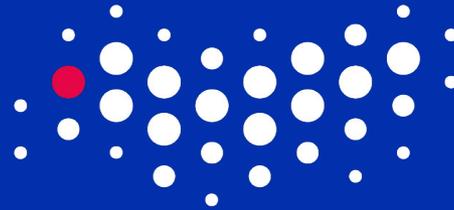


УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

Санкт-Петербург, 2014



УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

Первая Бизнес-модель: шаг за  
шагом

Гапоненко Татьяна

E-mail: [t.gaponenko@corp.ifmo.ru](mailto:t.gaponenko@corp.ifmo.ru)

Санкт-Петербург, 2016



## Главные вопросы:

- В чем уникальность продукта/сервиса?
- Какие проблемы/потребности он решает?
- Какие ресурсы нужны для реализации?
- Кто будет ключевыми партнерами?
- Каковы каналы для продвижения и распространения?
- Каковы будут расходы?
- Как планируется зарабатывать?
- Где и когда брать инвестиции?
- Кто является целевой аудиторией?



# Структурные блоки бизнес-модели

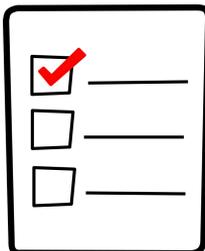
Ключевые виды деятельности



Взаимоотношение с клиентами



Ключевые партнеры



Ключевые ресурсы

Каналы сбыта



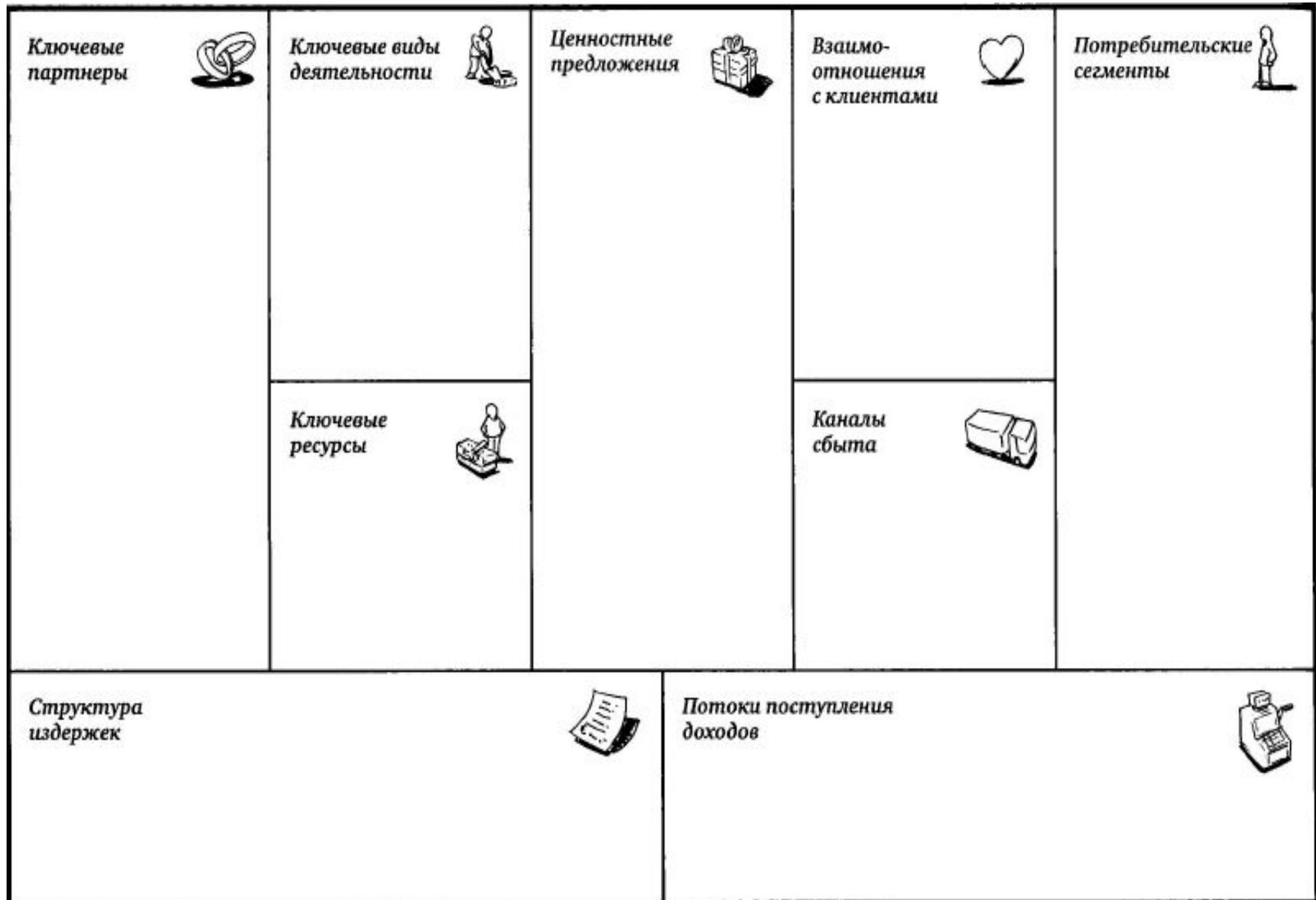
Потребители



Структура издержек

Ценностные предложения

Потоки доходов





# Потребительские сегменты

**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.

**Виды потребительских сегментов:**

- массовый рынок,
- нишевый рынок,
- дробное сегментирование,
- многопрофильное предприятие,
- многосторонние платформы





# Ценностное предложение

Совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю.

## Примеры:

- Новизна;
- Производительность ;
- Изготовление на заказ;
- Дизайн/бренд/статус;
- Цена и экономия на расходах;
- Снижение риска
