

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы концепция бизнес-модели получила весьма широкое распространение: по сути, каждая компания следует тому или иному ее варианту, сложившемуся стихийно или в результате целенаправленных усилий.

Бизнес-модели претерпевают постоянные изменения, в силу чего основной задачей предпринимателей и менеджеров становится корректировка общего курса развития компании, и, в частности, избранной ими модели. В этом смысле бизнес модели становятся своего рода перманентно саморазвивающимися системами с собственной структурой и внутренней динамикой. Именно от бизнес-модели часто зависит успех или провал корпоративной стратегии, что заставляет компании в поисках источников роста идти на инновационные изменения своих процессов и продуктов. В свою очередь, это предопределяет исследовательский интерес к созданию новых бизнес-моделей и адаптации существующих к динамичной рыночной среде. «Бизнесмодель» принадлежит к числу сравнительно новых концепций современного предпринимательства и стратегического управления, а потому содержит довольно много нерешенных вопросов и проблемных областей. Актуальность исследования обозначена также отсутствием единого подхода к пониманию бизнес-модели

Цель: Определение бизнес модели, изучение актуальных бизнес моделей и составление своей бизнес модели на примере структурных блоков Остервальдера и Пинье.

Предмет исследования: Шаблон бизнес-модели остервальдера и пинье. Проект «333 Wear» и «Xati's»

ГЛАВА 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ БИЗНЕС МОДЕЛИ

Интерес к бизнес-моделям в научных и исследовательских кругах проявился сравнительно недавно — в середине 90-х гг. XX в. Анализ литературы показывает, что авторы зачастую понимают бизнес-модели по-разному, а сами исследования ведутся в нескольких направлениях.

В рамках первого направления исследователи используют бизнес-модель как некое абстрактное понятие, чтобы в самом общем виде охарактеризовать способ создания, продажи и доставления ценности клиентам, на основе которого компания делает бизнес. Сами бизнес-модели определяются как «описания, которые объясняют, как компании работают».

Для второго направления характерно, что авторы при рассмотрении бизнес-моделей акцентируют внимание, прежде всего, на аспект модели, исследуя концепцию способа, на основе которого делается бизнес. Заметим, что такой подход позволяет исследователям преодолеть сложность изучаемого объекта и свести ее к уровню, приемлемому для восприятия и понимания. Все это способствует выделению и рассмотрению основных элементов бизнес-модели, а также отношений между ними, которые в самом общем виде характеризуют бизнес компании. Так, в работах наряду с определениями бизнес-модели указываются и элементы, которые должны в ней присутствовать. При этом количество и состав выделяемых элементов у разных авторов различны, а их число колеблется в пределах от 4 до 9. Как правило, они могут быть представлены в виде списков, или в виде упоминаний основных элементов бизнес-модели.

Например, бизнес-модель рассматривается как «система, состоящая из элементов, связей между ними и динамики». В качестве элементов бизнес-модели выделяются: ценность для потребителя, сегменты потребителей, перечень выпускаемых компанией продуктов и услуг, ценообразование, источники дохода, связанные между собой функции (виды деятельности) и их реализация, способности и устойчивость.

Некоторые авторы определяют бизнес-модель как «концепцию, которая необходима для того, чтобы состыковать идеи и технологии с их экономическими результатами». При этом указываются следующие функции бизнес-модели:

1. сформулировать суть предложения ценности;
2. идентифицировать рыночный сегмент;
3. определить структуру цепочки ценности;
4. уточнить механизм генерирования доходов, оценить структуру затрат и целевую маржу на прибыль;
5. описать позиции фирмы в сети ценности, связывающей поставщиков и заказчиков;
6. сформулировать конкурентную стратегию.

Некоторые исследователи отмечают, что необходимо на концептуальном уровне рассматривать моделирование компонентов бизнес-моделей, а также предлагают описывать бизнес-модели в форме взаимосвязанных моделей.

Для третьего направления исследований характерно рассмотрение конкретных ситуаций и анализ бизнес-моделей реальных компаний. Авторы используют бизнес-модель, чтобы описать и проанализировать бизнес успешных компаний типа Xerox, Dell, Southwest Airlines, Wal-Mart и др. Необходимо отметить, что описания бизнес-моделей, представленных в литературе разными авторами, зачастую различаются как по используемой терминологии, так и по концептуализации того, каким образом они представляют себе бизнес-модели этих реальных компаний.

Отсутствие единого взгляда на понимание сущности бизнес-модели и ее компонентов свидетельствует о том, что необходимо системное исследование концепции бизнес-модели.

Одной из важных задач является разработка системного описания бизнес-модели.

1.1 Актуальные бизнес-модели

В стратегическом менеджменте существует большое разнообразие бизнес – моделей. Те или иные из них используются в зависимости от целей их построения. Например, разработка бизнес-плана может быть направлена на организацию нового объекта хозяйствования, либо на привлечение инвестора, либо для получения кредитных денежных средств. Кроме того, он может способствовать слиянию с другими компаниями, внедрению нового продукта, технологии, а также в целях проведения аналитической работы. В любом случае избранная бизнес – модель должна решать поставленные перед ней задачи, и создать общую динамическую картину развития компании в установленном периоде. Бизнес-модель дает наглядное описание работы организации от взаимодействия с поставщиками и создания продукции, до работы с конечным покупателем и получения выручки. На текущий момент выделяют такие общепринятые модели бизнеса как:

- Наживка крючок
- Бритва – лезвие
- Доткомы
- Freemium

- Free-to-play
- Wal-Mart
- Amazon.com
- Groupon и тд.

