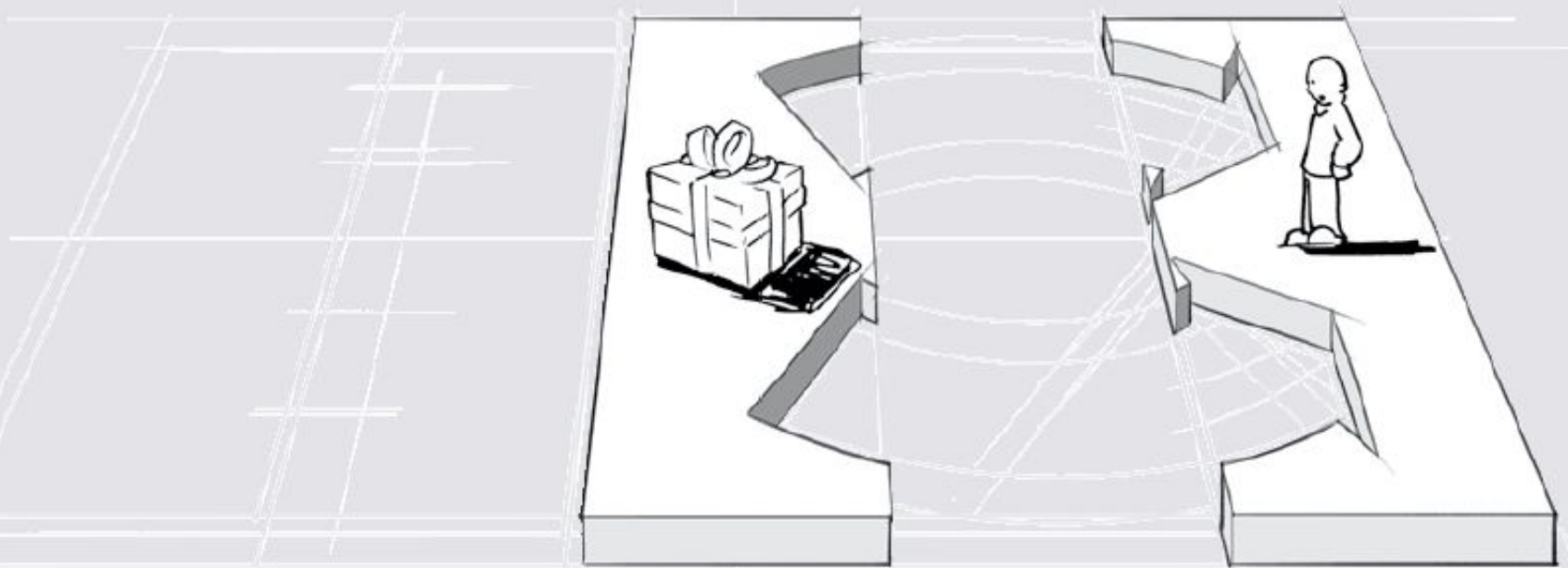
Структурные блоки бизнес-модели (1 из 9). Потребительские сегменты (ПС)



Каким клиентам и пользователям Вы предоставляете услуги?

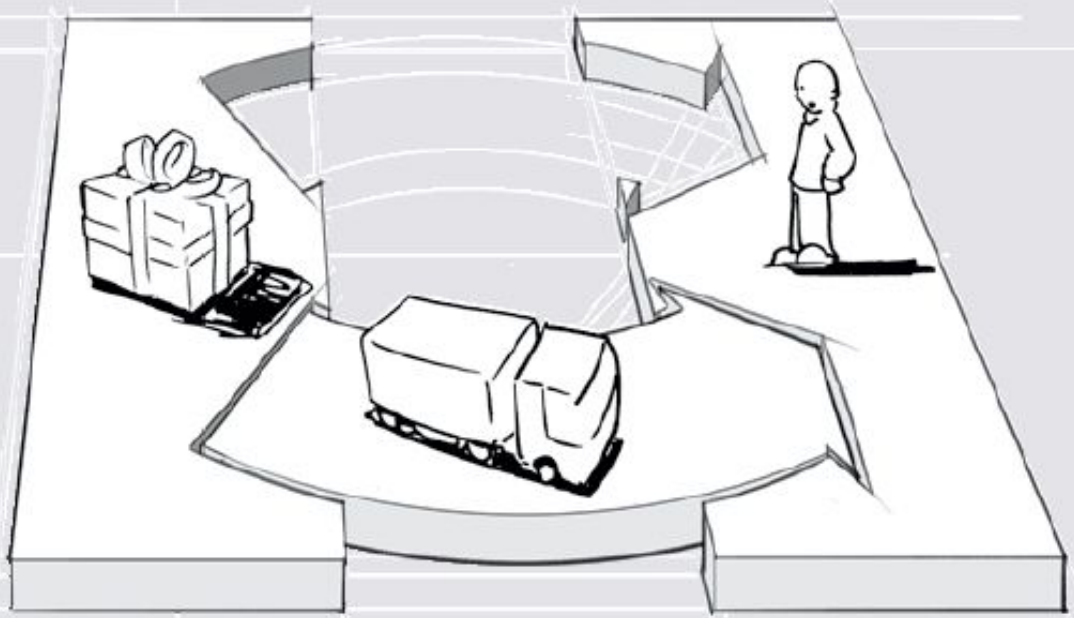
Какие работы они на самом деле хотят чтобы были

Структурные блоки бизнес-модели (2 из 9). Ценностные предложения (ЦП)