- Доступность, удобство/применимость
- Помочь потребителю выполнить его работу (авиакомпания платят Rolls-Royce за каждый час работы их двигателей)





# Каналы сбыта

## Выполняют функции:

- 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.

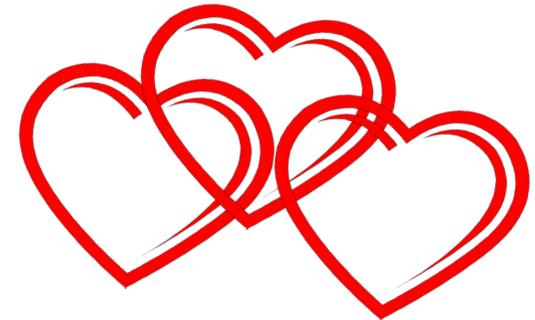




# Взаимоотношения с клиентами

## Виды взаимодействия:

- персональная поддержка;
- самообслуживание;
- автоматизированное обслуживание;
- сообщества;
- сети мгновенных сообщений (skype, ICQ, Telegram, Viber, Whatsapp)



## Система управления взаимоотношения с клиентами – CRM система

Позволяет компании отслеживать историю развития взаимоотношений с заказчиками, координировать многосторонние связи с постоянными клиентами и централизованно управлять продажами и клиент-ориентированным маркетингом, в том числе через Интернет



## Ключевые ресурсы

### Виды ресурсов:

- Материальные;
- Трудовые;
- Интеллектуальные;
- Финансовые;
- Энергетические;
- Производственные;
- Природные.

## Структура издержек

### По бизнес-модели разделяют на два класса:

- С преимущественным вниманием к издержкам;
- С преимущественным вниманием к ценности;

### По структуре:

- Фиксированные издержки;
- Переменные издержки;
- Экономия на масштабе;
- Эффект диверсификации;



# Ключевые виды деятельности

- **Производство:**

Разработка, создание и вывод на рынок продукта в требуемом объеме и или наилучшем качестве.

Производственная деятельность - главная для бизнес-моделей компаний производителей.