Эти бизнес модели успешно опробованы компаниями мирового уровня, среди которых Gillette, Google, Microsoft, Яндекс и тд.

Маркетплейс

Торговые площадки позволяют продавцам выставлять товары для продажи и предоставлять клиентам простые инструменты для контекста с продавцами.

Эта бизнес-модель позволяет получать доход из различных источников, включая сборы и покупателя или продавца за успешную сделку, дополнительную услугу, помогающие рекламировать товары продавца и т.д. Модель может использоваться как для товаров, так и услуг.

Low-touch

Благодаря бизнес модели с низким уровнем обслуживания компании снижают свои цены за счет предоставления меньшего количества услуг.

Один из лучших примеров такой бизнес модели – бюджетные авиалинии и продавцы товаров вроде IKEA. В обоих случаях бизнес модель low-touch означает, что клиентам необходимо либо приобретать дополнительные услуги, либо делать что-то самостоятельно, чтобы снизить затраты.

Лизинг

Лизинг может показаться похожим на дробление, но на самом деле эти бизнес-модели очень разные. При дроблении вы продаете постоянный доступ к части чего-то. С другой стороны, лизинг похож на аренду. С окончанием срока действия клиент обязуется вернуть продукт, который арендует.

Модель лизинга чаще всего используется для дорогостоящих продуктов, когда клиенты не могут позволить себе покупку, но зато им доступна аренда продукта на определенное время.

Freemium

Эта бизнес модель задумана, чтобы предприниматель бесплатно предоставляет часть своего продукта, или услуги и взимает плату за дополнительные опции.

Freemium – это не то же самое, что бесплатная пробная версия, которая открывает клиентам доступ к продукту или услуге на ограниченный период времени. Данная модель позволяет иметь бесплатный доступ к неограниченному использованию базовых функций и предполагает плату только для клиентов, которым нужна дополнительная функциональность.

Франшиза

Франчайзинг особенно распространен в ресторанной индустрии, но вы так же нередко сможете видеть примеры его реализации во всех сферах услуг – от уборки помещений до кадровых агентств.

Эта бизнес – модель предполагает продажу стратегии для запуска и ведения успешного бизнеса кому-то другому. Часто вы также продаете доступ к бренду и службам поддержки, которые помогают новому владельцу франшизы успешно работать на рынке. По сути, продаете доступ к успешной бизнес-модели, которую сами же и разработали.

Краудсорсинг

Эта бизнес – модель чаще всего сочетается с рекламным форматом для получения дохода, но есть много других вариантов этой модели.

Например, можно предоставить дизайнерам возможность разрабатывать дизайн футболок и выплачивать им процент от продаж. Компании, которые пытаются решать сложные проблемы, часто публично раскрывают свои проблемы, чтобы кто-нибудь поделился советом. Авторы успешных решений получают награды, и компания за счет этих советов можно развивать свой бизнес. Ключом к успешному бизнесу по модели краудсорсинга является предоставление «правильного» поощрения для привлечения «толпы».

Кастомизация

Некоторые компании используют существующие продукты или услуги, дополняя их элементами, которые делают каждый товар/услугу уникальной для конкретного клиента.

Например, туристические агентства, которые составляют индивидуальные поездки и путешествия. Кастомизация одежды, телефонов, компьютеров и т.д.

Комиссия

Посреднические бизнесы связывают покупателей и продавцов. Тем самым упрощая сделку. Они взимают плату за каждую транзакцию либо с покупателем, либо с продавцом, а иногда с обоими.

Одним из наиболее распространенных посреднических бизнесов является агентство недвижимости, но есть много других видов услуг. Например, некоторые помогают строительным компаниям найти покупателей.

Партнерская программа

Партнерская бизнес-модель связана с рекламной моделью, но имеет некоторые специфические особенности. Чаще всего в партнерской модели используются ссылки, а не визуальные рекламные объявления, которые легко идентифицируются.

Реклама

Рекламная бизнес-модель существует уже давно и становится все более оригинальной, по мере того, как мир переходит от печатных материалов в онлайн.

Основы модели троятся вокруг создания контента, который люди хотят читать или смотреть, и показа рекламы своим читателям или зрителям. В рекламной бизнес-модели нужно удовлетворить потребности двух групп клиентов: читателей или зрителей, а также рекламодателей. Читатели могут вам платить или не платить, но рекламодатели всегда платят.

Модель рекламного бизнеса иногда сочетается с форматом краудсорсинга, когда создание контента не требует денежных ресурсов, так как его предоставляют пользователи.

Бритва и лезвие

Эта бизнес-модель названа в честь продукта, благодаря которому и была придумана: продать долговечный продукт ниже стоимость, чтобы увеличить объем продаж одноразового компонента этого продукта.

Поэтому компании, производящие бритвы, отдают саму бритву практически бесплатно, предполагая, что вы станете постоянным покупателем огромного количества лезвий в долгосрочной перспективе. Цель продажи – завлечь клиента в систему постоянного взаимодействия и гарантия того, что с течением времени будет много дополнительных покупок.