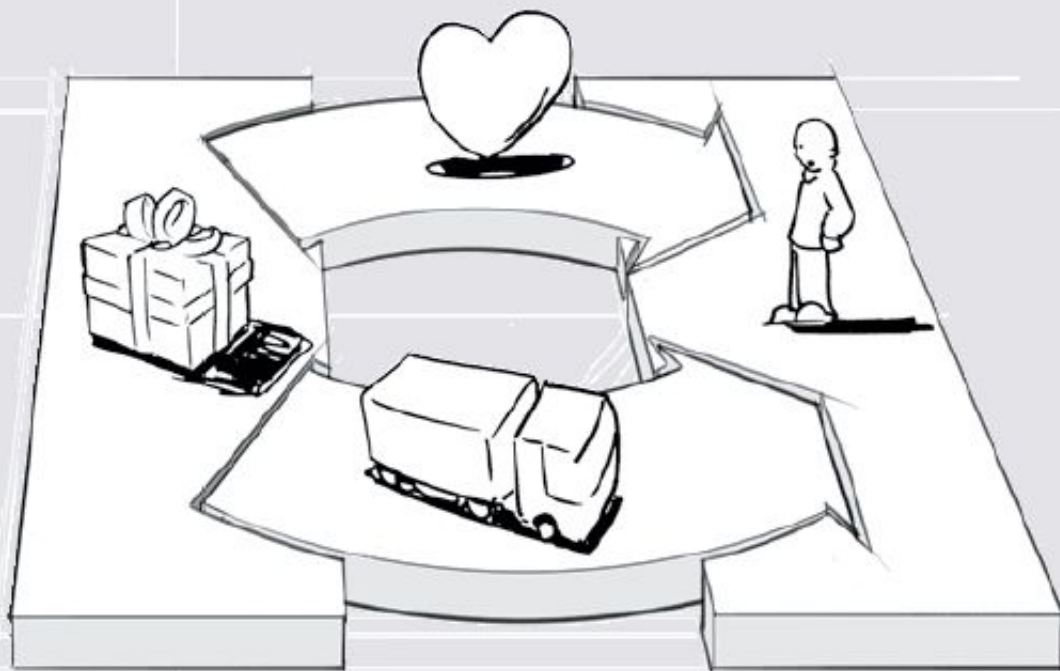
Что Вы им предлагаете? Что делается для них?
Их это интересует?

Структурные блоки бизнес-модели (3 из 9). Каналы сбыта (КС)



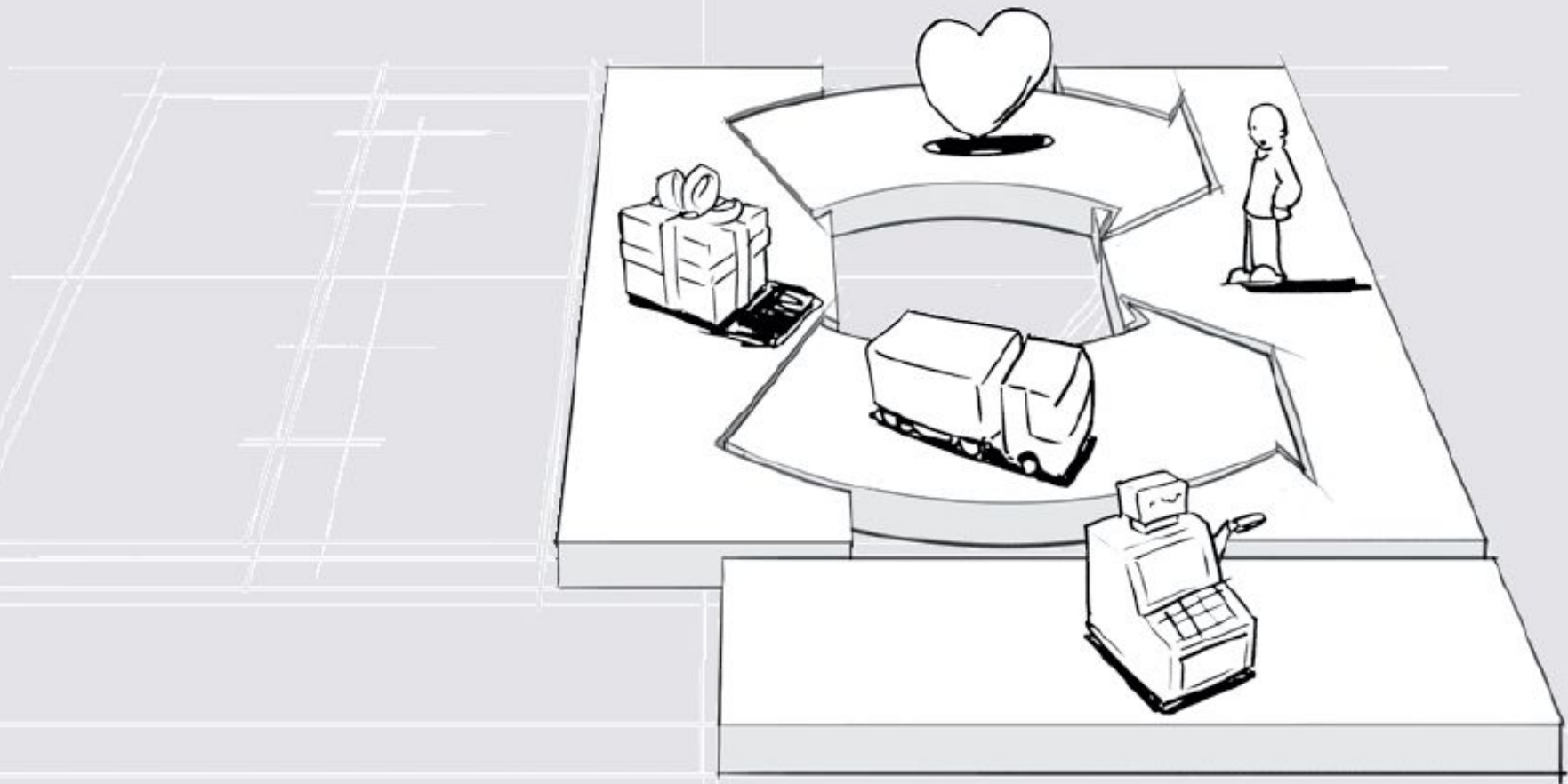
Каким образом каждый потребительский сегмент хочет получить товар (услугу)?
Через какие точки взаимодействия?

