

Практикум по бизнес- моделированию

Разова Елена Леонидовна

кандидат философских наук, РМР®

доцент кафедры менеджмента ГрГУ им. Янки Купалы



Структурные блоки шаблона

1. Потребительские сегменты (ПС)
2. Ценностные предложения (ЦП)
3. Каналы сбыта (КС)
4. Взаимоотношения с клиентом (ВК)
5. Потoki поступления доходов (ПД)
6. Ключевые ресурсы (КР)
7. Ключевые виды деятельности (КД)
8. Ключевые партнеры (КП)
9. Структура издержек (СИ)

1. Потребительские сегменты (ПС)

- Организация обслуживает 1 или несколько ПС.
- Клиенты – сердце БМ
- ПС – группа клиентов, выделенная по потребностям, особенностям поведения, иным признакам.
- Группы клиентов = различные ПС, если
 - различные запросы => различные предложения;
 - различные каналы сбыта;
 - различные взаимоотношения;
 - различная выгодность;
 - привлекательны разные аспекты предложения.

Главные вопросы для определения ПС

- Для кого мы создаем ценностные предложения?
- Какие клиенты для нас более важны?
- Какой набор товаров и услуг мы можем предложить каждому ПС?

Типы ПС

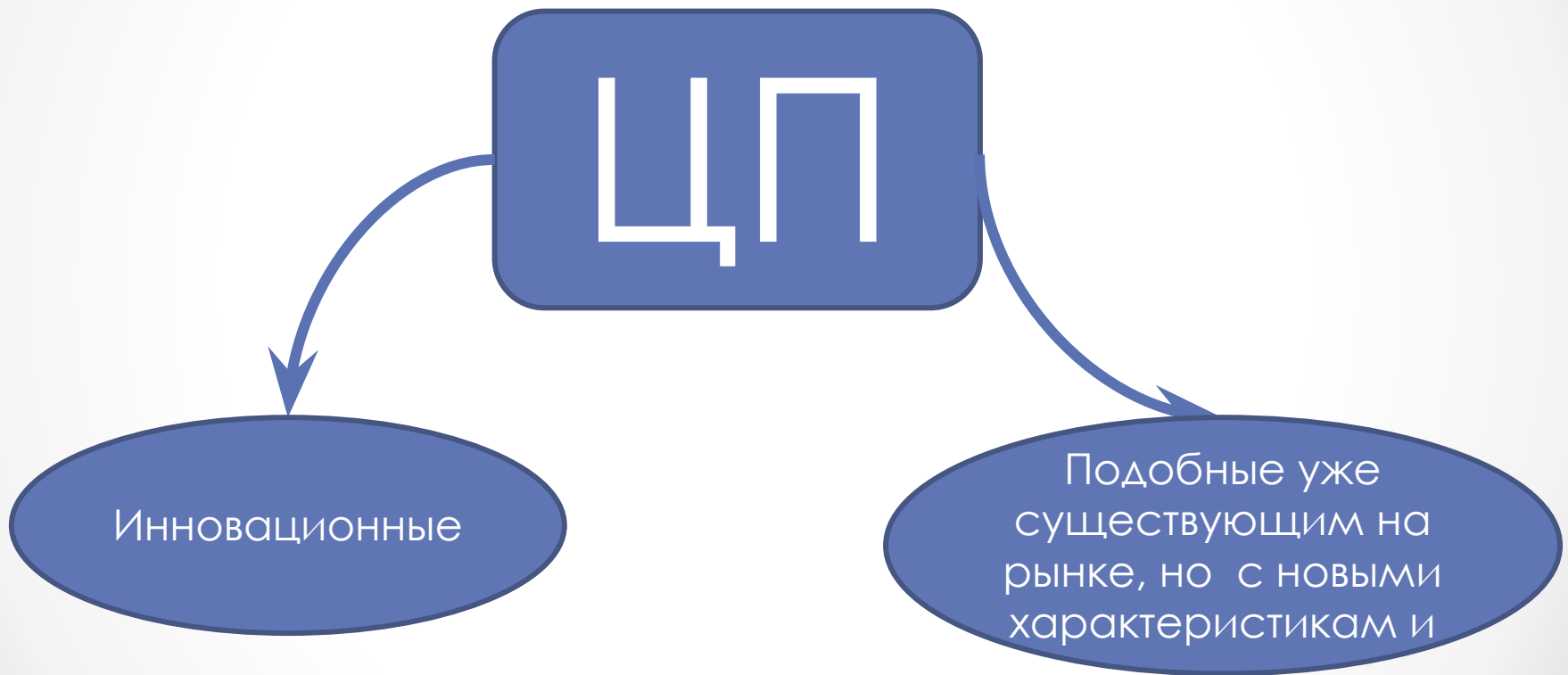
- **Массовый рынок:** рынок товаров широкого потребления не различает ПС (сфера бытовой техники).
- **Нишевой рынок:** ориентирован на особые ПС (поставка ресурсов и комплектующих).
- **Дробное сегментирование:** ориентирован на ПС, незначительно отличающийся по потребностям и возможностям (вкладчики со счетом в \$200 000 и \$ 500 000).
- **Многопрофильные предприятия:** работают с совершенно разными ПС (Amazon.com → розничные продажи → мощная ИТ инфраструктура → дифференциация → облачная обработка данных → ПС – веб-компания).
- **Многосторонние платформы/рынки:** обслуживают 2 и более взаимосвязанных ПС (издатели бесплатной прессы → заинтересованы в большом количестве читателей для привлечения рекламодателей и в большом количестве рекламодателей для финансирования производства и распространения).

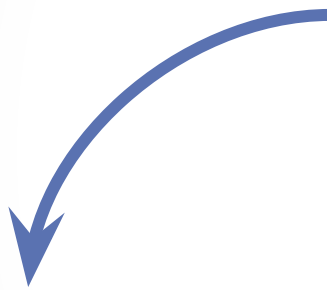
2. Ценностные предложения (ЦП)

- ЦП удовлетворяют потребности потребителей, делая им ЦП
- ЦП – причина предпочтения потребителей той или иной компанией
- ЦП – совокупность товаров/услуг, отвечающим запросам определенного ПС.
- ЦП – совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю.

Главные вопросы для определения ЦП

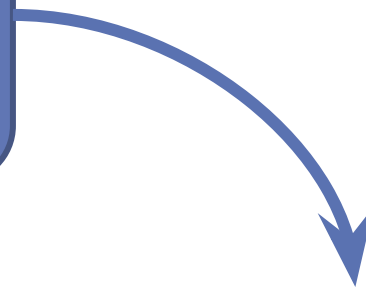
- Какие ценности мы предлагаем потребителям?
- Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам?
- Какие потребности удовлетворяем?





Количественные преимущества ПС:

- цена
- скорость обслуживания



Качественные преимущества ПС

- ДИЗАЙН
- ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ ЭМОЦИИ КЛИЕНТА

Составляющие ЦП

(1 из 3)

- **Новизна:** ориентированы на удовлетворение новых потребностей, ранее не существовавших, связанных с технологическими достижениями (сотовые телефоны, мобильная связь).
- **Производительность:** рост производительности = рост ценности (более мощные компьютеры). Но рост производительности имеет предел (наращивание мощности компьютеров не ведет к росту спроса).
- **Изготовление на заказ:** товары/услуги удовлетворяют индивидуальные запросы / узкие ПС имеют высокую ценность. Спрос на индивидуальное производство постоянно растет.

Составляющие ЦП

(2 из 3)

- **«Делать свою работу»:** ценность создается за счет помощи в выполнении его работы (Rolls-Royce полностью берет на себя производство и обслуживание самолетных двигателей, а авиаперевозчики платят за каждый час работы).
- **Дизайн:** продукт может выделяться только за счет дизайна (мода, бытовая техника).
- **Бренд /статус:** ценность = демонстрация бренда (Rolex на руке, андеграундные бренды одежды скейтбордистов).
- **Цена:** та же ценность, но ниже цена (для чувствительных к цене ПС) (дешевые авиаперевозки Southwest, easyJet, Ryanair; бесплатные предложения: электронная почта, газеты, мобильная связь).

Составляющие ЦП

(2 из 3)

- **Уменьшение расходов:** ценность за счет снижения расходов потребителя (хостинг для пользователей CRM (Customer Relation Management)).
- **Снижение риска:** при покупке товаров/услуг (гарантийное обслуживание)
- **Доступность:** товаров/услуг для тех, кому они ранее доступны не были, путем новых отношений / инновационных БМ (инвестиционные фонды для людей со скромным достатком, NetJet, предлагающий доленое владение частным реактивным самолетом).
- **Удобство/применимость:** iPod и iTunes обеспечивает поиск, приобретение, загрузку и прослушивание музыки → господство Apple на рынке.

