

Содержание:

Введение

Существует множество подходов к определению понятия бизнес-модель, делающих акцент на разных составных элементах.

Приведем некоторые примеры.

Бизнес-модель — это метод ведения бизнеса, с помощью которого организация обеспечивает принесение прибыли. Бизнес-модель разъясняет, как организация зарабатывает деньги.

Бизнес-модель — это структура бизнес процессов и связей между ними, которые используются для планирования, контроля и коррекции деятельности организации.

Бизнес-модель — это логическое схематическое описание бизнеса, призванное помочь в оценке ключевых факторов успеха организации.

Бизнес-модель — это способ, которым организация создает ценность для потребителей и получает от этого прибыль.

Все вместе эти определения составляют комплексное видение понятия бизнес-модель.

Определение: бизнес-модель.

Бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации. Отправной точкой любой плодотворной дискуссии, совещания или семинара, посвященных инновациям в бизнес-моделировании, должно быть общее для всех участников понимание, что же такое, в сущности, бизнес-модель.

Необходимо сформулировать понятную для всех концепцию бизнес-модели, которая облегчала бы обсуждение идеи. Мы должны начинать с одного и того же и говорить об одном и том же. Проблема в том, что эта концепция должна быть

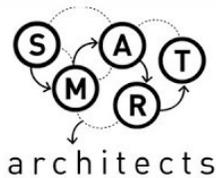
простой, конкретной и понимаемой на интуитивном уровне, но в то же время не слишком упрощающей сложный механизм функционирования предприятия. В этой книге мы предлагаем концепцию, которая позволит описывать и анализировать бизнес-модели любой организации – как вашей, так и принадлежащей вашим конкурентам или кому-нибудь другому. Эта концепция была испробована и проверена компаниями многих стран мира, и сейчас ею пользуются IBM, Ericsson, Deloitte, Министерство общественных работ и государственных служб Канады и многие другие организации. Концепция дает возможность говорить на общем языке, что позволяет избежать трудностей при описании бизнес-моделей и создании новых стратегических альтернатив. Без этого трудно прогнозировать развитие какой-либо бизнес-модели и успешно внедрять инновации. Мы убеждены, что описание любой бизнес-модели должно включать девять блоков, которые отражают логику действий компании, направленных на получение прибыли. Эти девять блоков охватывают четыре основные сферы бизнеса: взаимодействие с потребителем, предложение, инфраструктура и финансовая эффективность компании. Бизнес-модель подобна стратегическому плану, который претворяется в жизнь через организационные структуры, процессы и системы.

Наиболее популярным и актуальным инструментом бизнес-моделирования на сегодняшний день является Шаблон бизнес-модели, разработанный Александром Остервальдером и Ивом Пинье.

Данный шаблон был представлен в работе «Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора» и сейчас используется компаниями различного уровня, от стартапов до транснациональных корпораций.

9 блоков Шаблона

Шаблон — это универсальный язык описания, представления, анализа и преобразования бизнес-моделей. Он состоит из 9 блоков, позволяющих **просто и наглядно описать и представить деятельность организации** на одном листе.



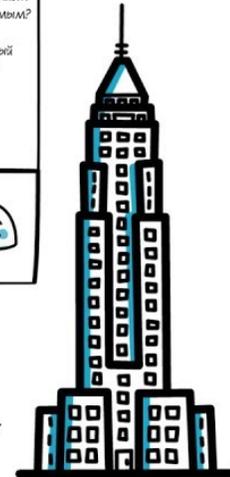
Шаблон бизнес-модели

Александр Остервальдер и Ив Пинье

smartarchitects.ru



«Построение бизнес-моделей.
Настольная книга стратега и новатора»



Первый блок — потребительские сегменты. В данном блоке определяется, какие группы потребителей компания рассчитывает привлекать и обслуживать.

Чтобы лучше удовлетворять нужды клиентов, желательно разбить их на группы по потребностям, особенностям поведения и иным признакам, то есть выделить целевые аудитории или 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.