Бритва и лезвие наоборот

Подобно модели «бритва и лезвие», клиентов часто мотивирует присоединиться к определенной продуктовой системе. Однако в отличие от предыдущего варианта, первоначальная покупка в этом случае становится большой продажей, в результате которой компания зарабатывает большую часть своих денег. Дополнительные продукты предполагаются только для того, чтобы клиенты пользовались изначально дорогостоящей вещью.

Таким образом, стало понятно, что бизнес-модель – это инструмент стратегического выбора. Стратегический выбор касается глобальных изменений компании или создания бизнеса. Стратегия появляется тогда, когда есть цель. Она касается конкретного рынка, и она может изменяться. Для того, чтобы достигнуть этой цели на нужном вам рынке в нужные сроки, нужно проанализировать конкурентность. И инструменты, которые в этом помогают, – это конкурентно-ресурсный профиль, восьмипольный свод-анализ и бизнес-модель Остервальдера. Если использовать все инструменты, то можно анализировать лучшие практики, которые используются в разных отраслях, типовые шаблоны бизнес-моделей, которые позволяют компаниям занимать доминирующее положение в их рынке, которые позволяют полностью дистанцировать себя от конкурентов, отстроиться и получить колоссальный эффект. Поэтому нужно использовать эти практики, совмещать их, а также обязательно записывать все свои действия. Так прогрессировать получится гораздо быстрее.

1.2 Девять структурных блоков бизнес-модели по Остервальдеру

В основе любого бизнеса лежит компания со своей системой ресурсов и компетенций. Также есть потребители, которые отличаются приятным свойством, — у них есть проблемы и деньги для оплаты решений этих проблем. Предметом обмена выступает ценностное предложение. Кроме этого, есть маркетинг и

продажи — их функция фундаментальная в любом бизнесе.

Маркетинговая стратегия отвечает на два ключевых вопроса: кто наши целевые потребители и каковы параметры уникального ценностного предложения. Оно создается с помощью ресурсов компании, поставщиков, партнеров и т.д. Чтобы получить маржу бизнеса, цену нужно умножить на объем и вычесть все затраты. Это будет ваша финансовая модель.

Построение бизнес-модели по Остервальдеру

В 2004 году Александр Остервальдер предложил удобную визуализацию бизнес-модели. Он расписал ценностное предложение по элементам и определил составляющие маркетинг-микса. Главная цель — установить отношения с потребителем. Ресурсы встроены в цепочку создания стоимости. Есть также внешние участники типа аутсорсинга и партнеров. «Подвал» модели посвящен финансам: потоки доходов образуются от потребителей, а потоки затрат порождает операционная система.

Но стратегия — это не набор моделей и инструментов, а разумная последовательность задач с уникальной диагностикой ситуации и решением проблем. Концепции могут помочь вам, но думайте об уникальных проблемах бизнеса с его особенностями. Стратегия — это не матрица и не SWAT-анализ. Создать бизнес и сделать его жизнеспособным — совершенно разные задачи. Компании умирают не на этапе стартапа, а на этапе роста, когда вступают в кооперативно-конкурентные отношения. Тут скелетных структур недостаточно.

В модели представлено девять структурных блоков бизнеса: ключевые партнеры, виды деятельности, ресурсы, ценностные предложения, взаимоотношения с клиентами, каналы сбыта, потребительские сегменты, структура издержек и потоки поступления доходов.

1 Сегменты потребителей

Этот блок помогает ответить на вопросы:

- Для кого мы создаем ценность?
- Кто наши самые важные клиенты, потребители продукта/услуги?

Существуют различные типы сегментов потребителей. Ниже несколько примеров:

- Массовый рынок.

В бизнес-модели с фокусом на массовый рынок не проводятся различия между разными сегментами потребителей. Предложение (продукт или услуга), каналы распространения и отношения с клиентами фокусируются на одной большой группе клиентов с приблизительно одинаковыми потребностями и проблемами. Такой вид бизнес-модели часто встречается в секторе бытовой электронной техники.

- Нишевой рынок.

В этом случае бизнес-модель ориентирована на отдельные сегменты потребителей. Предложение (продукт или услуга), каналы распространения и отношения с клиентом адаптированы к специфичным требованиям ниши. Такие бизнес-модели часто встречаются в отношениях поставщик-закупщик. Например, многие производители авто-комплектующих сильно зависят от основных автопроизводителей.

2 Предложение (продукт или услуга)

Этот блок помогает ответить на вопросы:

- Какую ценность мы приносим потребителям?
- Какую из проблем потребителей мы помогаем решать?
- Какие потребности потребителей мы удовлетворяем?
- Какой набор услуг и продуктов мы предлагаем каждому сегменту потребителей?

Предложение создает ценность для сегмента потребителей с помощью уникального набора элементов, удовлетворяющее потребности именно этого сегмента. Ценности могут быть как количественными (цена, скорость обслуживания), так и качественными (дизайн, потребительский опыт). Ценность предложения могут формировать, например, следующие элементы:

- Новизна. Некоторые предложения удовлетворяют полностью новый набор потребностей потребителей, которые до этого не осознавались в силу отсутствия похожих предложений. Это часто, хоть и не всегда, связано с технологиями. Мобильные телефоны, например, создали целую новую индустрию мобильных телекоммуникаций. С другой стороны, такой продукт как фонды социально ответственного инвестирования не имеют в основе новую технологию.