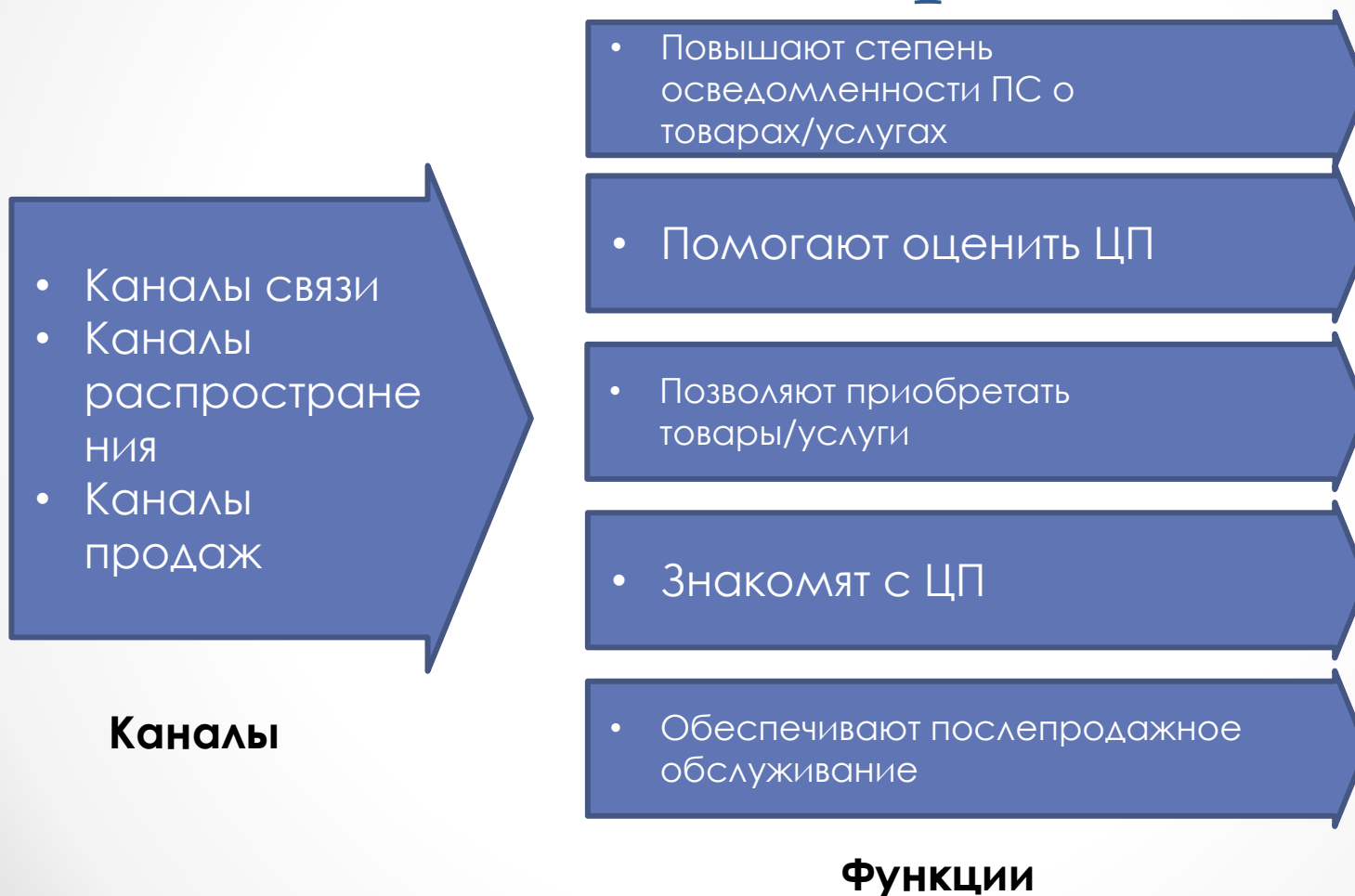
3. Каналы сбыта (КС)

- КС – информационные, дистрибьюторские, торговые сети, через которые ЦП поступает к ПС.

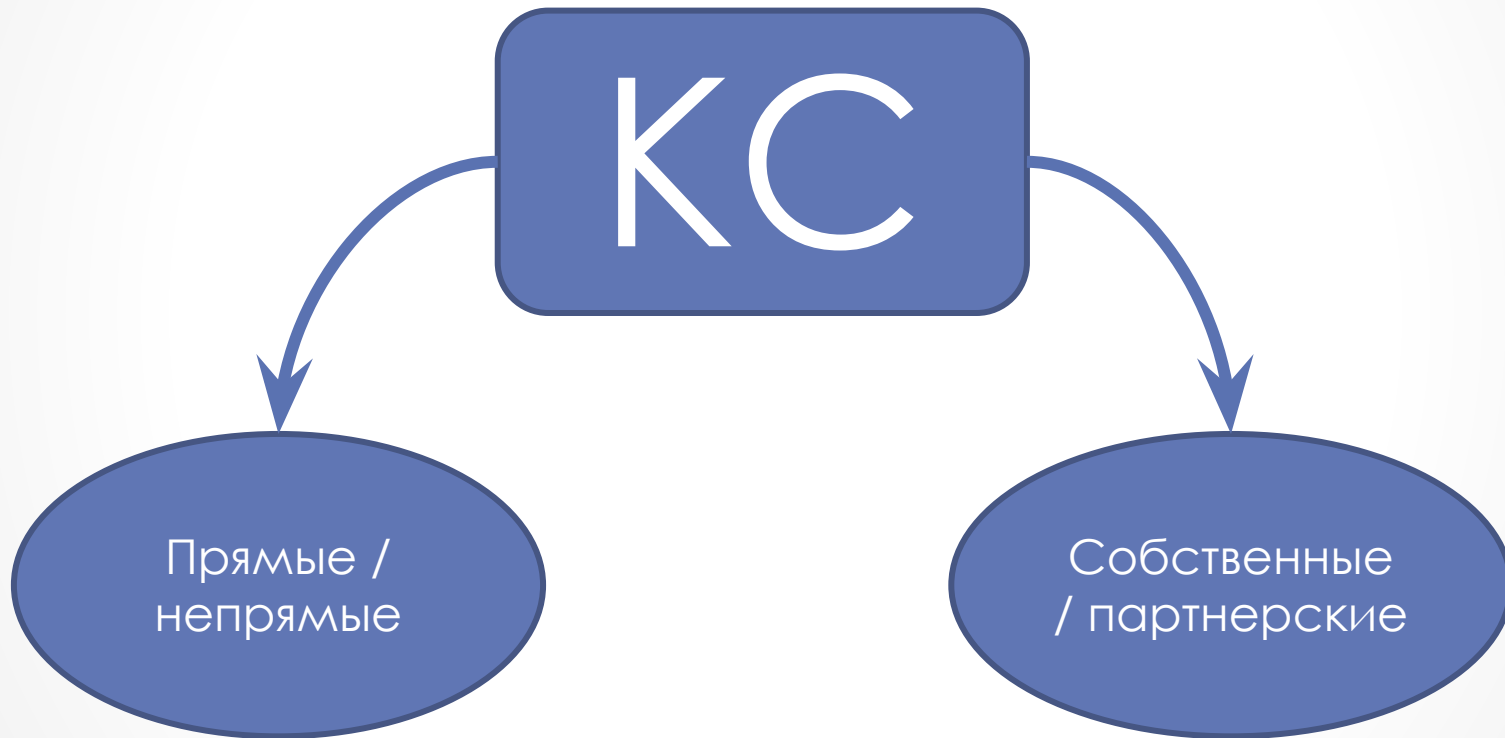
Главные вопросы для определения КС

- Какие каналы взаимодействия были бы желательны для ПС?
- Как мы взаимодействуем с ними сейчас?
- Как связаны наши каналы между собой?
- Какие КС наиболее эффективны?
- Какие КС более выгодные?

Система взаимодействия компании с потребителем:



Типы КС



Структура КС

(все или несколько этапов)

- Информационный этап: повышает осведомленность потребителя о товарах/услугах
- Оценочный этап: как мы помогаем потребителю оценить ЦП компании
- Продажный этап: каким образом мы представляем потребителю приобрести товары/услуги
- Этап доставки: как доставляются потребителю наши ЦП
- Постпродажный этап: как обеспечиваем послепродажное обслуживание

Типы КС

Прямые

- Торговые агенты
- Продажи через Internet

Собственные

Непрямые

- Фирменные магазины
- Партнерские магазины
- Оптовики
- ...