Структурные блоки бизнес-модели (4 из 9). Взаимоотношения с клиентами (ВК)



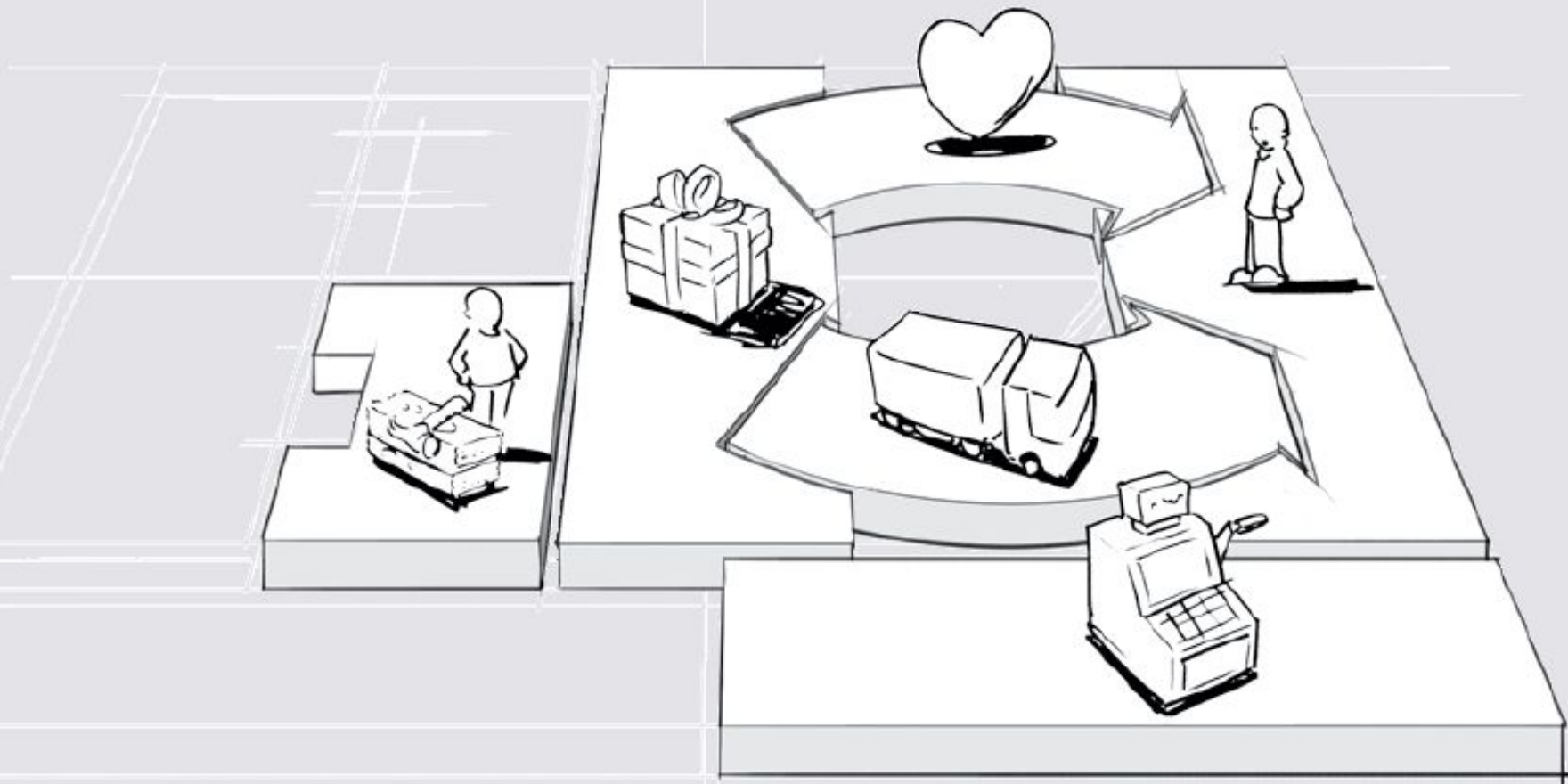
Какие связи Вы устанавливаете с каждым сегментом?
Личные? автоматизированные? Притягивающие?
Удерживающие?

Структурные блоки бизнес-модели (5 из 9). Потоки поступления доходов (ПД)