- Бренд/статус Потребители могут находить ценность непосредственно в самом акте использования и демонстрации определенного бренда. Например, ношение часов Rolex означает богатство. Другая крайность, к примеру – скейбордисты могут носить одежду андеграундного бренда, чтобы продемонстрировать причастность к субкультуре.
- Удобство использования/юзабилити. Более удобный и простой в использовании продукт/услуга также могут обладать существенной ценностью для потребителя. Например, с iPod и iTunes компания Apple предлагает потребителям беспрецедентное удобство поиска, покупки, загрузки и прослушивания электронной музыки. Поэтому теперь они доминируют на этом рынке.

3. Каналы распространения

Этот блок помогает ответить на вопросы:

- Через какие каналы мы хотим достичь каждый сегмент наших потребителей?
- Как мы достигаем их сейчас?
- Как наши каналы распространения интегрированы?
- Какой из каналов работает лучше всех?
- Какие каналы наиболее экономически выгодны?
- Как мы интегрируем каналы с привычным распорядком потребителей?

Каналы имеют 5 различных фаз. Каждый канал может покрывать несколько фаз. Различают прямые и непрямые, а также собственные каналы и каналы партнеров. Поиск правильного сочетания каналов распространения для удовлетворения потребителей и именно так, как они хотят, является критическим для продвижения предложения на рынке. Организация может выбрать между достижением своих клиентов через свои собственные каналы, каналы партнеров или и то и другое одновременно. Собственные каналы могут быть прямыми – отдел продаж или веб-сайт, и непрямые – розничные магазины, принадлежащие и обслуживаемые самой фирмой. Партнерские каналы являются непрямые по определению и включают в себя множество опций, в том числе оптовое распределение, розничная продажа и продажи через партнерский веб-сайт.

4 Отношения с клиентами

Этот блок помогает ответить на вопросы:

- Какой тип отношений каждый сегмент потребителей ожидает от нас?

- Какие типы отношений реализуются на практике?
- Сколько они стоят?
- Как они интегрированы со всей бизнес-моделью?

Отношения с клиентами бывают нескольких типов, причем они могут быть реализованы параллельно для определенного сегмента потребителей:

- Консультант. Этот тип отношений основан на взаимодействии людей. Потребитель может пообщаться с реальным представителем компании и попросить помощи во время покупки и после нее. Взаимодействие может происходить в точке продажи, через центр обработки заказов (call centers), через электронную почту и др.
- Самообслуживание. В данном случае компания не поддерживает прямого взаимодействия с потребителями. Она предоставляет все необходимое, чтобы потребители могли сделать все сами.

5 Потоки доходов

Этот блок помогает ответить на вопросы:

- За какую ценность потребители реально готовы платить?
- За что они платят в настоящий момент?
- Как они платят в настоящий момент?
- Как они предпочитают платить?
- Какой вес имеет каждый денежный поток в общей прибыли?

Существует несколько способов генерирования потоков прибыли:

- Продажа активов. Наиболее распространенный метод организации потока доходов – продажа прав собственности на физический продукт. Например, Amazon.com продает книги, музыку, бытовую электронику и т.д. он-лайн. А компания Fiat продает автомобили, которые их потребители могут водить, перепродавать и даже разрушать.
- Абонентская плата (за подписку). Этот поток дохода формируется за счет продажи продолжительного по времени доступа к сервису. Фитнес центры, например, продают доступ к тренажерам и другому оборудованию., EA Access и Origin Access - это игровые подписки, благодаря которым можно играть в игры EA из коллекции, экономить 10% на цифровых покупках EA. А Apple Music предоставляет доступ к музыкальной библиотеке на основе платной подписки.

- Аренда/съем/лизинг. Такой поток дохода формируется на основе платы за временную передачу эксклюзивных прав на использования конкретного актива на определенный срок. Для владельца актива плюс заключается в периодичности потока доходов.

6 Основные ресурсы

Этот блок помогает ответить на вопросы:

- Какие ключевые ресурсы нужны для того, чтобы реализовать наше предложение?
- Каналы распространения?
- Отношения с клиентами?
- Потоки доходов?

Ресурсы можно разделить на несколько категорий:

- Физические. Эта категория включает материальные активы, такие как производственное оборудование, здания, транспортные средства, станки, системы точек продаж и торгово-распределительная сеть. Ретейлеры такие как Wal-Mart и Amazon.com очень серьезно полагаются на физические ресурсы, которые обычно являются капиталоемкими.
- Интеллектуальные. Интеллектуальные права такие, как бренды, запатентованные названия и наименования, патенты и авторские права, партнерские отношения и базы клиентов в последнее время становятся очень важной составляющей сильной бизнес-модели.

7 Основная деятельность

Этот блок помогает ответить на вопросы:

- Какие основные действия должны осуществляться, чтобы создать продукт/услугу?
- Каналы распространения?
- Отношения с клиентами?
- Потоки доходов?

Основная деятельность может быть разделена на следующие категории:

- Производство. Эта деятельность включает в себя разработку, производство и доставку продукта в достаточном количестве и отличного качества. Этот вид

деятельности доминирует у компаний-производителей.

- Поиск решений. Цель этой категории деятельности заключается в поисках новых решений индивидуальных проблем потребителей. Такая деятельность доминирует в консалтинге, больницах и других сервисных компаниях. Такая бизнес-модель требует продолжительного обучения сотрудников и управления знаниями.
- Платформа/сеть. В бизнес-моделях с ключевой компонентой платформой преобладает деятельность, связанная соответственно с платформой и сетью. Сети, платформы установления соответствия, программное обеспечение и даже бренды могут служить платформой.