Партнерские

Прямые собственные КС:

- больше прибыли (+)
- дороже управление (-)

Непрямые партнерские КС:

- меньше прибыль (-)
- большой охват и преимущества за счет сильных сторон партнеров (+)

Требуется баланс!!!

4. Взаимоотношения с клиентами (ВК)

- ВК поддерживаются службами по работе с клиентами
- Мотивы для установления ВК:
 - приобретение клиентов
 - удержание клиентов
 - увеличение продаж

Типы ВК

- **Персональная поддержка:** основана на личных контактах потребителя и компании (call-центр, e-mail)
- **Особая персональная поддержка:** прикрепление у потребителю сотрудника компании (банки и VIP клиенты)
- **Самообслуживание:** потребитель обеспечен всем необходимым, чтобы обслуживать себя самостоятельно
- **Автоматизированное обслуживание:** самообслуживание + автоматизация (регистрация на сайте → персональные услуги)
- **Сообщества:** поиск потребителя в Internet-сообществах и установление тесных связей с ним через сообщества.
- **Совместное создание:** Amazon.com предлагает писать рецензии покупателям книг → новое ЦП для покупателей.

5. Поток поступления доходов (ПД)

- Материальна прибыль поступает от каждого ПС.
- Клиенты – сердце БМ, ПД – ее артерии.
- У каждого ПД свой механизм ценообразования:
 - фиксированная / договорная цена
 - аукционные торги
 - цены зависят от рынка / объема продаж
 - контроль выручки

Главные вопросы для определения ПД

- За что клиенты готовы платить?
- За что они платят в настоящее время?
- Каким образом они платят?
- Как они предпочли бы платить?
- Какую часть общей прибыли приносит каждый поток поступления доходов?

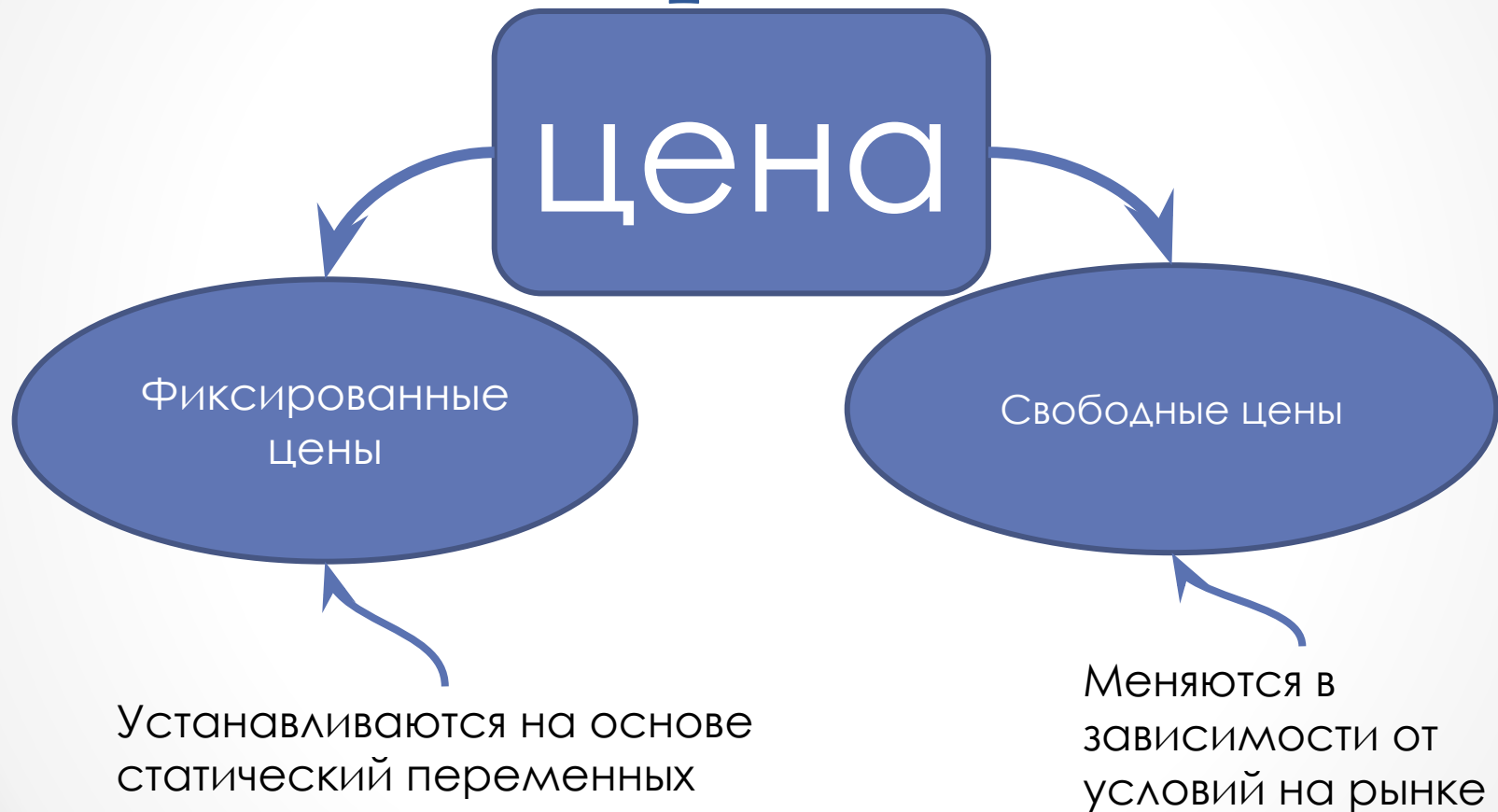
Типы ПД



Способы создания ПД

- **Продажа активов:** продажа прав собственности на материальный продукт (Amazon.com – продажа книг, дисков; Fiat- автомобиль, который можно водить, продать, разобрать)
- **Плата за использование:** определенная услуга (оплата минут разговора мобильному оператору, оплата количества ночей в отеле)
- **Оплата подписки:** на продолжительный доступ к услуге (тренажерный зал, компьютерная сетевая игра World of Warcraft Online)
- **Аренда / рента / лизинг:** передача временных прав на пользование определённым активом в течении определенного периода времени за фиксированную оплату (почасовая аренда автомобилей Zipcar. Com – замена собственных авто)
- **Лицензия:** передача права пользования защищенной интеллектуальной собственностью. Доход получает держатель прав, ничего не производящий (медиаиндустрия, продажа патентов)
- **Брокерские проценты:** от посреднических услуг, предоставляемых в ходе сделки (продавцы карт – распространители карт – клиент; агент по недвижимости)
- **Реклама:** оплата рекламы товара /услуги/торговой марки (СМИ)

Механизмы ценообразования



Механизмы ценообразования

Фиксированные цены:

- Цена по прейскуранту: фиксированная цена на конкретный товар/услугу
ЦП
- Зависимость от характера продукта: от числа/качества ценностных характеристик продукта
- Зависимость от ПС: от типа и особенностей ПС.
- Зависимость от величины закупки: цена меняется от количества приобретаемого товара

Свободные цены:

- Договор между партнерами (торги): цена устанавливается в ходе приговоров сторон, которые добиваются выгодных условий
- Управление доходами: цена зависит от имеющихся ресурсов и сроков покупки (при продаже продукта с ограниченным объемом ресурсов (номера в отелях, авиабилеты))
- Торговля рекламным временем : цена меняется от уровня спроса и предложения
- Аукцион: цену определяет победитель аукционных торгов

6. Ключевые ресурсы (КР)

- КР – средства, необходимые для предложения и доставки ПС, ЦП, КС, ВК и ПД
- КС (наиболее важные активы) позволяют
 - создавать и доносить до потребителя ЦП,
 - выходить на рынок,
 - поддерживать связи с ПС
 - получать прибыль
- Разные БМ = разные ресурсы

Источники КР



Типы КР



Типы КР

- **Материальные ресурсы (физические объекты):**
 - Производственные мощности
 - Здания
 - Оборудование
 - Транспортные средства
 - Точки продаж
 - Сети дистрибуции

Ретейлеры: Wal-Mart (сеть магазинов), Amazon.com (ИТ-инфраструктура)