В разных бизнес-моделях выделение потребительских сегментов может осуществляться по-разному, например:

- бизнес-модели, относящиеся к предложению товаров широкого потребления, не проводят различий между потребительскими сегментами и ориентированы на большую группу потребителей, объединенных сходными потребностями

- и нуждами;
- бизнес-модели нишевых рынков ориентированы на особые потребительские сегменты;
- некоторые бизнес-модели выделяют сегменты рынка, незначительно отличающиеся по потребностям и запросам, т.н. дробное сегментирование;
- организации с многопрофильной бизнес-моделью обслуживают несколько совершенно разных потребительских сегментов с различными потребностями и запросами;
- некоторые организации обслуживают два или больше взаимосвязанных потребительских сегмента, для того чтобы такая бизнес-модель работала, необходимы оба сегмента.



Второй блок — ценностные предложения. Блок включает описание товаров и услуг, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента.

Ценностное предложение — это совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю.

Преимущества могут быть количественными или качественными, например:

- Новизна: некоторые ценностные предложения ориентированы на удовлетворение совершенно новых потребностей, которых на рынке раньше просто не существовало;
- Производительность: повышение эффективности или производительности продукции традиционно используется для создания ценностного предложения;
- Изготовление на заказ: товары и услуги, удовлетворяющие индивидуальные запросы клиентов или узкие потребительские сегменты, имеют высокую ценность;

- «Делать свою работу»: ценность можно создать и за счет помощи клиенту в выполнении его работы;
- Дизайн: очень важный элемент, с большим трудом поддающийся оценке, но который может стать наиболее важным элементом ценностного предложения;
- Бренд/статус: сточки зрения потребителя ценность может заключаться просто в демонстрации определенного бренда;
- Цена: предложение тех же преимуществ по более низкой цене — стандартный путь удовлетворения запросов чувствительных к ценам потребительских сегментов;
- Уменьшение расходов: помощь потребителям в снижении их расходов — отличный способ создания ценности;
- Снижение риска: существенной ценностью для потребителя может стать снижение уровня риска, с которым он сталкивается при покупке товаров и услуг;
- Доступность: еще один путь создания ценности — сделать товары и услуги доступными для тех групп граждан, которые ранее не имели к ним доступа;
- Удобство/применимость: ценностью может стать и удобство использования товара.



Третий блок — каналы взаимодействия. Блок описывает, как компания взаимодействует с потребительскими сегментами и доносит до них свои ценностные предложения.

Каналы связи, распространения и продаж составляют систему взаимодействия компании с клиентом.

Эти каналы выполняют ряд функций, в частности:

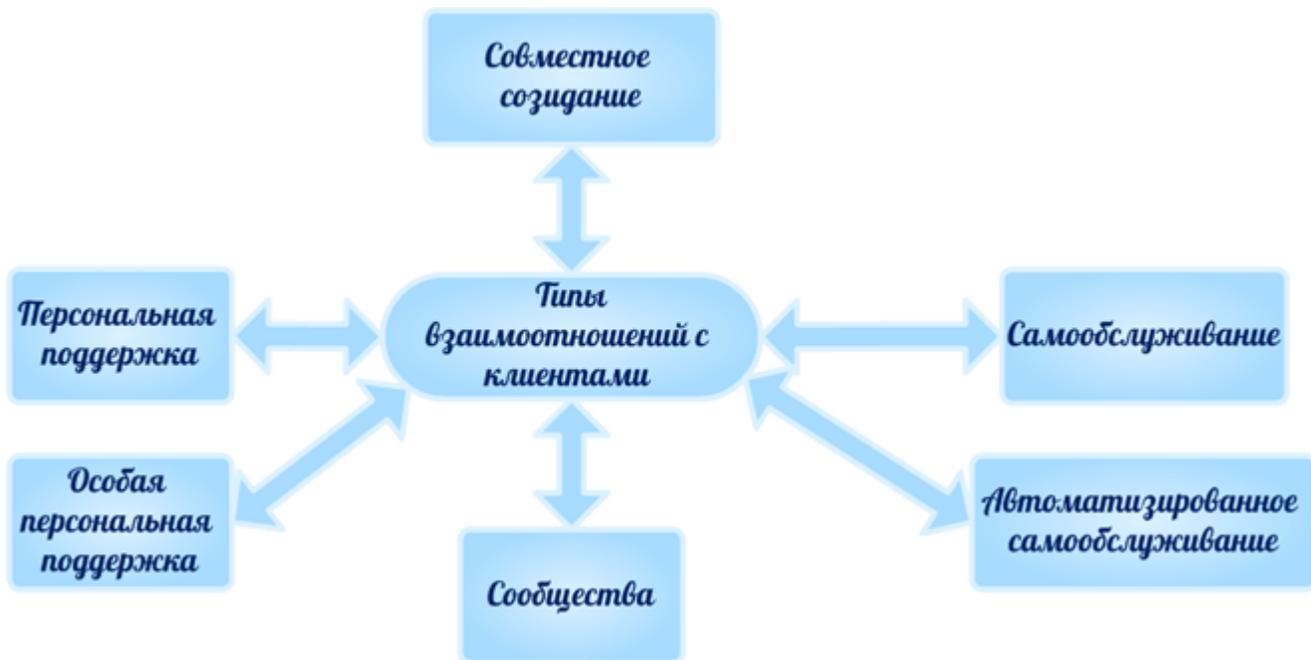
- повышают степень осведомленности потребителя о товарах и услугах организации;