8 Ключевые партнеры

Этот блок помогает ответить на вопросы:

- Кто наши ключевые партнеры?
- Кто наши ключевые поставщики?
- Какие ресурсы мы получаем от наших ключевых партнеров?
- Какую основную деятельность осуществляют наши ключевые партнеры?

Будет полезно выделить 3 основных мотива для создания партнерских отношений:

- Оптимизация и экономия на масштабе Базовая форма партнерства или отношений покупатель-поставщик направлена на оптимизацию распределения ресурсов и деятельности. Для любой компании нелогично иметь все ресурсы в своей собственности и делать все самой. Партнерства, направленные на оптимизацию и экономию на масштабе, формируются, как правило, для снижения издержек и часто включают в себя аутсорсинг и совместное использование инфраструктуры.
- Снижение рисков и неопределенности Партнерство может способствовать снижению рисков в конкурентной среде, характеризуемой неопределенностью. Часто встречается ситуация, в которой компании формируют стратегический альянс в одной сфере, в то время как в другой они являются конкурентами.

9 Структура расходов

- Этот блок помогает ответить на вопросы:
- Какие наиболее важные расходы заложены в бизнес-модели?
- Какие ключевые ресурсы наиболее дорогие?

- Какой из основных видов деятельности наиболее дорого обходится?

Естественно, издержки должны минимизироваться при любой бизнес-модели. Однако низкие издержки более важны в некоторых бизнес-моделях. Поэтому будет полезным различать 2 обширных класса структур расходов: акцент на расходах и акцент на ценности (много бизнес-моделей лежат где-то между этими точками):

- Акцент на расходах. В этом случае компания пытается минимизировать свои расходы, как только возможно. Такой подход выражается в создании и поддержке наиболее экономичной структуры расходов, предложении продуктов/услуг по низкой цене, максимизации автоматизации и экстенсивном аутсорсинге.
- Акцент на ценности. Некоторые компании менее озабочены расходами и сконцентрированы на создании ценности для потребителя. Продукты и услуги премиального сегмента и высокая степень персонализации обслуживания характеризуют бизнес-модель с акцентом на ценности.

ГЛАВА 2. СОЗДАНИЕ БИЗНЕС МОДЕЛИ

Предположим молодой предприниматель решил открыть свою бакалейную лавку, точку по продаже сувениров, услуги барбершопа и так далее, но он даже не подозревает с чем он может столкнуться, когда подойдет к реализации своей идеи. Современные реалии показывают, что большинство бизнес-идей сокрушаются об реальность, связанную с построением бизнеса. Именно тут нас выручает шаблон бизнес-модели. Он является визуализацией задуманного бизнеса, отражает его логику и взаимодействует со всеми сферами бизнеса.

При работе с шаблоном следует придерживаться некоторых правил. Но начать нужно с разогрева. Задаем себе вопросы:

- Чего я хочу сделать, затевая бизнес
- Чего я хочу избежать
- Что я хочу сохранить, оставить неизменным

Эти вопросы описывают цель, и они очень важны, когда начинаешь работать с шаблоном. Когда ответы на поставленные вопросы получены, переходим ко 2-ому этапу.

Очень важно начинать с правого поля (сегментов потребителей). Потому что идея может быть какая угодно прекрасная и ты можешь ею «гореть» сколько угодно, но стоит понимать, кто еще купит твой товар. Ибо если мы предприниматели, то мы должны генерировать доход. Поэтому первое с чего следует начать это потребительские сегменты и дальше движемся к ценностному предложению (мы должны что-то показать рынку в качестве предложения) И после, переходим к основным вопросам эффективности бизнеса.

Третий этап.

Предположим, что план готов и все заполнен графами, на которых есть, как и ответы так и вопросы, на которые у вас нет ответа. Сейчас, когда мы видим полный шаблон, опираясь то, что там написано, пробуем рассказать историю нашего бизнеса так, как если бы он уже существовал, работал. Движемся от правой части к левой и рассказываем сперва как хозяин, предприниматель, владелец бизнеса. Во второй раз как клиент этого бизнеса. И в третий раз как сторонний наблюдатель (конкурент). Рассказывать это важная часть в работе с шаблоном. Когда мы рассказываем и следим за тем, что написано мы так же обнаруживаем скрытые связи, ресурсы, нестыковки, вопросы. Это все материал для раздумий и углубления в шаблон.

Последний шаг в работе с шаблоном – фиксация плана. Нужно будет зафиксировать какие решения нам приходят на ум после того как расписан весь шаблон и рассказать историю своего бизнеса. Нужно так же зафиксировать: что и какие сроки, каким образом нужно будет сделать. И тогда, когда перед нами есть готовый план действий мы уже в паре шагов от реальных достижений.

Организация команды для разработки бизнес-модели

Каждый кто пробовал сам составлять шаблон бизнес-модели понимает, как много идей, мыслей возникает по ходу дела и как трудно одному весь этот материал переварить. Поэтому имеет место быть идти к тем людям. Кто является экспертом в той или иной теме, у кого есть опыт ведения бизнеса. Кто переживает за вас и готов помочь в начинании с вашей бизнес идеей.