- **Разрешение проблем.**

Поиск оптимального решения проблем конкретного клиента. Ключевая активность этого типа преобладает в работе консалтинговых компаний, больниц и других организаций, оказывающих услуги.

- **Платформы/сети.**

Главными видами деятельности являются те, что связаны с платформой или сетью, в качестве платформы могут выступать компьютерные сети, коммерческие платформы, программное обеспечение и даже торговые марки.

Бизнес-модель eBay требует постоянного развития и поддержки платформы компании: сайта [eBay.com](http://eBay.com).



# Ключевые партнеры

**Можно выделить четыре типа партнерских отношений:**

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

**Можно выделить три основных мотива создания партнерских отношений:**

- оптимизация и экономия в сфере производства;
- снижение риска и неопределенности;
- поставка ресурсов и совместная деятельность



# Потоки поступления дохода

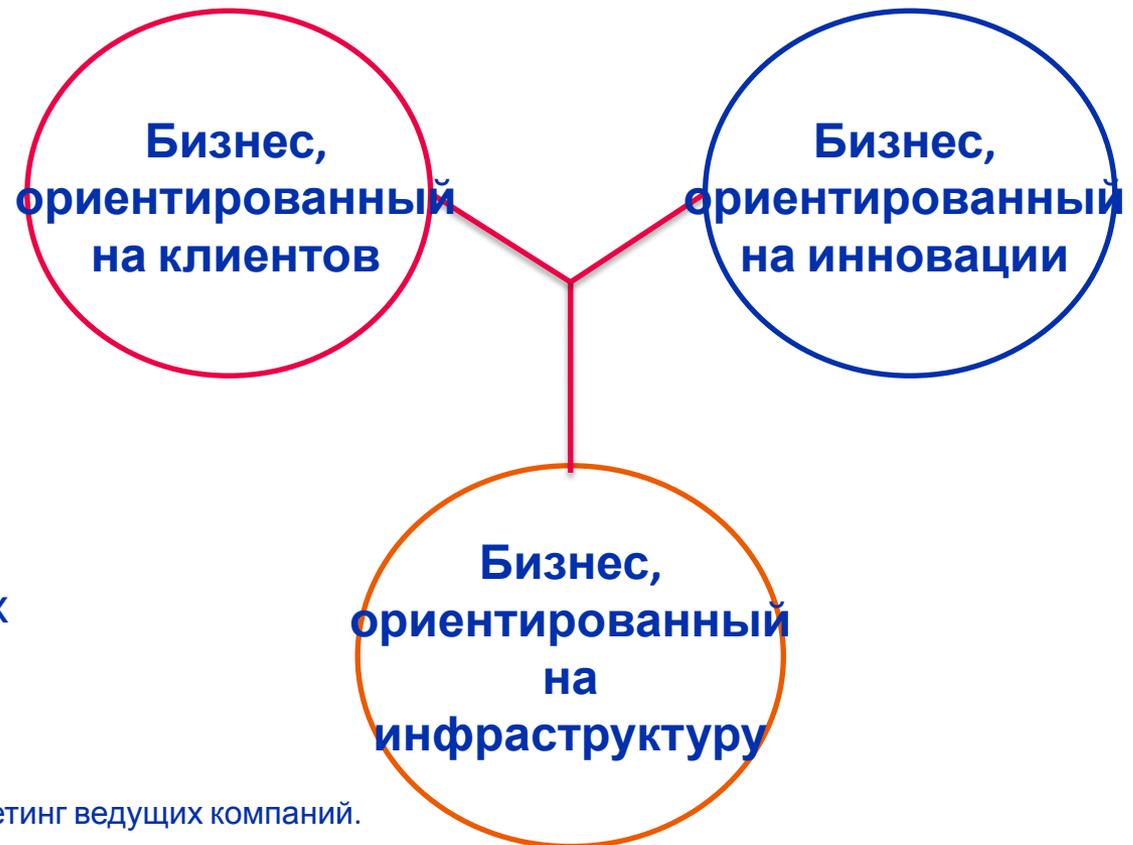
- продажа активов (товаров)
- плата за использование
- оплата подписки
- аренда/лизинг/рента
- Лицензии
- брокерские проценты
- реклама



# Стили бизнес-моделей

## Концепция «Разделения»:

Три формы деятельности могут сосуществовать в пределах одной компании, но в идеале они должны быть «разделены» с целью исключения конфликтных ситуаций или нежелательного влияния



Подробнее см. Трейси М, Вирссма Ф. Маркетинг ведущих компаний.

Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке. — М.:



# Концепция «Разделения»

	Инновационные продукты	Управление взаимоотношениям с клиентами	Управление инфраструктурой
Экономика	Ранний выход на рынок позволяет установить более выгодные цены и занимать большую долю рынка	Высокие затраты на привлечение клиентов требует высокой доли продуктов фирмы в расходах потребителей; главное- <b>экономия на масштабе</b>	Высокая доля фиксированных цен делает необходимым большие объемы производства ради снижения затрат на единицу продукции; главное- <b>экономия на масштабе</b>
Культура	Битва за таланты, вход на рынок достаточно прост, процветают многочисленные мелкие игроки	Битва за ассортимент, доминируют немногочисленные крупные компании	Битва за масштаб, консолидация доминирует лишь немногочисленные крупные компании
Конкуренция	Ориентация на <b>сотрудников</b> , повышенное внимание к творческим личностям	Ориентация на услуги, мышление клиент всегда прав	Ориентация на издержки, упор на стандартизацию, предсказуемость, и эффективность деятельности



## Концепция «Длинный хвост»- это 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.
- Такие бизнес-модели требуют небольших складских издержек и прочной платформы для быстрой доставки покупателям интересующей их продукции

Lulu.com – печать по требованию. Доступ к читателям получают нишевые авторы, которые могут продавать 50 экз. книги в год.



# Концепция «МНОГОСТОРОННИЕ ПЛАТФОРМЫ»-

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

Google, доход которой формируется от продажи рекламы на сайтах Google + продажи рекламы на сайтах партнеров программы AdSense (для этих партнеров это простой способ получить доход за счет своего контента); чтобы привлечь широкую аудиторию, за которую готовы платить рекламодатели, Google создает массу бесплатных сервисов для обычных пользователей.



## Концепция бизнес-модели FREE-типа, один значимый потребительский сегмент может в течение длительного времени получать выгоду от бесплатного предложения

- Финансирование потребителей, которые ничего не платят, осуществляется за счет другой части бизнес-модели или другим потребительским сегментом

Ключевая деятельность	Развитие и поддержание инфраструктуры
Ключевые ресурсы	Платформа
Структура Издержек	Фиксированные издержки, расходы на обслуживание премиум-клиентов и бесплатных клиентов
Ценностные предложения	Бесплатный базовый сервис, Премиум сервис
Взаимоотношения с клиентами	Автоматизация массовые индивидуальные настройки
Потребительские сегменты	Обширная база бесплатных клиентов, небольшое кол.платных пользователей
Потоки поступления доходов	Платные премиум услуги



# ОТКРЫТЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ-

могут быть использованы для создания и сохранения ценности за счет сотрудничества с внешними партнерами.

Закрытые	Открытые
Талантливые люди работают в нашей области на нас	Мы должны работать с талантливыми людьми как из нашей компании, так и со стороны
Чтобы получить прибыль от НИОКР мы должны сами сделать открытия, разрабатывать их и сами применять на практике	Внешние НИОКР тоже могут создать ценность, и, чтобы претендовать на часть этой ценности, мы тоже должны заниматься исследованиями
Если сделаем открытия сами, то выйдем на рынок первыми	Не обязательно проводить исследования, чтобы получать от них прибыль
Если большинство идей в отрасли будут нашими, мы выиграем	Мы выиграем, если наилучшим образом сможем использовать как свои, так и чужие идеи
Мы должны контролировать наш инновационный процесс, чтобы конкуренты не могли воспользоваться нашими идеями	Мы должны получать прибыль от использования наших инноваций другими компаниями; нам надо приобретать чужие инновации, если это приносит выгоду и отвечает вашим интересам



# СТРАТЕГИЯ

Это поможет вам конструктивно проанализировать существующие бизнес-модели и со стратегической точки зрения изучить среду, в которой работает ваша бизнес-модель.