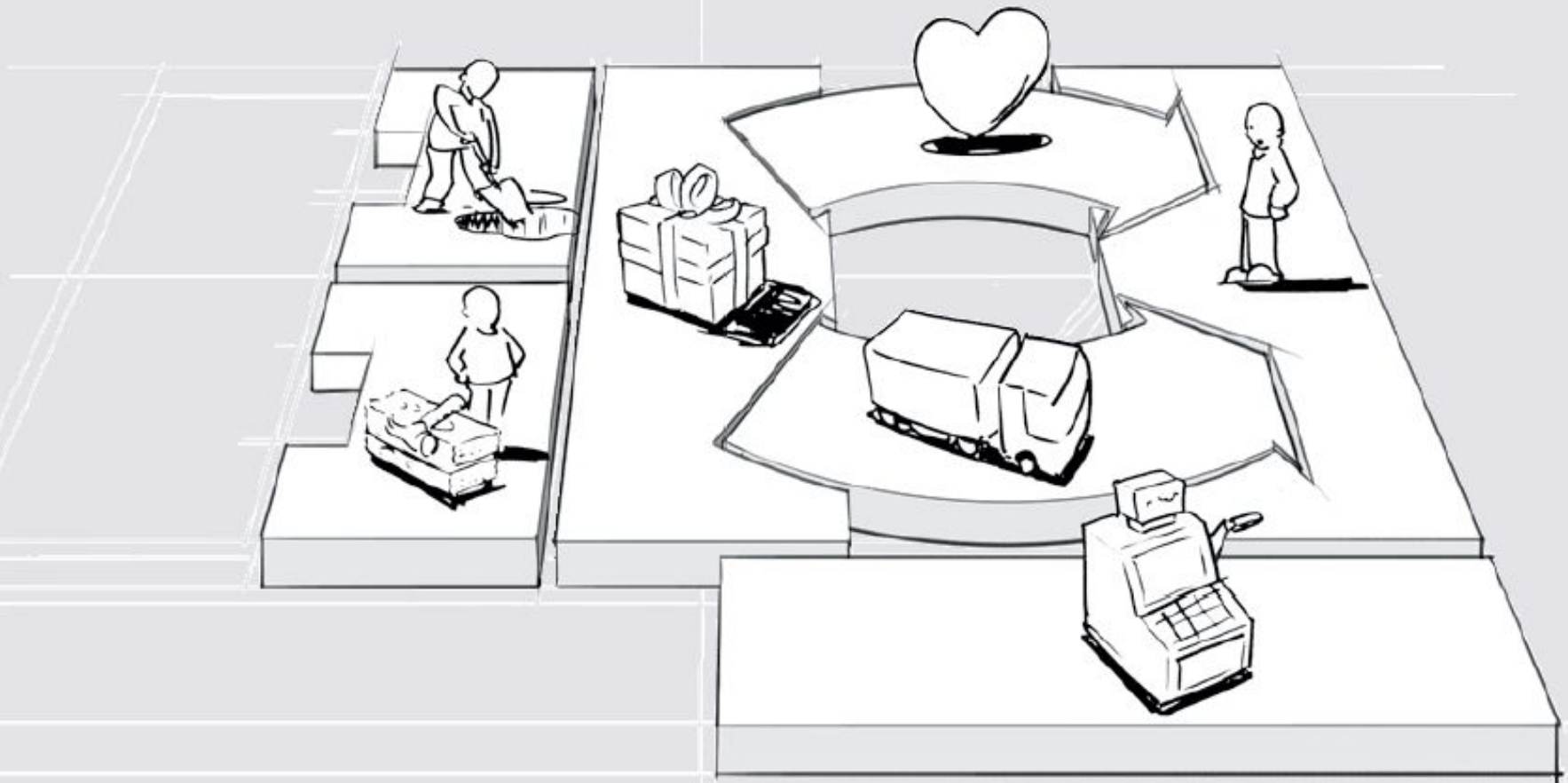
За что клиенты действительно хотят платить? Как? Вы формируете разовые или повторяющиеся доходы?

Структурные блоки бизнес-модели (6 из 9). Ключевые ресурсы (КР)



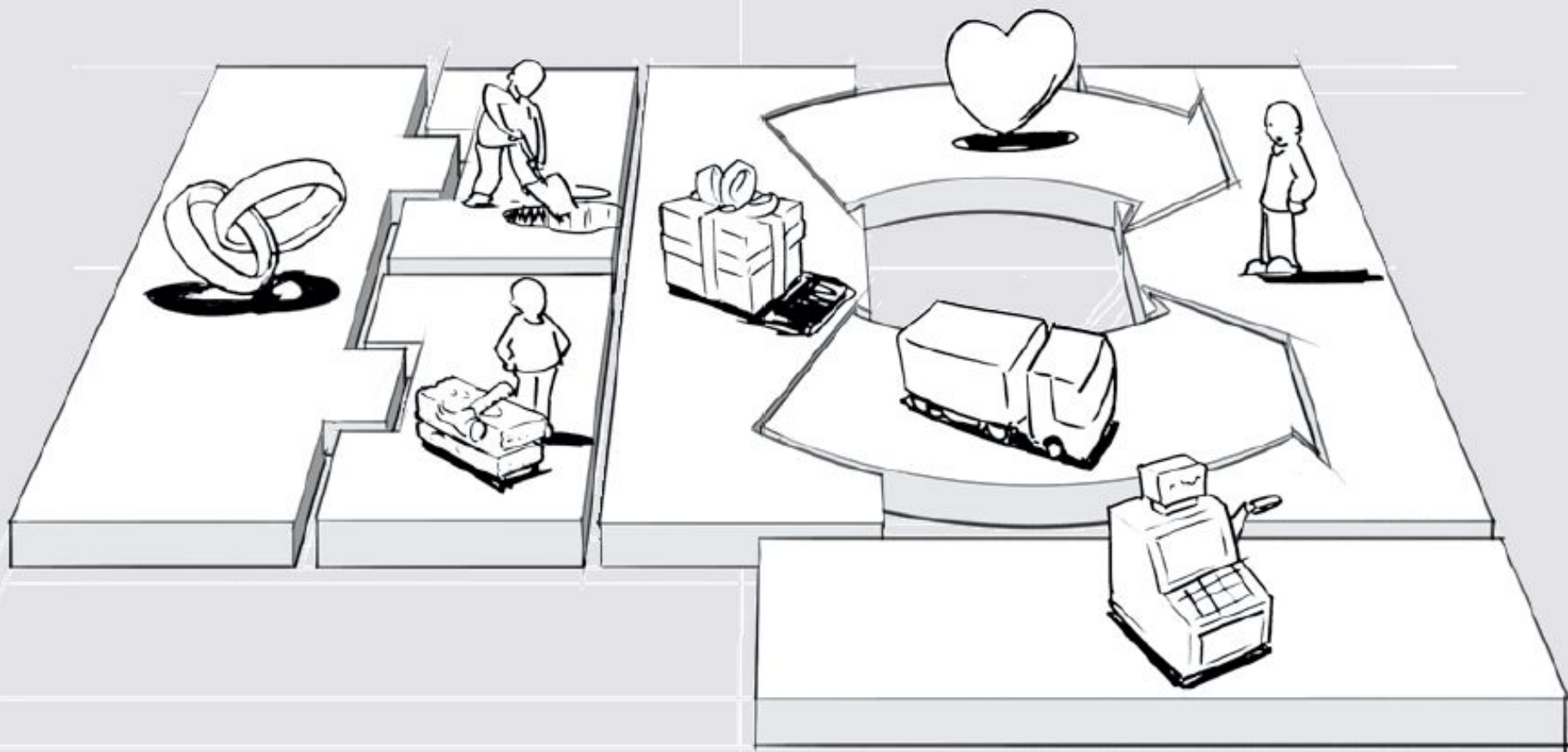
Какие денежные средства поддерживают Вашу бизнес-модель? Какие активы являются необходимыми?