Есть некоторые правила которых стоит придерживаться

Первое. Привлекать для обсуждения бизнес модели небольшой круг. От трех до шести человек.

Второе. Определить роль каждого участника. Ваш друг не должен участвовать как просто друг. Но если он эксперт в таргетированной рекламе и сможет вам ее настроить, тогда он точно будет полезен в обсуждении бизнеса. И он должен точно понимать, что у него такая роль и в какой именно сфере от него ожидается совет. Назначив роли и договорившись о том, что все собравшиеся будут работать по шаблону, знакомим участников с шаблоном. Объясняем основную логику, основные вопросы.

Третье. Рассказываем о вашей бизнес-модели в роли хозяина бизнеса. Двигаемся от правой части к левой. Останавливаемся в тех вопросах на которые мы еще не нашли ответа. Именно тут внимание слушателей стоит заострить.

Четвертое. Это правило мозгового штурма. Если мы хотим, чтобы люди поделились идеями, и чтобы идеи были конструктивными нужно ввести запрет на критику. Это будет помогать давать только ценные мысли и ценные советы и будут помогать удерживать конструктивный настрой в работе с вашей бизнес-моделью. Мы же в свою очередь записываем все мысли и находки. Потом мы сможем выбирать самое важное и ценное.

Что нужно еще учитывать для того, чтобы бизнес идея обрела жизнь?

Даже, если мы нарисовали очень подробную бизнес модель и привлекли для обсуждения лучших экспертов для советов, дело в том, что есть еще несколько вещей которые нужно учитывать. Первое это подсказки потребителей. Мы будем делать что то, что уже кто-то до нас придумал. Стараемся быть внимательным к клиентам конкурентов. Учитывать отзывы клиентов на их сайтах (особенно к жалобам). Потому что клиент всегда знает, как ему оказать услугу или каким образом доставить товар, как ему оплачивать товар и тд. Если учитывать интересы потребителей, то велик шанс на успех.

Вторая вещь связанна со средой. Какие законы влияют на нашу деятельность? Что они разрешают, а что ограничивают? Все это должны быть в нашем фокусе. Потому что это среда, которая влияет на нашу бизнес модель, и которая может давать ресурс для развития бизнеса и может создавать проблемы для развития бизнеса. Так же хорошо смотреть за тенденциями, которые происходят в экономике и касаются нас. Все это важная информация, которая поможет вовремя скорректировать ваши действия и принять управленческие решения. Получил с помощью шаблона бизнес модели полное представление как будет выглядеть наш бизнес, получить его на бумаге, мы можешь ответить сами себе на вопрос: мой ли

это бизнес? Смогу ли я поднять этот бизнес? Действительно хочу ли я заниматься бизнесом? Что получают мои потребители? Какие ценности я создаю в мире, жизни, на рынке? Все это подводит нас к решению о реализации бизнес модели на практике.

2.1 Бизнес модель интернет магазина «Xati's»

Наш шаблон структурирован по правому и левому полушарию. В правой части шаблона находятся блоки, которые отвечают за клиентов, взаимоотношения с клиентами, коммуникации. В левой части находится все, что касается партнеров, ресурсов, издержек и объединено это все ценностным предложением. Вот так мы и будем рассматривать весь шаблон, заполненный мною.

Идея бизнеса заключается в продаже одежды и аксессуаров из-за рубежа потребителям. В большинстве своем редкие и не популярные вещи люди заказывают на свой страх и риск и им может прийти не то, что они ожидали. Мы же в свою очередь сами отбираем поставщиков, закупаем товар и реализуем его у нас, тем самым в разы сокращая доставку и оставляя гарантию на проданную продукцию. Так же все это будет оформлено в фирменном стиле и у покупателя будет складываться впечатление маленького магазинчика в интернете, где он покупает товар с душой, а не из огромного массмаркета. Особо редкие вещи будут выкладываться на аукцион, и сами покупатели смогут выставлять свои вещи на продажу. Следовательно, наш проект становится не только точкой сбыта товара, но и секонд-хендом. В будущем проект может быть масштабирован в производство собственного бренда одежды и аксессуаров. Таким образом из простой идеи купли-продажи одежды мы строим собственный локальный бренд, где будет свое производство и свои каналы сбыта.

Потребительским сегментом в данном случае будут молодые люди (в основном девушки) со средним-минимальным доходом от 14 до 30 (и более) лет, у которых есть потребность в уникальных вещах и аксессуарах не доступных на локальном рынке. И в тоже время не имеющие желание заказывать с непроверенных иностранных сайтов.

Когда потребительский сегмент описан, сформулировать ценностное предложение не составляет труда. В данном случае нашим ценностным предложением будет одежда из-за рубежа с уникальным дизайном и широкий выбор аксессуаров. Возможность быстро оформить и получить свой товар, а также качественная тех

поддержка. Предоставление клиентом аудитории для выставления собственных лотов на аукцион.

Теперь встает вопрос как же будет производиться взаимоотношения с клиентами, то есть какова будет технология работы с клиентом. Фактически это будет индивидуальная работа с клиентом, оказание услуги по размещению его товара и поддержание коммуникаций с клиентом в течении всего срока заказа.