- помогают оценить ценностные предложения организации;
- позволяют потребителю приобретать товары и услуги;
- обеспечивают постпродажное обслуживание.

Каналы сбыта представляют собой пять этапов продвижения товара к потребителю:

1. Информационный: как мы повышаем осведомленность потребителя о товарах и услугах нашей компании?
2. Оценочный: как мы помогаем клиентам оценивать ценностные предложения нашей компании?
3. Продажный: каким образом мы предоставляем клиентам возможность приобретения определенных товаров и услуг?
4. Доставка: как мы доставляем клиентам наши ценностные предложения?
5. Постпродажный: как мы обеспечиваем клиентам постпродажное обслуживание?

Каждый канал может включать все этапы или лишь часть из них, можно выделить прямые и непрямые каналы сбыта, а также собственные и партнерские.

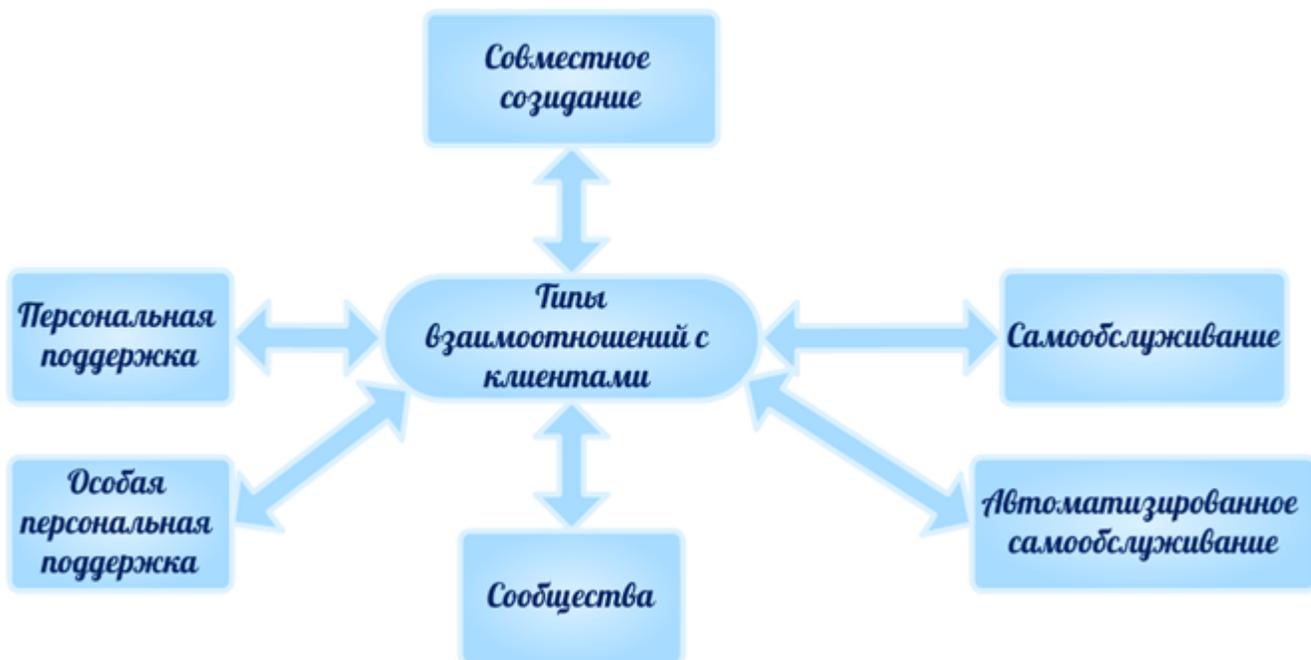


Четвертый блок — взаимоотношения с потребителями. Блок описывает типы отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими сегментами.

Компания должна четко определить, какой тип взаимоотношений она хочет установить с каждым из потребительских сегментов, они могут варьироваться от персональных до автоматизированных.

Можно выделить несколько типов взаимоотношений с клиентами, существующих в рамках отношений организации с каждым потребительским сегментом:

- Персональная поддержка: клиент может общаться напрямую с представителем компании, получая от него помощь в процессе покупки и после нее;
- Особая персональная поддержка: в данном случае представитель компании прикреплен к конкретному клиенту, с которым у него складываются свои взаимоотношения;
- Самообслуживание: при таком типе взаимоотношений компания не поддерживает непосредственных отношений с клиентами, но обеспечивает их всем необходимым, чтобы они могли обслуживать себя самостоятельно;