Типы КР

- Интеллектуальные ресурсы (наиболее важные составляющие БМ):
 - Торговые марки
закрытая информация
 - Защищенные права собственности
 - Патенты
авторские права
 - Партнерские/клиентские БД

Nike, Sony – торговая марка
Microsoft, SAP - ПО

Типы КР

- Персонал (особое отношение к подбору персонала в научных производствах, в творческих коллективах)
- Финансы (финансовые ресурсы/гарантии)
 - Денежные средства
 - Кредитные линии
 - Фондовый резерв для найма сотрудников на руководящие должности

Ericsson – берет займы на разработку по заказу клиентов, которые гарантированно не обратятся к другим фирмам

7. Ключевые виды деятельности (КД)

- КД обеспечивают доставку предложений, используя ключевые ресурсы
- КД – самые важные действия компании, без которых успех невозможен
- КД+КР=обязательный компонент процесса создания и реализации ЦП:
 - выход на рынок
 - поддержание взаимодействия с клиентом
 - получения доходов

Microsoft – разработка ПО

Dell – управление отношениями с поставщиками

McKinsey – разрешение проблемных ситуаций

Главные вопросы для определения КД

- Каких видов деятельности требуют наши ЦП?
- Наши каналы сбыта?
- Наши взаимоотношения с клиентами?
- Наши потоки поступления доходов?

Типы КД

- **Производство:** включает разработку, создание, вывод на рынок продукта в требуемом объеме и наилучшем качестве (для компаний - производителей). КД – производственная деятельность.
- **Разрешение проблем:** поиск оптимального решения проблем клиента (для консалтинговых компаний, больниц, организаций, оказывающих услуги). КД – управление знаниями и постоянная отработка профессиональных навыков.
- **Платформы / сети:** главный вид деятельности связана с платформой / сетью (компьютерные сети, компьютерные платформы (сайт eBay.com,; платформа транзакций по кредитным картам Visa продавцов, покупателей, банков; платформа для синхронизации стороннего ПО и ОС Windows), ПО, торговые марки. КД - управление платформами, сервисное обеспечение, продвижение платформы.

8. Ключевые партнеры (КП)

- КП – те, кто реализует аутсорсинг или обеспечивает ресурсами КД.
- Партнерские союзы :
 - оптимизировать свои БМ
 - снизить риски
 - получить ресурсы

Главные вопросы для определения КП

- Кто наши ключевые партнеры?
- Кто наши основные поставщики?
- Какие КР мы получаем от партнеров?
- Какой КД занимаются наши партнеры?

Типы партнерский отношений

1. Стратегическое сотрудничество между неконкурирующим компаниями.
2. Соконкуренция – стратегическое партнерство между конкурентами.
3. Совместные предприятия для запуска новых бизнес-проектов.
4. Отношение производителя с поставщиками для гарантии получения качественных комплектующих.

Мотивы создания партнерских отношений

- **Оптимизация и экономия в сфере производства:** основная форма партнерства между заказчиком и поставщиком для оптимизации распределения ресурсов и ведения деятельности (экономия на масштабе -> снижение издержек, привлечение ресурсов со стороны, совместное использование инфраструктуры).
- **Снижение риска и неопределенности:** путем формирования стратегического союза в одной области, в остальных оставаясь конкурентами (Blu-ray разработан совместно рядом лидеров в сфере бытовой техники, ПК, электронных носителей).

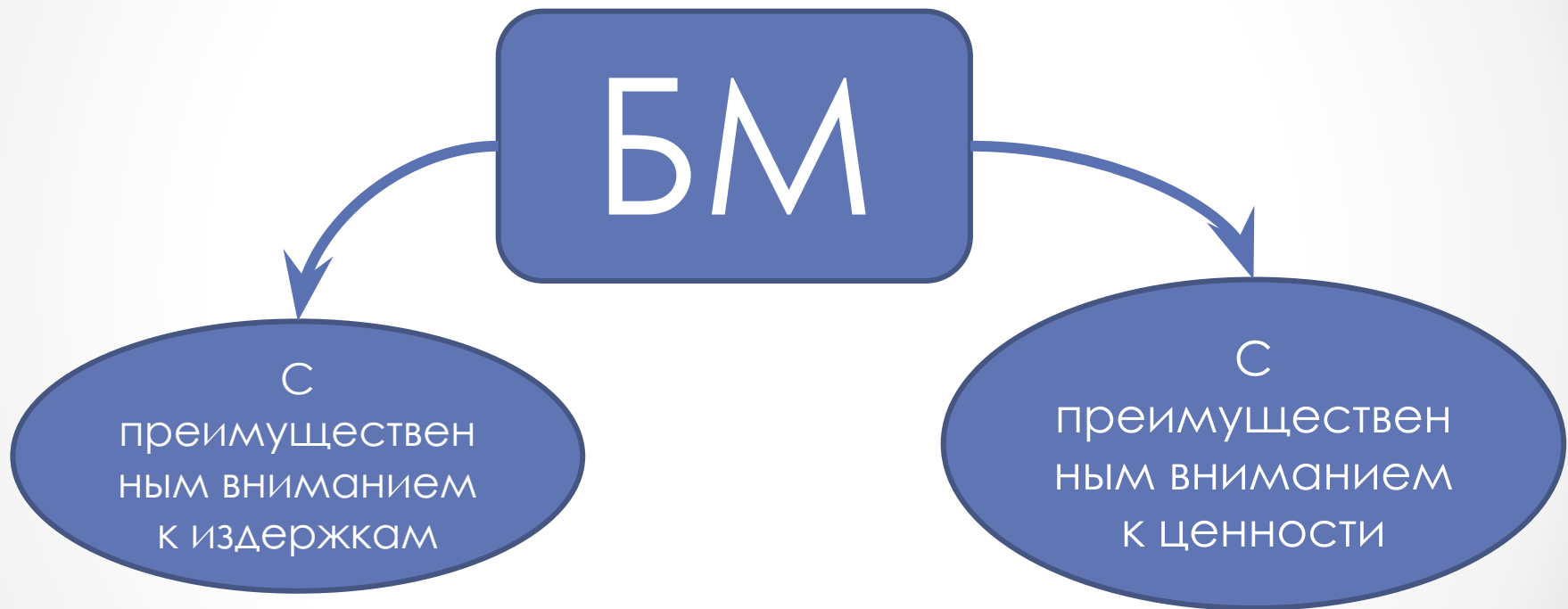
Мотивы создания партнерских отношений

- **Поставки ресурсов и совместная деятельность:** компания передает функции добычи /поставки некоторых ресурсов и выполнение отдельных действий партнерам (производители мобильных телефонов используют ОС по лицензии; страховые компании передают продажу полисов агентам, а не нанимают сотрудников).

9. Структура издержек (СИ)

- СИ – результат взаимодействия всех элементов
БМ – расходы, связанные с функционированием
БМ.
- $\text{Расходы} = \text{КР} + \text{КД} + \text{КП}$