Структурные блоки бизнес-модели (7 из 9). Ключевые виды деятельности (КД)



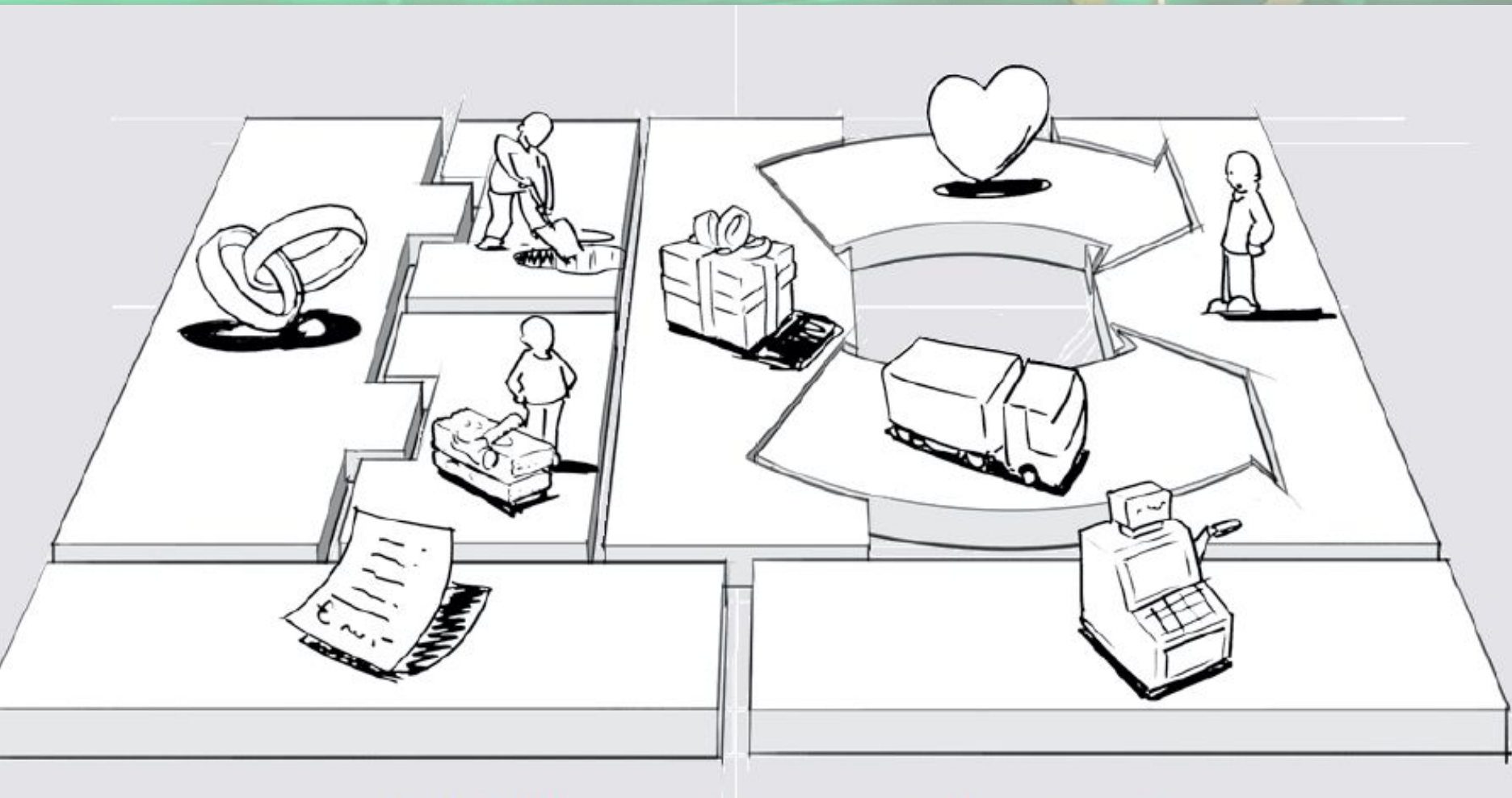
Какие виды деятельности Вам необходимо правильно выполнять в Вашей бизнес-модели? Что имеет решающее значение?