## Четыре стратегические области:

- среда бизнес-моделирования,
- оценка бизнес-моделей,
- бизнес-модели и стратегия голубого океана,
- управление множественными бизнес-моделями в рамках предприятия.



# Внешняя среда

- Поставщики и другие участники цепочки создания стоимости;
- Заинтересованные стороны;
  - Конкуренты;
  - Новички рынка;
- Заменители: товары и услуги

Отраслевые факторы

Ключевые тенденции

- Законодательные тенденции;
- Технологические тенденции;
- Общественные и культурные тенденции;
- Социально-экономические тенденции

- Условия мирового рынка;
  - Фондовые рынки;
- Сырье и другие ресурсы;
  - Экономическая инфраструктура

Макро-экономические факторы

Рыночные факторы

- Сегменты рынка;
- Потребности и спрос;
- Движущие силы рынка;
- Затраты на переключение
- Привлечение доходов

Бизнес-модель, конкурентоспособная на сегодняшнем рынке, может оказаться устаревшей или вообще непригодной завтра.



# Оценка бизнес-модели

- Оценить свое положение на рынке и соответствующим образом адаптироваться

Бизнес-модель можно объединить классический SWOT-анализом

Ключевые партнеры 	Ключевые виды деятельности 	Ценностные предложения 	Взаимоотношения с клиентами 	Потребительские сегменты 
	Ключевые ресурсы 		Каналы сбыта 	
Структура издержек 		Потоки поступления доходов 		

## SWOT ANALYSIS

	Helpful to achieving the objective	Harmful to achieving the objective
Internal origin (attributes of the organization)	S Strengths	W Weaknesses
External origin (attributes of the environment)	O Opportunities	T Threats



# Бизнес-модели и стратегия голубого океана

- Создать новый рынок, где нет конкуренции, с помощью так называемой инновации ценности.

Это означает повышение ценности для потребителя путем **создания преимуществ и новых сервисов** с одновременным **снижением затрат** за счет отказа от менее ценных предложений.

Ким и Моборн предлагают **аналитический инструмент** под названием **модель четырех действий**:

- Какие факторы, которые отрасль рассматривает как само собой разумеющиеся, следует исключить?
- Какие факторы следует значительно сократить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
- Какие факторы следует значительно увеличить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
- Какие факторы из никогда ранее не предлагавшихся в отрасли следует создать?

# Пример: Cirque du Soleil (Цирк дю Солей)

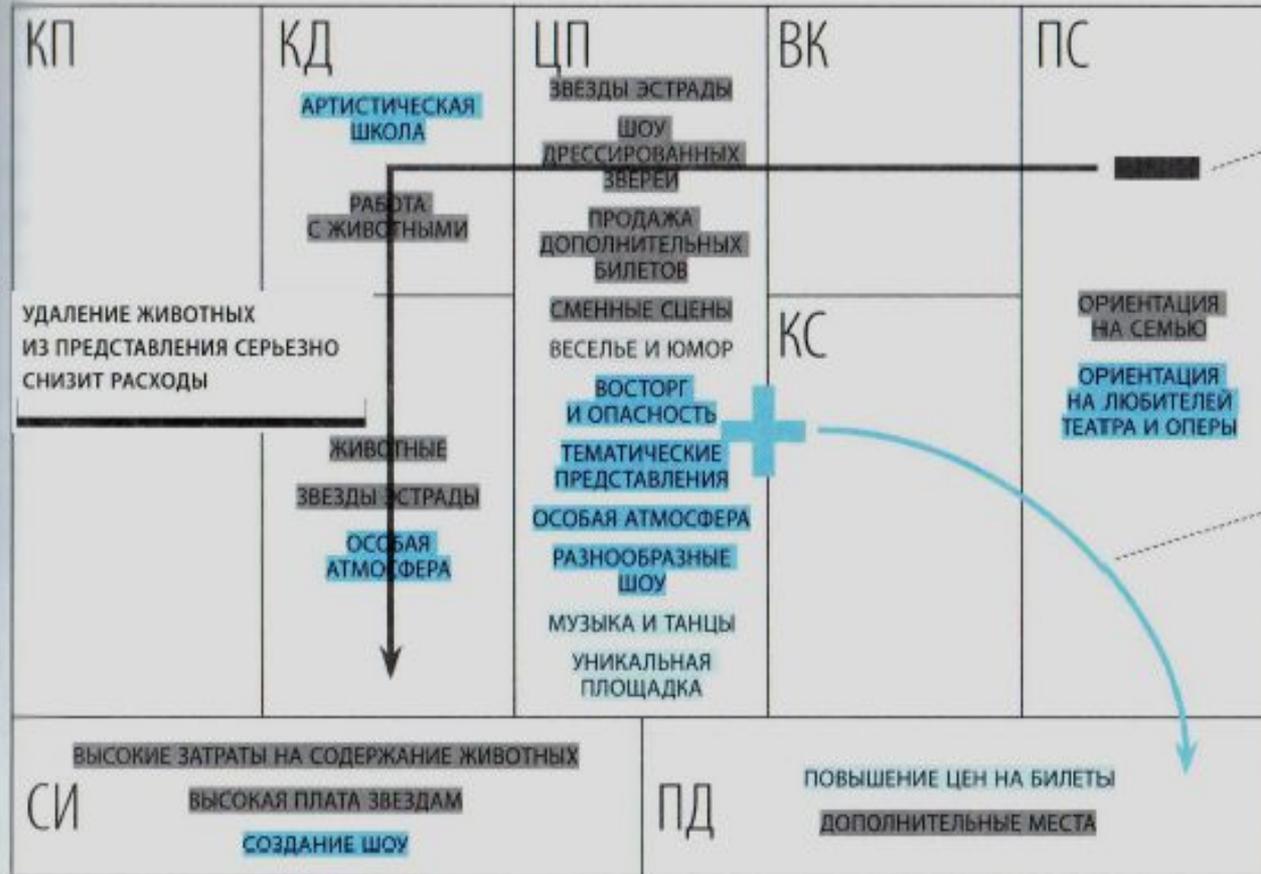
- **Были исключены** такие дорогостоящие элементы, как **дрессированные звери и звезды цирка**, но при этом добавлены такие, как **тематические шоу**, особая атмосфера и прекрасная музыка.
- **Ценностное предложение** позволило Cirque du Soleil, расширить свою привлекательность для театралов, ищущих интеллектуального зрелища, заменив этим традиционную для цирка ориентацию на **семейный отдых**.



Вследствие этого стало возможно серьезно **поднять цены на билеты**.



# CIRQUE DU SOLEIL



ДОБАВЛЕНИЕ ТЕАТРАЛЬНОГО ЭЛЕМЕНТА К ЦЕННОСТНОМУ ПРЕДЛОЖЕНИЮ ИЗМЕНИТ ХАРАКТЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ИЗДЕРЖКИ

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ОБЪЕДИНЯЕТ В СЕБЕ ЭЛЕМЕНТЫ ЦИРКА, ДРАМАТИЧЕСКОГО И ОПЕРНОГО ТЕАТРА, ЧТО ПОЗВОЛЯЕТ ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НА БОЛЕЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ЗРИТЕЛЯ, КОТОРЫЙ ГОТОВ ПЛАТИТЬ БОЛЬШЕ ЗА БИЛЕТЫ