Классификация БМ по структуре издержек



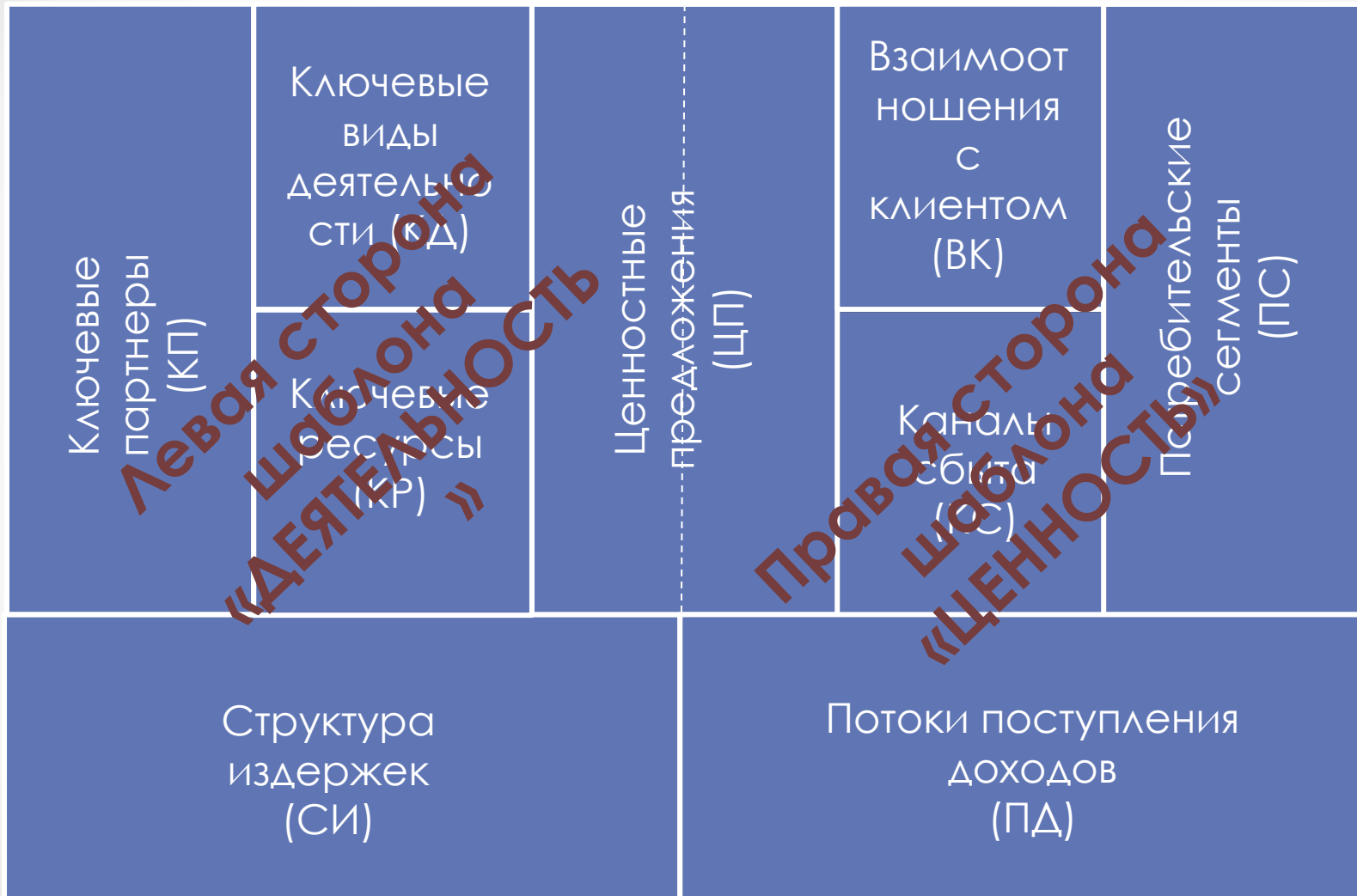
NB! Большинство БМ находится где-то посередине

Классификация БМ по структуре издержек

- Ориентация на издержки: БМ формируют и поддерживают минимальную структуру издержек, дешевые ЦП, максимальную автоматизацию в обслуживании, широкое привлечение сторонних ресурсов (Southwest, easyJet, Ryanair- дешевые авиаперевозчики).
- Ориентация на ценность: БМ ориентирована не на расходы, а на ценностные преимущества -> высококачественные ЦП и высокий уровень личного сервиса (роскошные отели).

Категории издержек по структуре

- **Фиксированные издержки:** остаются неизменными независимо от объема товаров / услуг (заработная плата сотрудников, арендная плата, средства производства). У производственных компаний больше доля фиксированных издержек.
- **Переменные издержки:** меняются в зависимости от объемов товаров / услуг (организация музыкальных фестивалей).
- **Экономия на масштабе:** снижение издержек за счет увеличения выпуска продукции за счет скидок на закупку сырья / комплектующих в больших объемах -> снижение расходов компании на единицу продукции при росте объемов выпуска.
- **Эффект диверсификации:** за счет большого спектра операций (использование одних и тех же видов маркетинга / каналов сбыта для распространения продукции).



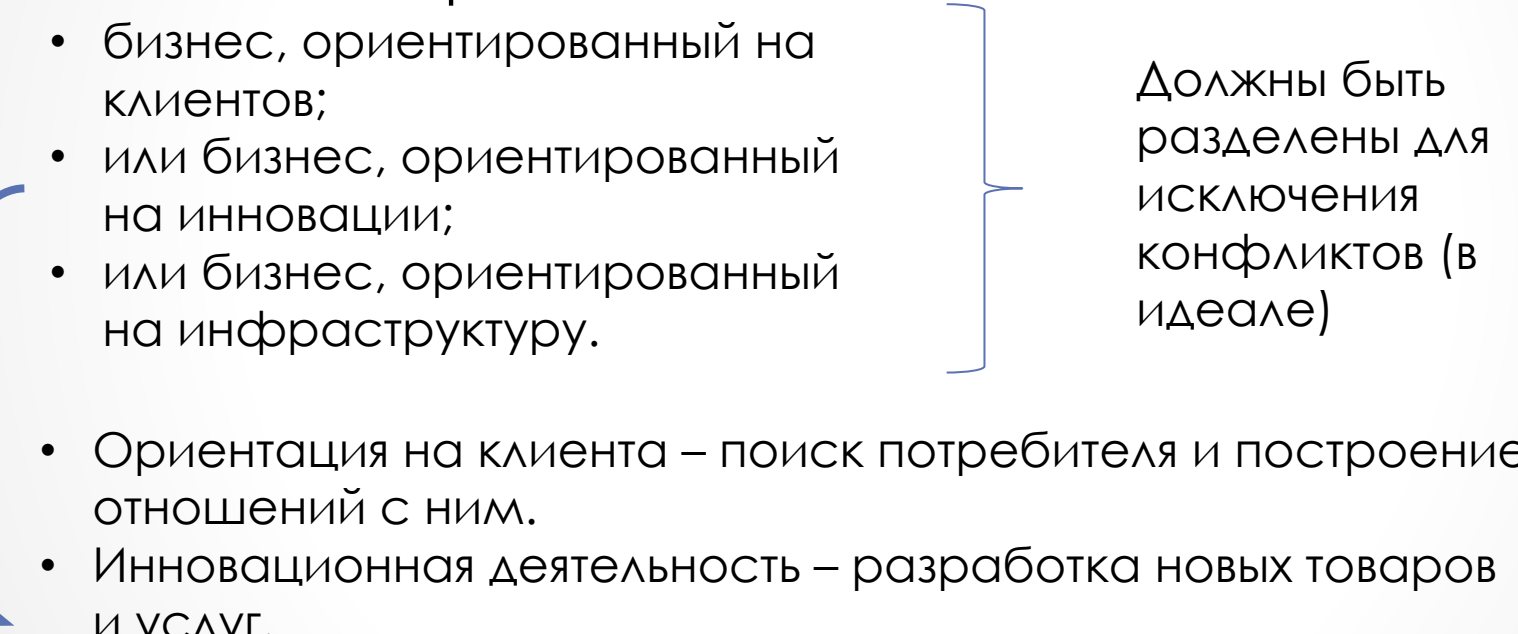
Способы применения шаблона

- Для сравнения БМ «так есть» и БМ «так должно быть»
для демонстрации финансовой выгоды модели бизнеса

Стили БМ

1. Стил ь «Разделение бизнес-модели»
2. Стил ь «Длинный хвост»
3. Стил ь «Многосторонняя платформа»
4. Стил ь «FREE»
5. Стил ь «Открытая бизнес-модель»

Стиль 1. «Разделение бизнес-модели»

- Фундаментальные формы бизнеса в рамках концепции разделения:
 - бизнес, ориентированный на клиентов;
 - или бизнес, ориентированный на инновации;
 - или бизнес, ориентированный на инфраструктуру.
 - Ориентация на клиента – поиск потребителя и построение отношений с ним.
 - Инновационная деятельность – разработка новых товаров и услуг.
 - Инфраструктурная ориентация – построение и управление платформами для выполнения масштабных повторяющихся задач.
- Должны быть разделены для исключения конфликтов (в идеале)
- 

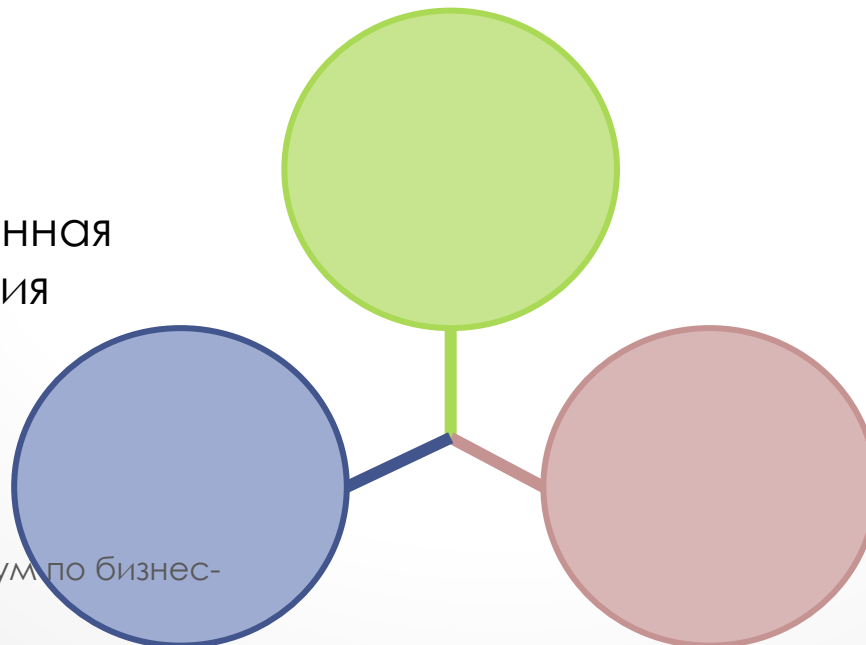


1. Незаделенная
компания



2. Разделение

3. Разделенная
компания

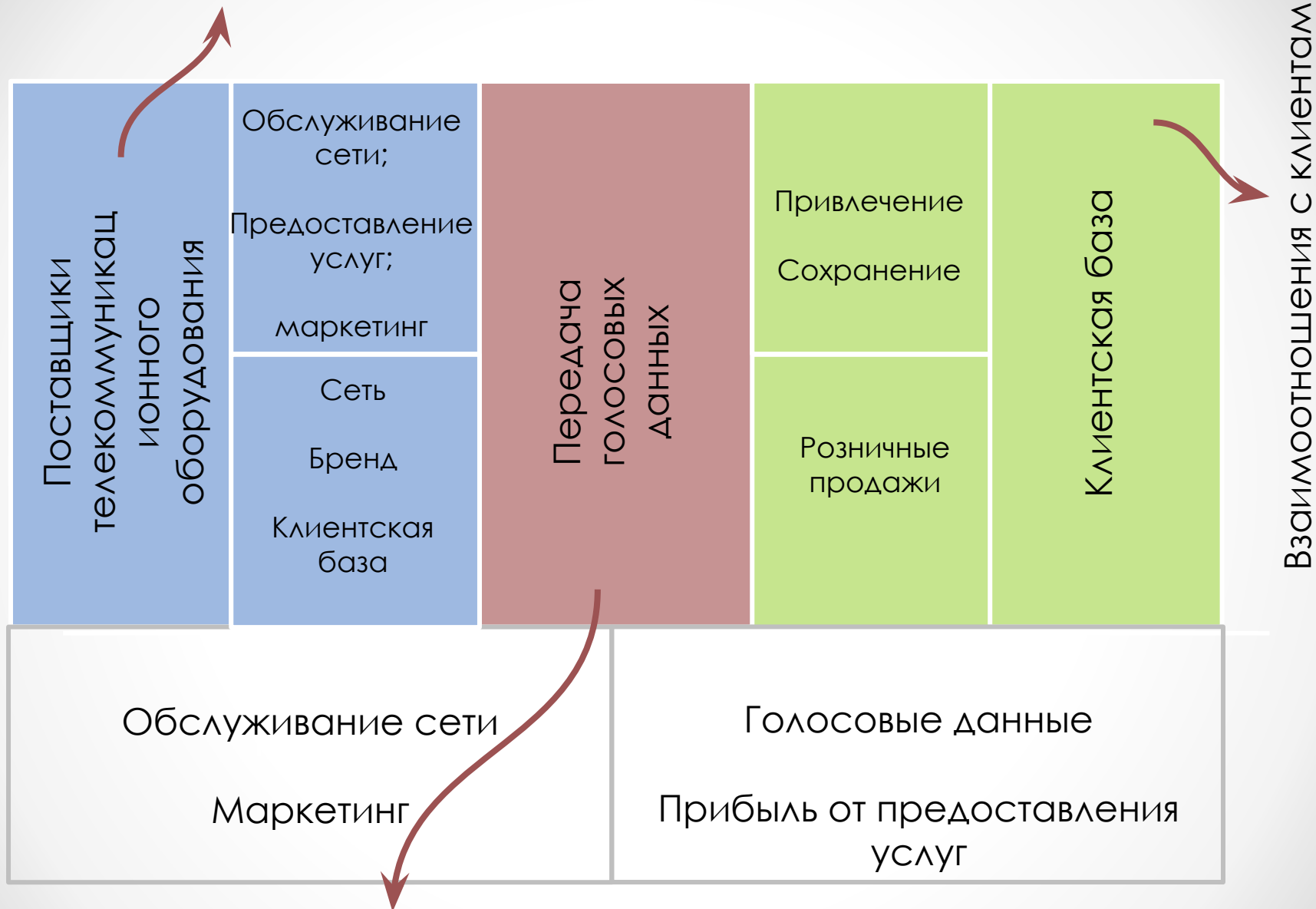


Три основные формы бизнеса

	Инновационные продукты	Управление взаимоотношениями с клиентом	Управление инфраструктурой
Экономика	<p>Ранний выход на рынок -> более выгодные цены -> Большая доля рынка.</p> <p><u>Главное - скорость</u></p>	<p>Высокие затраты на привлечение клиента -> Высокая доля продуктов компании в расходах потребителей (доля кошелька).</p> <p><u>Главное – экономия на масштабе</u></p>	<p>Высокая доля фиксированных цен -> Большие объемы производства -> снижение затрат на единицу продукции</p> <p><u>Главное – экономия на масштабе</u></p>
Культура	<ul style="list-style-type: none"> - Битва за таланты - Выход на рынков прост - Процветают множество мелких игроков 	<ul style="list-style-type: none"> - Битва за ассортимент - Доминируют немногочисленные крупные компании 	<ul style="list-style-type: none"> - Битва за масштаб - Консолидация - Доминируют немногочисленные крупные компании
Конкуренция	<ul style="list-style-type: none"> - Ориентация на сотрудников - Повышение внимания к творческим личностям <p>Е.Л.Разова Практикум по бизнес-моделированию</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ориентация на услуги - Мышление по принципу «клиент всегда прав» 	<ul style="list-style-type: none"> - Ориентация на издержки - Упор на стандартизацию - Предсказуемость и эффективность деятельности

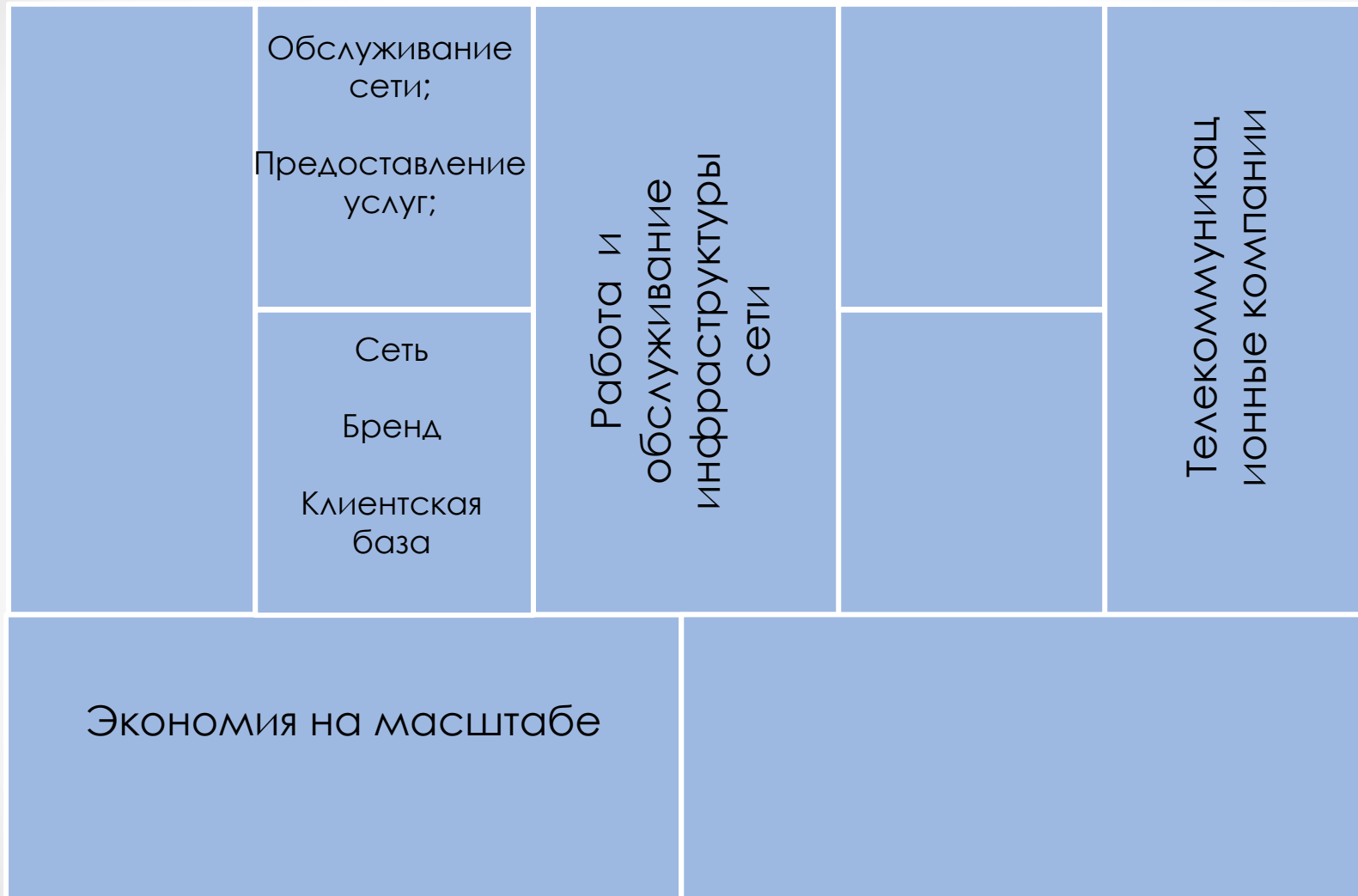
Кейс: разделение в компаниях мобильной связи

- Традиционная конкуренция: качество сети
- Сегодня: основной актив компании мобильной связи – бренд и отношения с клиентом ->
 - > рост сотрудничества фирм;
 - > дробление сетей;
 - > передача сетевых операций производителям оборудования.



Взаимоотношения с клиентами

Управление инфраструктурой



Взаимодействия с клиентом



Инновации



Стиль 2.

«ДЛИННЫЙ ХВОСТ»

- Длинный хвост – продажи многого понемногу: предложение большого количества товаров, каждый из которых продается относительно редко.
- Термин появился в связи с развитием медиа-бизнеса.

Lulu.com
LEGO Factory

Причины возникновения БМ

- Демократизация средств производства, которые прежде были слишком дороги для любителей: запись музыки, видеосъемка, создание ПО.
- Демократизация способов дистрибуции: Internet снизил складские, коммуникационные и операционные издержки, открыв новые рынки для новых продуктов.
- Соединение спроса и предложения: поиск, пользовательские рейтинги и социальные сети облегчили поиск потребителей для новых товаров.



Стиль 3. Многосторонние платформы

- Объединяют 2 и более различных связанных групп потребителей.
- Ценность платформы в обеспечении взаимодействия группы, каждая из которых заинтересована в другой. Ценность возрастает по мере увеличения количества клиентов – сетевой эффект.
- Кредитные карты = коммерсант + владелец карты
- ОС = производители оборудования + разработчики ПО + пользователи
- Игровые приставки = разработчики игр + игроки

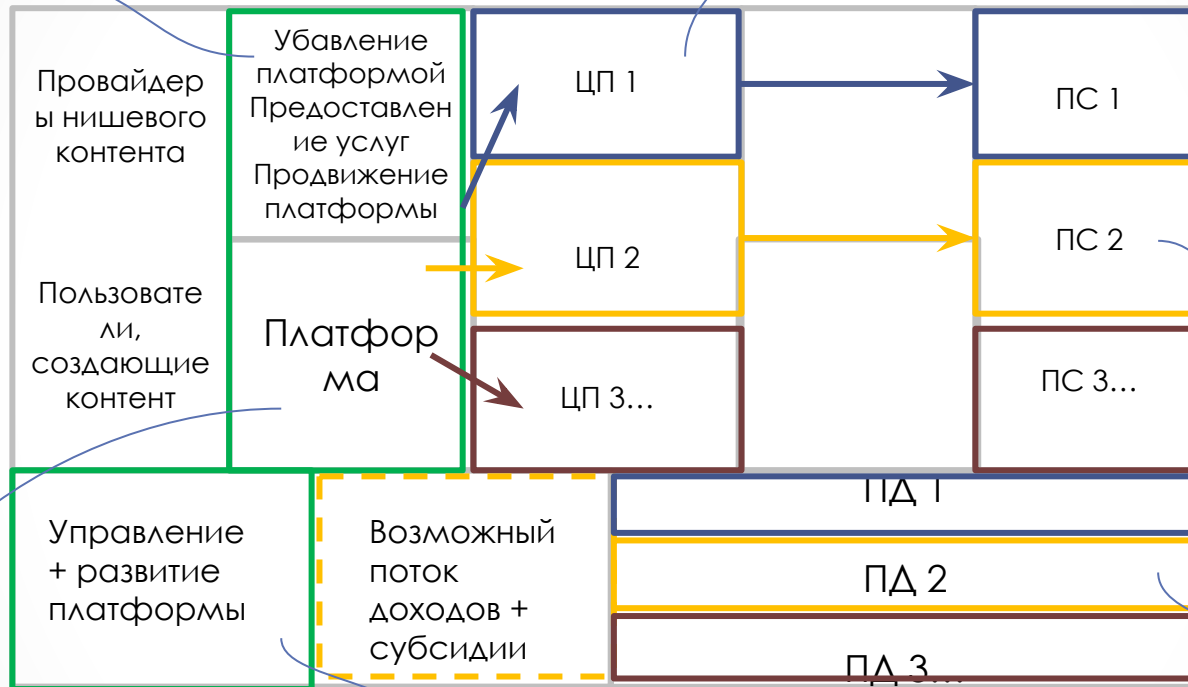
- Способ развития сетевой платформы – предоставление бесплатного ЦП одной из групп -> привлечь эту группу -> привлечь другую связанную группу

Visa
Google
Apple (iPad, iPhone)
eBay
MS Windows
Financial Times

ЦП создает преимущества в 3 сферах:

- привлекает потребителей (ПС)
- Налаживает связи между потребителями
- Снижает издержки за счет взаимодействия на платформе

КД :
управление платформой,
предоставление услуг,
продвижение платформы



2 и более ПС.,
каждый со своим ЦП и ПД. Один из ПС не может существовать без другого

КР - платформа

СИ – основные издержки – поддержание и развитие платформы

Каждый ПС производит свой ПД. Один или более ПС может получать бесплатные предложения за счет прибыли от других ПС. Выбор субсидируемого сегмента – условие успеха многосторонней платформы

Стиль 4. FREE

- БМ, где хотя бы один ПС в течении длительного времени поучает выгоду от бесплатного предложения
- Финансирование ПС осуществляется за счет другой части БМ или другого ПС
- Бесплатное предложение существует в БМ разных стилей