Структурные блоки бизнес-модели (8 из 9). Ключевые партнеры (КП)



Какие партнёры и поставщики нужны для Вашей модели?
На кого Вам нужно положиться?

Структурные блоки бизнес-модели (9 из 9). Структура издержек (СИ)



Какова в результате структура издержек? Какие ключевые элементы приводят к Вашим издержкам?

Бизнес-модель

КД
Ключевые виды деятельности

ЦП
Ценностные предложения

ВК
Взаимоотношения с клиентами

КП
Ключевые партнеры

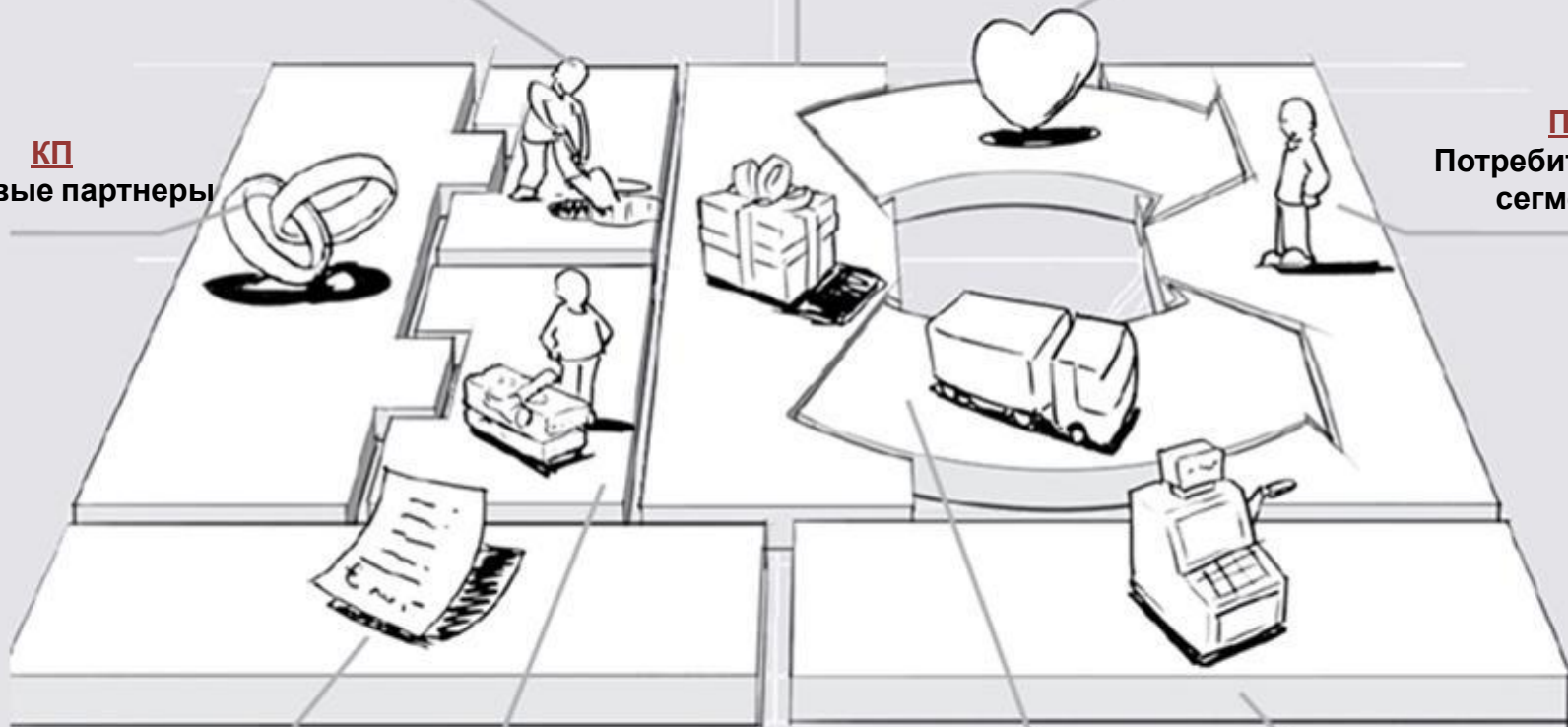
ПС
Потребительские сегменты

СИ
Структура издержек

КР
Ключевые ресурсы

КС
Каналы сбыта

ПД
Потоки поступления доходов



Пять важных вещей (3 из 5)

3

Обдумайте
альтернативные
ВОЗМОЖНОСТИ.

Одна и та же технология, продукт, или услуга может иметь несколько бизнес-моделей



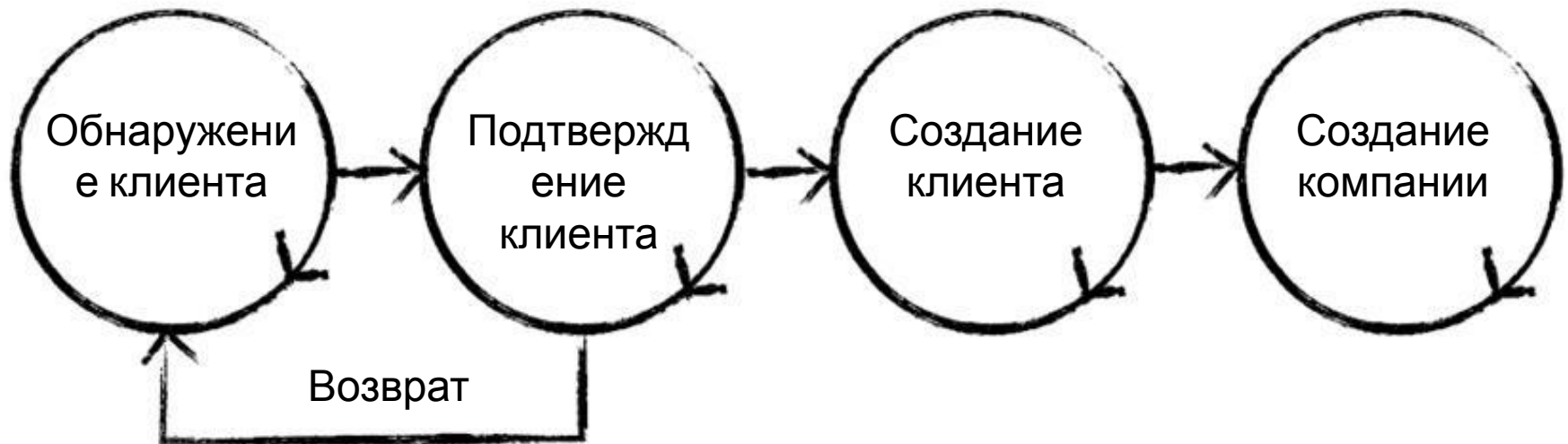
Попробуйте описать в общих чертах альтернативные бизнес-модели, задавая себе трудные вопросы

- Связанные со сделкой или повторяющиеся доходы
- Рыночный сегмент против рынка товаров массового производства
 - Продукт против услуги
 - Прямые продажи против не прямых продаж
- Капиталовложения против партнёрства
 - Открытая против закрытой
- Сегмент одного клиента против другого
 - Физическая против виртуальной
- Платная против бесплатной
 - Авторское право против «левого права»
 - Инсорсинг против аутсорсинга
- Распределённая против централизованной
 - Масштаб против области деятельности
 - Голубой океан против красного океана
 - Персональная против автоматизированной
 - Изготовление на заказ против массового производства
 - Фиксированные расходы против переменных расходов
 - Рекламирование против продаж

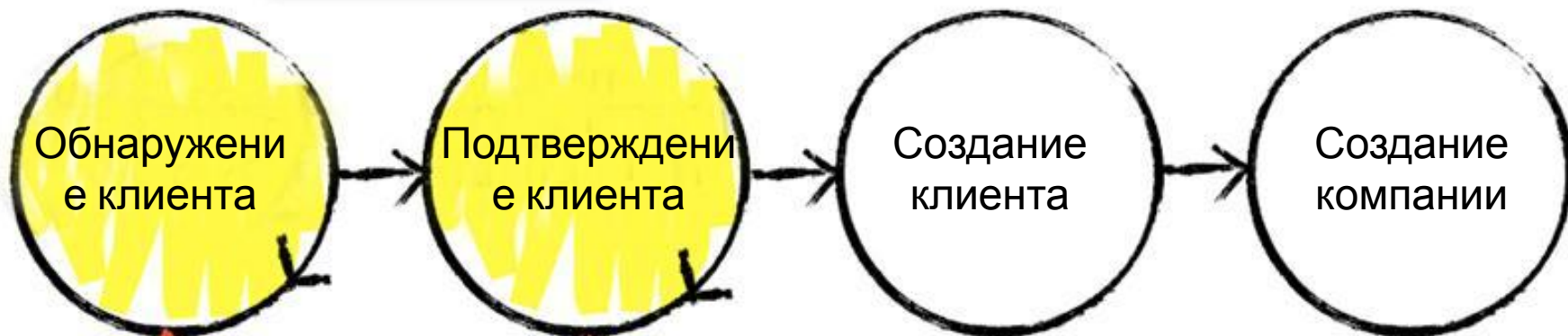
4

Ваша идея бизнес-
модели всего лишь
набор гипотез.

Тестирование бизнес-модели



Как удостовериться, что модель работоспособна?



Возврат

(повторите * до тех пор, пока не будет доказано)

5

Не создавайте свою
компанию, пока Вы
не проверили Вашу
бизнес-модель.

Приступайте к полномасштабной деятельности после исследования, а не наоборот (1 из 2)