Следующий вопрос – какими будут каналы сбыта и каналы коммуникаций с клиентами. Тут мы делаем ставку на свой собственный дизайн сайта и соц. Сетей (Вконтакте, Instagram). Второстепенными каналами сбыта будут реклама в социальных сетях, таргетированная реклама и размещение своего товара на популярных площадках таких как: Авито, Юла.

Далее на повестке дня у нас идут доходы. С чего наш проект планирует зарабатывать. Конечно же с продажи основного товара и аксессуаров. А также, с размещения чужих лотов на собственной площадке.

Теперь переходим к ключевым видам деятельности. Конечно тут основным будет упор на сервис, а именно:

- Точечное общение с каждым клиентом
- Доступный товар (как основной, так и аксессуары)
- Красивая упаковка

В будущем, когда аудитория проекта разрастется, можно добавить пункт «площадка для аукциона» и продвижение мелких, локальных брендов, где они могли бы найти творческую самореализацию в разработку и реализации небольших партий своего товара (как одежды и аксессуаров, так и предметов интерьера)

Ключевые ресурсы, которые необходимы для старта этого бизнеса

Это конечно же:

- Товар
- Помещение (складское)
- Помещение, где будут производиться съемки товара.
- Команда (Фотограф, пиарщик, логист)

Остается левый блок шаблона – ключевые партнеры

Ключевыми партнерами в данном кейсе выступают конечно же поставщики товара (одежды, аксессуаров, упаковки). Для корректной работы сайта нужна тех поддержка. Важными здесь будут посредники в карго доставке и курьерская служба, занимающаяся развозом заказов.

В дополнение можно рассмотреть фотографа/редактора. Так же партнерами могут быть родственники или друзья.

Если говорить о затратах, то перед нами предстает следующая картина.

В затраты входит:

- Товар (включая расходный материал)
- Содержание сайта
- Реклама
- Налоги
- Доставка (карго и курьерская служба)

В будущем так же появятся такие статьи как: зарплата, аренда склада.

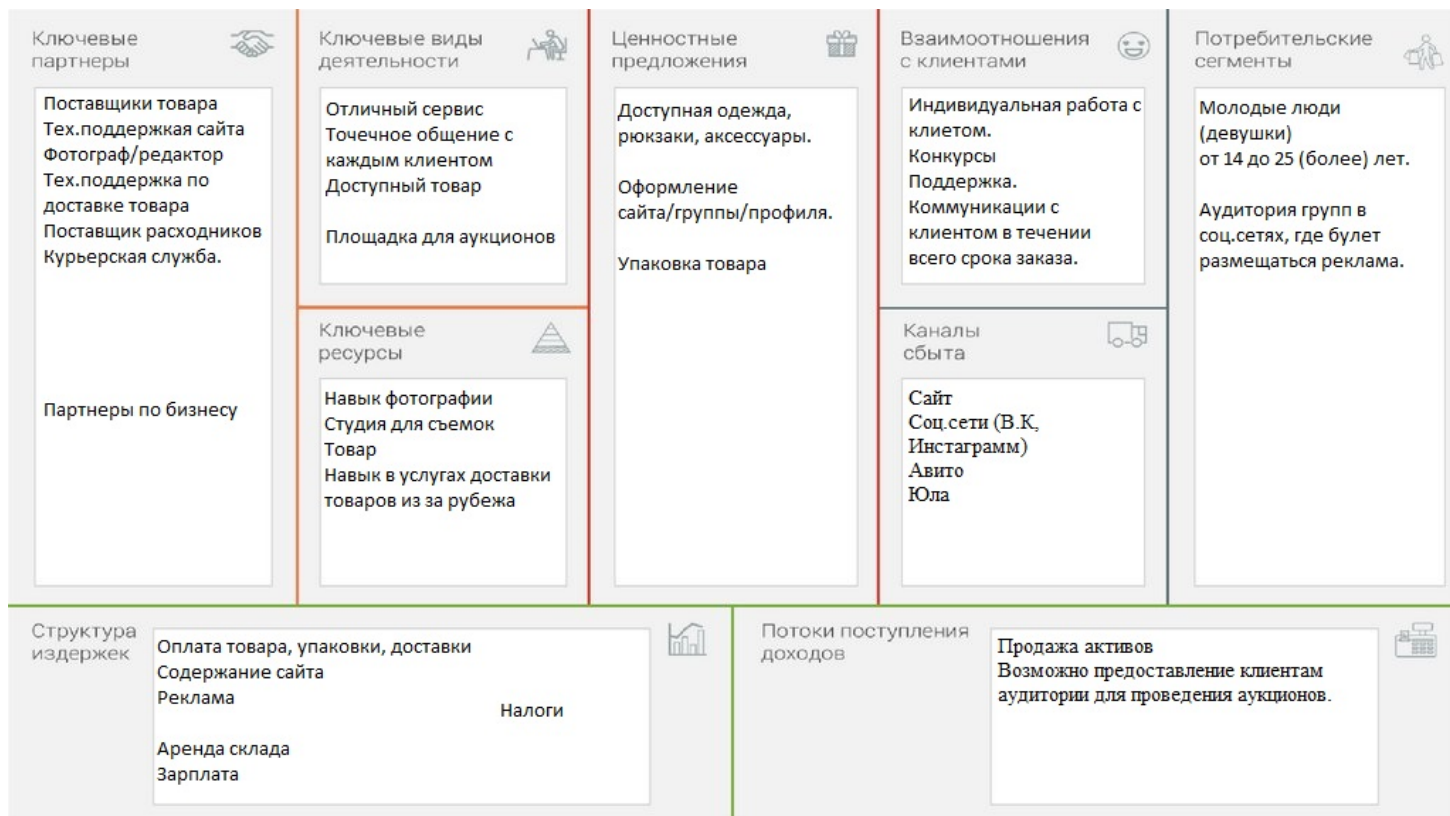


Рисунок 1. Готовый шаблон бизнес модели

Вся история с будущим бизнесом показана довольно просто, ибо все блоки структурированы и последовательны. В шаблоне показана как будет выглядеть услуга и где можно зарабатывать деньги и в каких моментах придется их тратить. Есть четкое понимание какую нагрузку предприниматель берет на себя, а где часть обязанностей берет команда.