<b>ИСКЛЮЧИТЬ</b> ЗВЕЗДЫ ЭСТРАДЫ ЖИВОТНЫХ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МЕСТА СМЕННЫЕ СЦЕНЫ	<b>УВЕЛИЧИТЬ</b> УНИКАЛЬНОСТЬ ПЛОЩАДКИ
<b>СОКРАТИТЬ</b> ВЕСЕЛЬЕ И ЮМОР ВОСТОРГ И ОПАСНОСТЬ	<b>СОЗДАТЬ</b> ТЕМАТИЧЕСКИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ОСОБУЮ АТМОСФЕРУ РАЗНООБРАЗНЫЕ ШОУ МУЗЫКУ И ТАНЦЫ

Голубым цветом выделено влияние этих изменений ценностного предложения на другие блоки



# Стадии воплощение бизнес-модели

## Понимание

Подготовка к успешному дизайн-проекту бизнес-модели

Подготовка площадки

## Мобилизация

Исследование и анализ элементов, необходимых для дизайна бизнес-моделей

Погружение с командой

## Дизайн

Создание и проверка жизнеспособных вариантов бизнес-моделей и выбор наилучшего

Исследование

## Применение

Проверьте прототип бизнес-модели в реальных условиях рынка

Применение

## Управление

Адаптация и модификация бизнес-модели в соответствии с реакцией рынка на нее

Эволюция



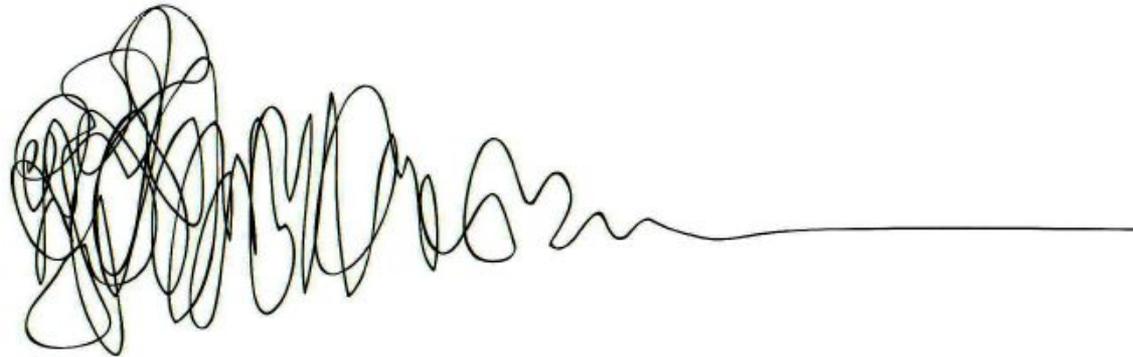
# Причины возникновения инновационной бизнес-модели:

- стремление удовлетворить существующие на рынке, но никем не обслуживаемые потребности;
- возможность вывести на рынок новые технологии, товары или услуги;
- желание улучшить, разрушить или преобразовать существующий рынок помощью лучшей бизнес-модели
- создать совершенно новый рынок

## Какие жертвы вы понесете:

Придется смириться с **двойственностью и неопределенностью** до тех пор, пока не будет найдено верное решение.

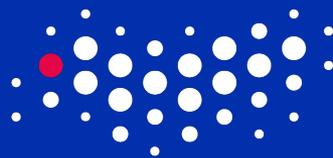
Участники процесса должны быть **готовы потратить массу времени и сил и не останавливаться** сразу же на каком-то одном варианте



изучение  
и понимание

разработка  
прототипов  
бизнес-модели

использование  
дизайна  
бизнес-модели



УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

**Спасибо за внимание!**

[innovation.ifmo.ru](http://innovation.ifmo.ru)

[t.gaponenko@corp.ifmo.ru](mailto:t.gaponenko@corp.ifmo.ru)

Санкт-Петербург, 2016