Определите масштаб

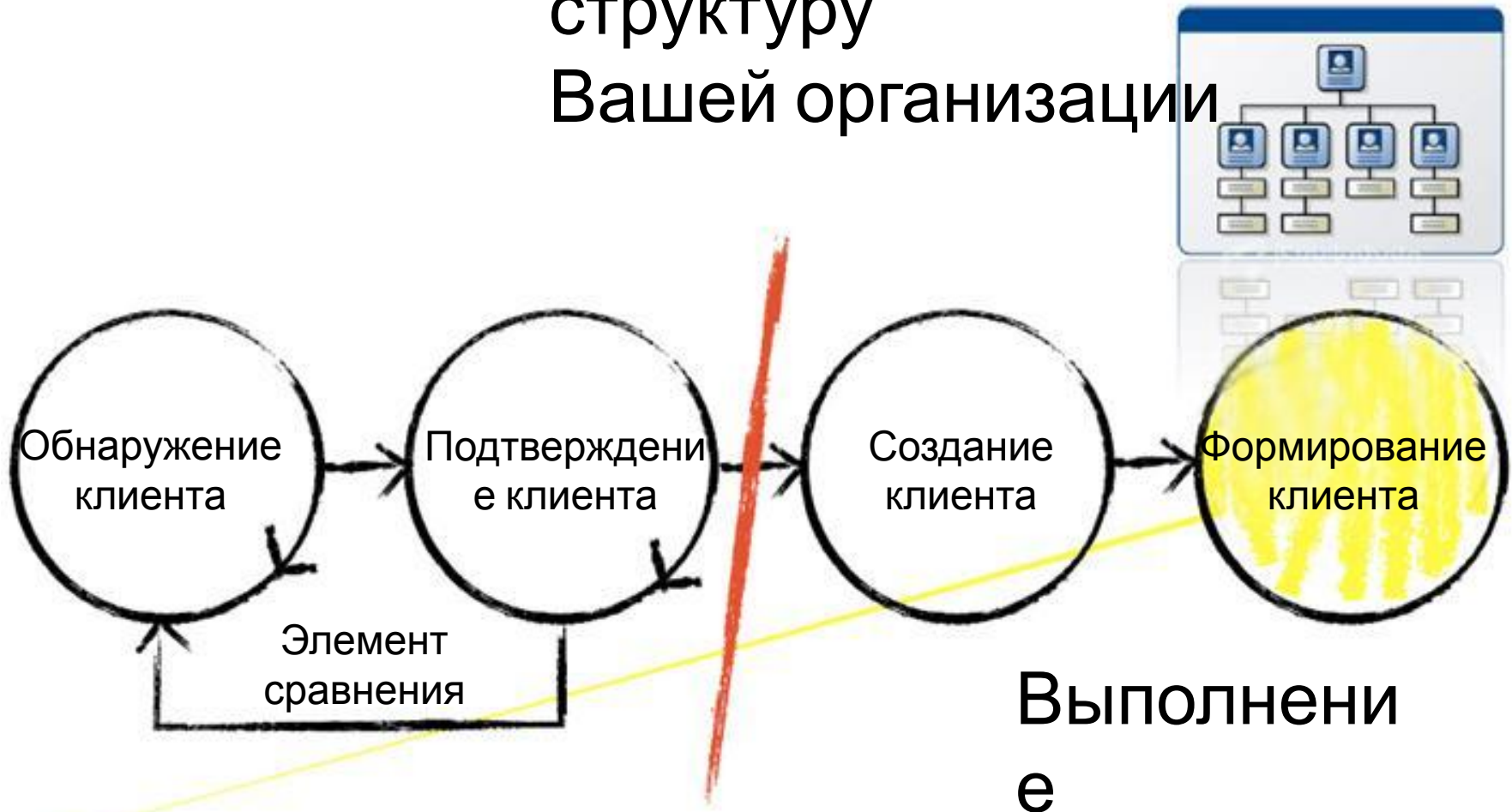
Вашего маркетинга



Выполнение

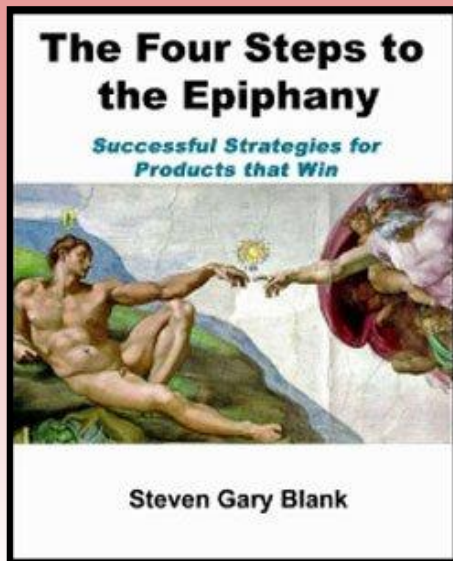
Приступайте к полномасштабной деятельности после исследования, а не наоборот (2 из 2)

**И создайте структуру
Вашей организации**

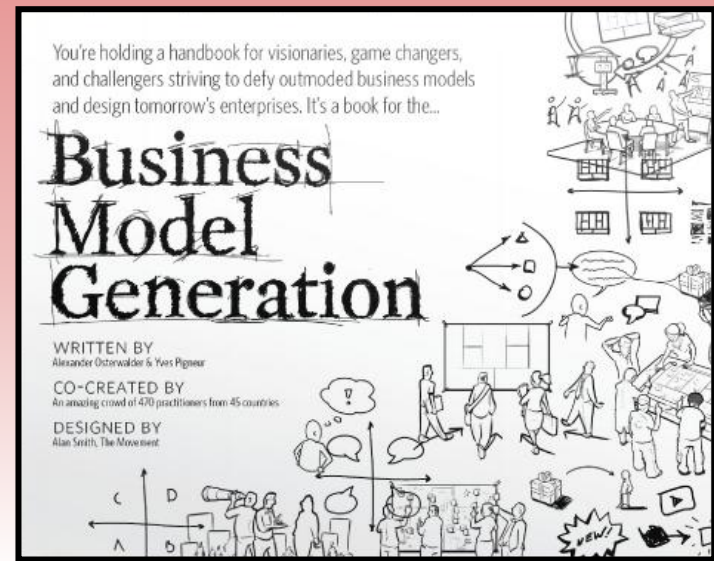


Дополнительная литература

- Стивен Гэри Блэнк (Steven Gary Blank). Руководство владельца вновь создаваемой компании: Пошаговый справочник для создания крупной компании;
- Эрик Райс (Eric Ries). Экономичный «стартап» (The Lean Startup): Как сегодняшние предприниматели используют непрерывную инновацию для создания Радикально преуспевающих компаний;
- Стивен Гэри Блэнк (Steven Gary Blank). Четыре шага до Божоявления (Крещения): Имеющие успех стратегии для продуктов, которые выигрывают.



+





Спасибо за внимание!

При подготовке данной презентации использованы следующие материалы:

1. New Technology 2012, Ólafur Andri Ragnarsson, 2012 (<http://www.olafurandri.com/>)
2. New tools of business model innovation, A. Osterwalder, 2009 (<http://alexosterwalder.com/>)
3. Innovation in the High Technology Industry, Guy Laliberté, September 2009 (http://www.slideshare.net/slideshare_guy/innovation-in-high-technology-12)