2.2 Бизнес модель интернет магазина «333Wear»

Следующим шаблоном будет уже существующий кейс, под названием «333Wear». Данный бренд является частью Instagram аккаунта «_tomato_333_». Аккаунт основывается на автомобильной тематике и всецело посвящен ей. Когда у владельца страницы Тамары Ждановой собралась определенная аудитория, она приняла решение о создании собственной марки одежды с эксклюзивными принтам и дизайном.

Идея от части схожа с первым проектом. Предприниматель набирает аудиторию и продает ей свой товар.

Потребительским сегментом тут будет уже взрослая и платеже способная аудитория от 16 до 50 лет как мужская, так и женская. В основном это поклонники автомобильной тематики. Соответственно ценностным предложением является – тематическая атрибутика, так или иначе связанная с основным аккаунтом (толстовки и принтами, стикеры, носки, сумка-мешок и тд).

Взаимоотношения с клиентом. В данном случае Тамара индивидуально общается с каждым клиентом и лично упаковывает заказы. Так же поддерживает с ними связь на протяжении всего времени доставки заказа.

Канал сбыта у нее один – основной аккаунт в Instagram. Ни к какой другой рекламе она не прибегает.

Потоки поступления дохода – продажа атрибутики.

Ключевые виды деятельности у «333Wear» это продажа уникальных вещей отличного качества. Точечное общение с каждым клиентом.

Основные ресурсы в целом схожи с первым кейсом. Это помещение для съемок товара, качественное сырье. А также производство атрибутики.

Ключевыми партнерами у Томи естественно будут поставщики сырья для одежды и аксессуаров. Швеи, которые из сырья будут делать готовую продукцию. Курьерская служба и служба и карго доставка. Как и в первом варианте, ее партнерами могут выступать знакомые и родственники, беря на себя часть обязанностей.

Структура издержек у кейса выходит следующая:

- Расходы на сырье и его доставку
- Расходы на зарплату швеям
- Содержание сайта

Итог. Данная бизнес модель по структуре похожа с первой, но ее старт отличается. В первом случае мы собираем аудиторию с разных мест, когда у Тамары сбыт идет только для аудитории ее канала. 333Wear делает упор на качество товара. Материал для толстовок используется более лучшего качества чем у конкурентов (даже из сегмента масс маркета), от чего себестоимость продукции возрастает и тем самым отсекает часть неплатежеспособной аудитории.

Разобрав ее кейс на шаблоне бизнес модели можно так же отследить и недостатки такого подхода к маркетингу. Ограничившись только собственной аудиторией, предприниматель теряет доступ к новым клиентам и на мой взгляд стоит выходить на другие площадки (например, сайт Faces&Laces, где представлены все новые, молодые модельеры).

Заключение

Как известно, в любом бизнесе стратегия его развития является главным вопросом, стоящим перед руководством компании. Однако рынок уже сегодня успел породить столько новых, не имеющих аналогов в традиционном бизнесе форм и схем, что подчас приводит в замешательство бизнес-аналитиков, руководителей компаний и маркетологов, воспитанных на традиционных методологиях бизнеса. Сейчас очень многие начинающие предприниматели пытаются заняться бизнесом. Но далеко не все понимают при этом, с чего начать. В рамках этой работы мы рассмотрели многообразие форм и способов построения бизнес моделей, чтобы помочь начинающим бизнесменам наиболее точно определить на этапе разработки все нюансы его бизнеса и разработать правильную бизнес-стратегию ее развития.

В данной работе мы рассмотрели составляющие бизнес модели:

Актуальные бизнес модели и принципы их работы

Шаблон бизнес-модели Остервальдера и Пинье

Во втором разделе мы составили два шаблона бизнес-модели на примере собственного проекта, а также уже работающего стартапа.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Учебная литература:

Ю.Б. Рубин «Управление собственным бизнесом», Университет «Университет», 2018 год.

Пинье Ив, Остервальдер Александр. Построение бизнес-моделей. Альпина Паблишер, 2019 год.

Оливер Гасман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. Альпина Паблишер, 2019 год.

Ю. В. Ляндау, К. С. Бармашов. Эффективные бизнес-модели предпринимательства: научное издание. КноРус, 2019 год.

Интернет издания:

<https://media.business-class.pro/>

<https://analytics.infozone.pro/business-model-design/>

<https://www.business.ru/article/1643-biznes-biznes-model>

<https://sbs.edu.ru/synergy/knowledge-base/articles/struktura-kompanii-osnovi-biznes-modelirovaniya/>

https://inc.hse.ru/sites/all/files/business-model_moiseeva.pdf