- Автоматизированное обслуживание: этот тип взаимоотношений представляет сочетание более сложной формы самообслуживания с автоматизацией процессов;
- Сообщества: многие компании поддерживают онлайн-сообщества, предоставляя пользователям возможность обмениваться знаниями. Сообщества помогают компаниям лучше понимать нужды своих клиентов;
- Совместное создание: многие компании сегодня выходят за рамки традиционных отношений продавец — покупатель и создают ценность совместно с потребителем, например привлекая клиентов к созданию дизайна продуктов или производству контента.



Пятый блок — финансовая устойчивость. Блок включает материальную прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента или от партнеров.

Компания должна спросить себя: за что готовы платить клиенты? Правильный ответ на этот вопрос позволит создать один или несколько потоков поступления доходов.

Существует ряд способов создания потоков доходов:

- Продажа активов: самый очевидный поток поступления дохода — доходы от продажи прав собственности на материальный продукт;
- Плата за использование: этот поток возникает из оплаты пользования определенной услугой. Чем больше клиент пользуется сервисом, тем больше он за него платит;
- Оплата подписки: это поток дохода от продажи продолжительности доступа к услуге;
- Аренда/рента/лизинг: этот поток создается путем передачи клиенту временных прав на пользование определенным активом в течение определенного периода времени за фиксированную плату;
- Лицензии: в этом случае поток дохода создается за счет передачи прав на пользование защищенной интеллектуальной собственностью;
- Брокерские проценты: поток доходов поступает и от посреднических услуг, которые предоставляются двум или более сторонам в ходе сделки;

- Реклама: данный поток доходов создает оплата рекламы товара, услуги или торговой марки.