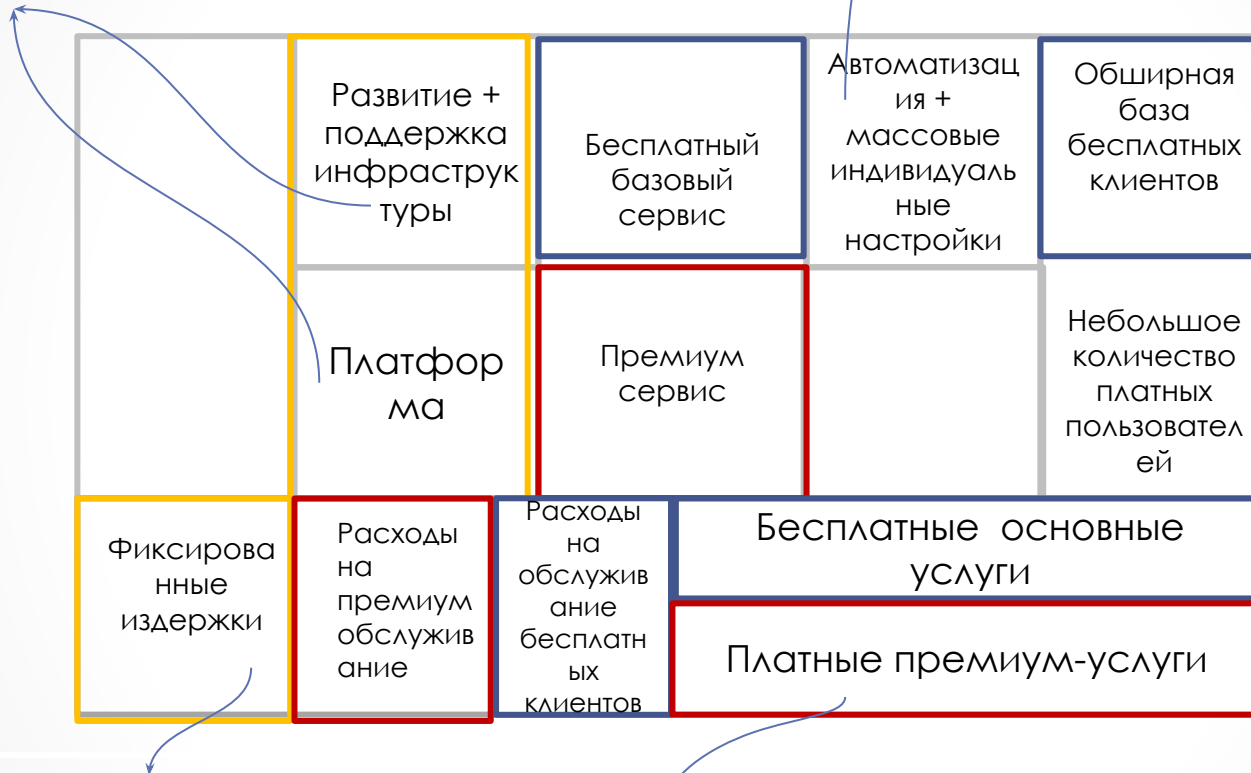
Metro
Skype
Google
Free mobile phones

Модели в стиле FREE

- Бесплатное предложение на многосторонней платформе (на основе рекламы).
- Бесплатный минимум (Freemium) услуг с дополнительными платными услугами по желанию.
- Модель «крючка и наживки», при которой первоначальное бесплатное или очень недорогое предложение подталкивает потребителя в последующей покупке.

Наиболее важный актив – платформа, позволяющая предоставить базовый сервис с низкими издержками)

VK автоматизированы, не требуют больших затрат и позволяют обслуживать большое число бесплатных пользователей



СИ тройная: значительные –
 - фиксированные издержки,
 - небольшие предельные издержки на обслуживание бесплатных пользователей,

Важнейший показатель – частота перехода пользователей с бесплатного на премиум обслуживание

Стиль 5. Открытые бизнес-модели

- Используются для создания и сохранения ценности за счет сотрудничества с внешними партнерами:
 - «извне» – посредством использования внешних идей;
 - «изнутри» – путем предоставления сторонним партнерам идей / активов, не востребованных фирмой.

Основания для открытой БМ

- В условиях рассредоточенности знаний организация может создать большую ценность и лучше использовать НИОКР, если станет привлекать к своему инновационному процессу знания, интеллектуальную собственность и продукты, разработанные на стороне.
- Продукты, технологии, знания и интеллектуальная собственность, не нашедшие применения в компании, могут принести прибыль, если станут доступными внешним партнерам через лицензирование, создание совместных предприятий или дочерних компаний.

Инновации «извне» и «изнутри»

- Инновации приходят «извне», если компания использует не свои идеи, технологии или интеллектуальную собственность в процессе развития или коммерциализации.
- Инновация «изнутри» при продаже или лицензировании организацией своей интеллектуальной собственности или технологий, особенно тех, которые не используются компанией.

Принципы инноваций

Закрытые	Открытые
Талантливые люди в нашей отрасли работают на нас	Мы должны работать с талантливыми людьми
Чтобы получать прибыль от НИОКР, мы сами должны делать открытия, разрабатывать их и применять на практике	Внешние НИОКР тоже могут создать ценность; чтобы претендовать на часть этой ценности, мы тоже должны заниматься исследованиями
Если мы сделаем открытие сами, то раньше выйдем на рынок	Не обязательно самим проводить исследования, чтобы получить от них прибыль
Если большинство лучших 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 Е.А.Разова Практикум по бизнес-моделированию	Мы должны получить прибыль от использования наших инноваций другими компаниями; нам надо приобретать чужие инновации, если это приносит нам выгоду и отвечает нашим интересам

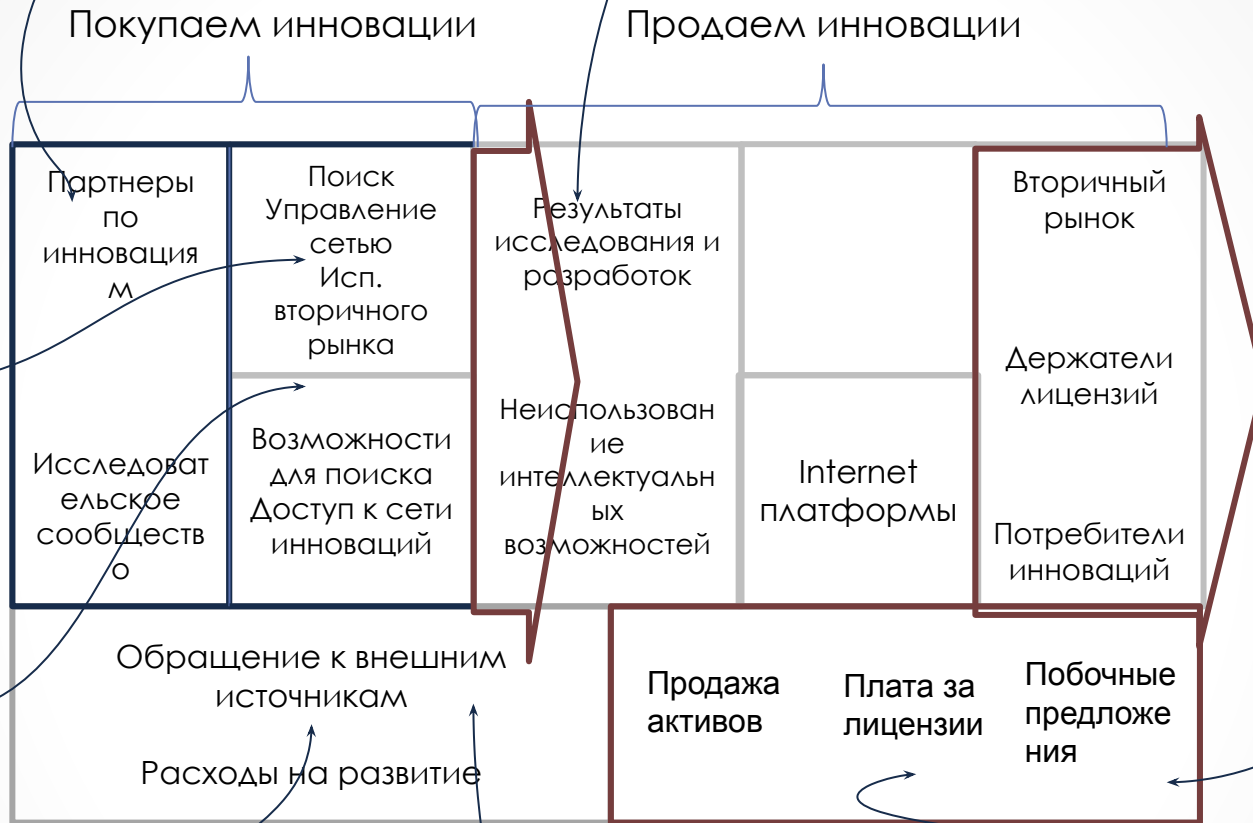
Сторонние организации, даже из других отраслей, предлагают решения, знания, патенты, готовые продукты

Действия для установления и поддержания связи внешних источников с внутренними бизнес-процессами и исследовательскими группами

Ресурсы для каналов связи с внешними сетями

Финансовые средства для получения инноваций из внешних источников. При этом внешние знания и исследовательские программы позволяют быстрее подготовить товар к выходу на рынок, следовательно увеличить продуктивность своего исследовательского отдела

Часть результатов НИОКР, не использованных в компании по стратегическим или оперативным причинам, может иметь высокую ценность для организаций в других отраслях



Дополнительные потоки доходов от предоставления другим возможности использовать «мертвый груз» своих идей

БМ «инновации изнутри» подходит для сильных компаний с сильным брэндом, чтобы по-новому использовать существующие взаимоотношения с клиентами в процессе поиска и применения внешних источников инноваций

БМ «инноваций извне» подходит для организаций, занимающихся интенсивными исследованиями, ●70 результаты которых часто не используются