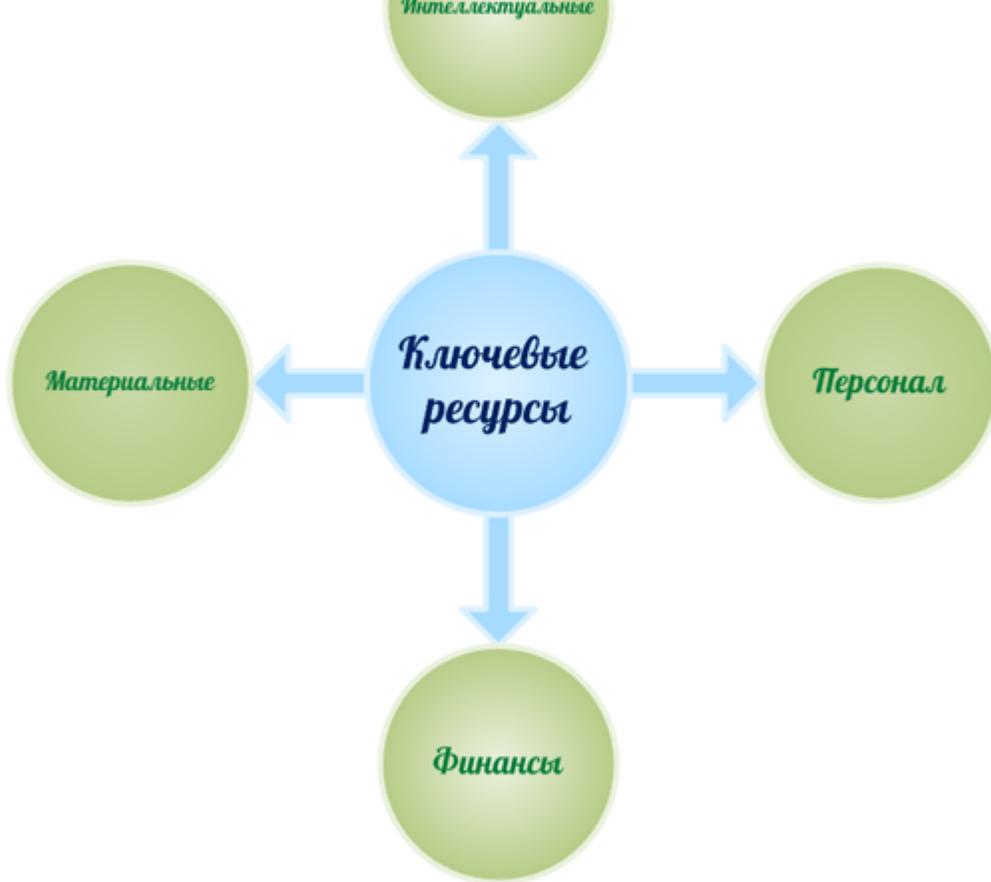


Шестой блок — ключевые ресурсы. В этом блоке описываются наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели.

Эти активы позволяют организации создавать и доносить до потребителя ценностные предложения, выходить на рынок, поддерживать связи с потребительскими сегментами и получать прибыль.

Ключевые ресурсы можно классифицировать следующим образом:

- Материальные ресурсы: к этой категории относятся физические объекты, такие как производственные мощности, здания, оборудование, транспортные средства, точки продаж и сети дистрибуции;
- Интеллектуальные ресурсы: интеллектуальная собственность, например торговые марки, закрытая информация, защищенная правами собственности, патенты и авторские права, партнерские и клиентские базы данных;
- Персонал: подбор персонала — важная задача для любого предприятия, но есть бизнес-модели, требующие особенно внимательного отношения к этому ресурсу, например в наукоемких производствах или творческих коллективах;
- Финансы: ряд бизнес-моделей требует наличия определенных финансовых ресурсов и/или финансовых гарантий, таких как денежные средства, кредитные линии или фондовый резерв.



Седьмой блок —

ключевые виды деятельности. Блок описывает действия компании, которые необходимы для реализации ее бизнес-модели.

Каждая бизнес-модель включает определенное число ключевых видов деятельности. Это самые важные действия организации, без которых ее успешная работа невозможна.

Ключевые виды деятельности можно классифицировать следующим образом:

- **Производство:** эта деятельность включает разработку, создание и вывод на рынок продукта в требуемом объеме и/или наилучшем качестве. Производственная деятельность — главная для бизнес-моделей компаний-производителей;
- **Разрешение проблем:** эта деятельность заключается в поиске оптимального решения проблем конкретного клиента. Ключевая активность этого типа преобладает в работе организаций, оказывающих услуги;
- **Платформы/сети:** в бизнес-моделях, основанных на платформе как ключевом ресурсе, главными видами деятельности являются те, что связаны с этой

платформой или сетью. В качестве платформы могут выступать компьютерные сети, коммерческие каналы, программное обеспечение и даже торговые марки.



Восьмой блок —

ключевые партнеры. Блок описывает сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес-модель.

Организации строят партнерские отношения, чтобы оптимизировать свои бизнес-модели, снизить риски или получить ресурсы, и подобные отношения становятся основой многих бизнес-моделей.

Можно выделить четыре типа партнерских отношений:

1. Стратегическое сотрудничество между неконкурирующими организациями;
2. Сокооперация: стратегическое партнерство между конкурентами;
3. Совместные предприятия для запуска новых бизнес проектов;
4. Отношения производителя с поставщиками для гарантии получения качественных комплектующих.

Можно выделить три основных мотива создания партнерских отношений:

1. Оптимизация и экономия в сфере производства: эта основная форма партнерства или отношений между заказчиком и поставщиком с целью

оптимизации распределения ресурсов и ведения деятельности;

2. Снижение риска и неопределенности: партнерские отношения могут помочь снизить риск в конкурентной среде, для которой характерна неопределенность. Нередко компании формируют стратегический союз в одной области, в других оставаясь конкурентами;
3. Поставки ресурсов и совместная деятельность: лишь некоторые компании владеют всеми ресурсами или выполняют все виды деятельности, которые включает в себя их бизнес-модель. Компании передают функции добычи и поставки некоторых ресурсов и выполнения определенных действий своим



партнерам.

Девятый блок — структура затрат. Блок описывает наиболее существенные расходы, необходимые для работы в рамках конкретной бизнес-модели.

Расходы достаточно легко подсчитать, если вы точно определили ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности и ключевых партнеров.

Минимизировать издержки следует в любой бизнес-модели, однако для некоторых моделей снижение издержек имеет большее значение, чем для других.

По структуре издержек имеет смысл разделить бизнес-модели на два класса: с преимущественным вниманием к издержкам и с преимущественным вниманием к ценности (большинство бизнес-моделей находятся где-то между этими двумя крайностями).

По структуре издержки можно разделить на следующие категории:

- Фиксированные издержки: издержки, которые остаются неизменными вне зависимости от объема товаров или услуг;
- Переменные издержки: издержки, которые меняются в зависимости от объема товаров или услуг;
- Экономия на масштабе: снижение издержек, происходящее в результате увеличения выпуска продукции;
- Эффект диверсификации: это преимущество компания получает в результате большего спектра операций.

Заключение

Структура издержек

Определяет все расходы компании на функционирование ее бизнес модели. Сюда входят расходы на разработку и производство, отношения с клиентами и партнерами и др. «Идеальные» крайности этого блока описывают компании, ориентирующиеся на собственные ценностные предложения и на минимизацию издержек. Чаще всего любая бизнес модель находится между двумя крайностями и различается близостью к тому или иному варианту. Первые стремятся всегда обеспечить необходимое качество своей продукции, а вторые любыми способами минимизировать расходы на предоставление своего ценностного предложения.

Информация была получена из книги издательства Альпина-Паблишер — «Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора», Александр Остервальдер, Ив Пинье (часть 1)

Таким образом, авторы получают цельный инструмент для наглядного планирования деятельности. В книге описываются случаи применения методики для разбора действующих бизнес моделей, и в некоторых случаях это помогает

находить их проблемные участки, ликвидация которых помогает вывести компании и организации на приемлемый уровень прибыльности.

Главной мыслью, не побоюсь этого слова, учебника является оригинальный подход к стратегическому планированию бизнеса. Хотя в книге показаны и примеры использования в государственных и некоммерческих учреждениях.

В книге предлагается использовать шаблон бизнес модели — общую схему, описывающую правила построения конкретной бизнес модели. Данный шаблон состоит из девяти взаимосвязанных частей, отражающих логику различной деятельности компании.

Список использованной литературы:

1. издательства Альпина-Паблишер — «Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора», Александр Остервальдер, Ив Пинье (Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers).