



ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА
ЦЕНТР КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ



билайн
университет

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

Зараменских Евгений Петрович,
Руководитель Департамента бизнес-информатики

ОПРЕДЕЛЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ



ОПРЕДЕЛЕНИЕ 1

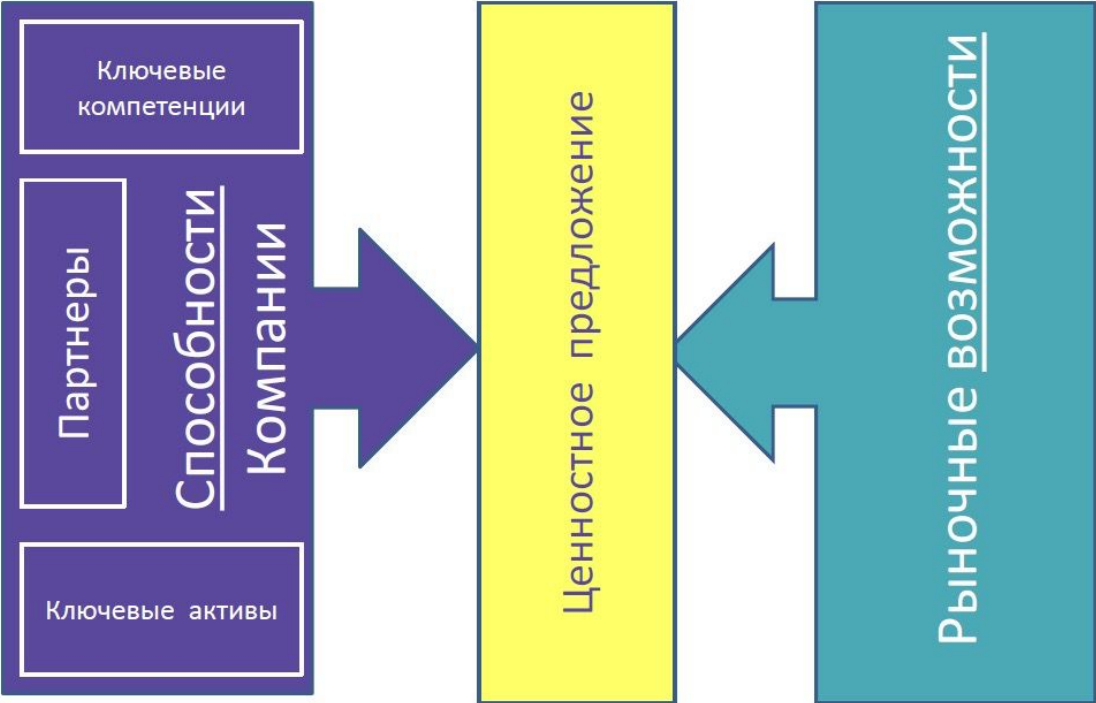
Бизнес-модель определяет, как компания получает прибыль – как она обращается к своему рынку, представляет свои предложения и разворачивает бизнес-отношения (PWC)

ОПРЕДЕЛЕНИЕ 2

Бизнес-модель – способ, который использует компания для создания ценности и получения прибыли (H. Chesbrough)

ОПРЕДЕЛЕНИЕ 3

Бизнес-модель – это компактное упрощенное представление о бизнесе, предназначенное для целостного представления и анализа деятельности всей системы взаимосвязанных бизнес-процессов



НАВИГАТОР БИЗНЕС-МОДЕЛИ (УНИВЕРСИТЕТ ST.GALLEN)



О.Гассман, К.Франкенбергер, М.Шик.

НАВИГАТОР БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ (УНИВЕРСИТЕТ ST.GALLEN)

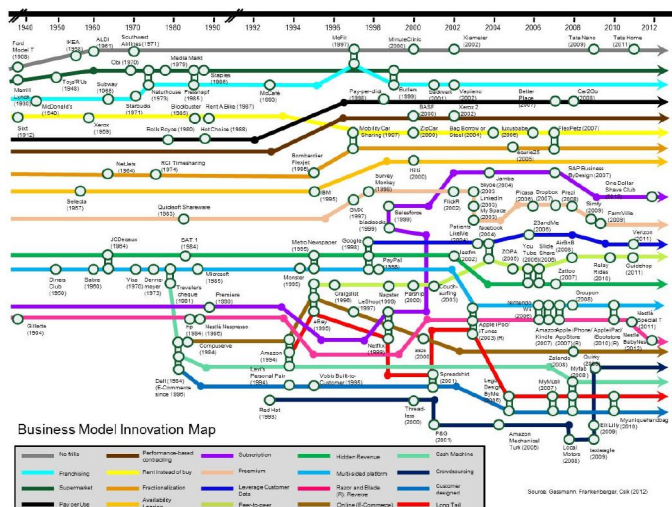


Компонент	Вопросы
Целевые группы потребителей	Кто целевые клиенты компании? Какие сегменты будут, а какие не будут охвачены бизнес-моделью?
Ценностное предложение	Что компания предлагает клиентам? Каково предложение компании, какие товары и услуги она продает? Как удовлетворяется потребность клиента?
Цепочка добавленной стоимости	Как компания создает продукт? Какие процессы и действия выполняются? Какие нужны ресурсы, средства? Как распределить их по цепочке создания стоимости?
Механизм извлечения прибыли	Почему компания генерирует прибыль? Какова структура затрат? Как генерируется выручка? Что делает бизнес-модель финансово жизнеспособной? Как создается стоимость для акционеров? Почему бизнес эффективен с коммерческой точки зрения?

НАВИГАТОР БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ (УНИВЕРСИТЕТ ST.GALLEN)

ОПИСАНИЕ

- Один из наиболее полных источников по бизнес-моделям – **навигатор бизнес-моделей** (университет St.Gallen).
- Для каждой из описанных в нем 55 моделей выделяются **несколько поколений**, «первооткрывателями» которых были известные компании



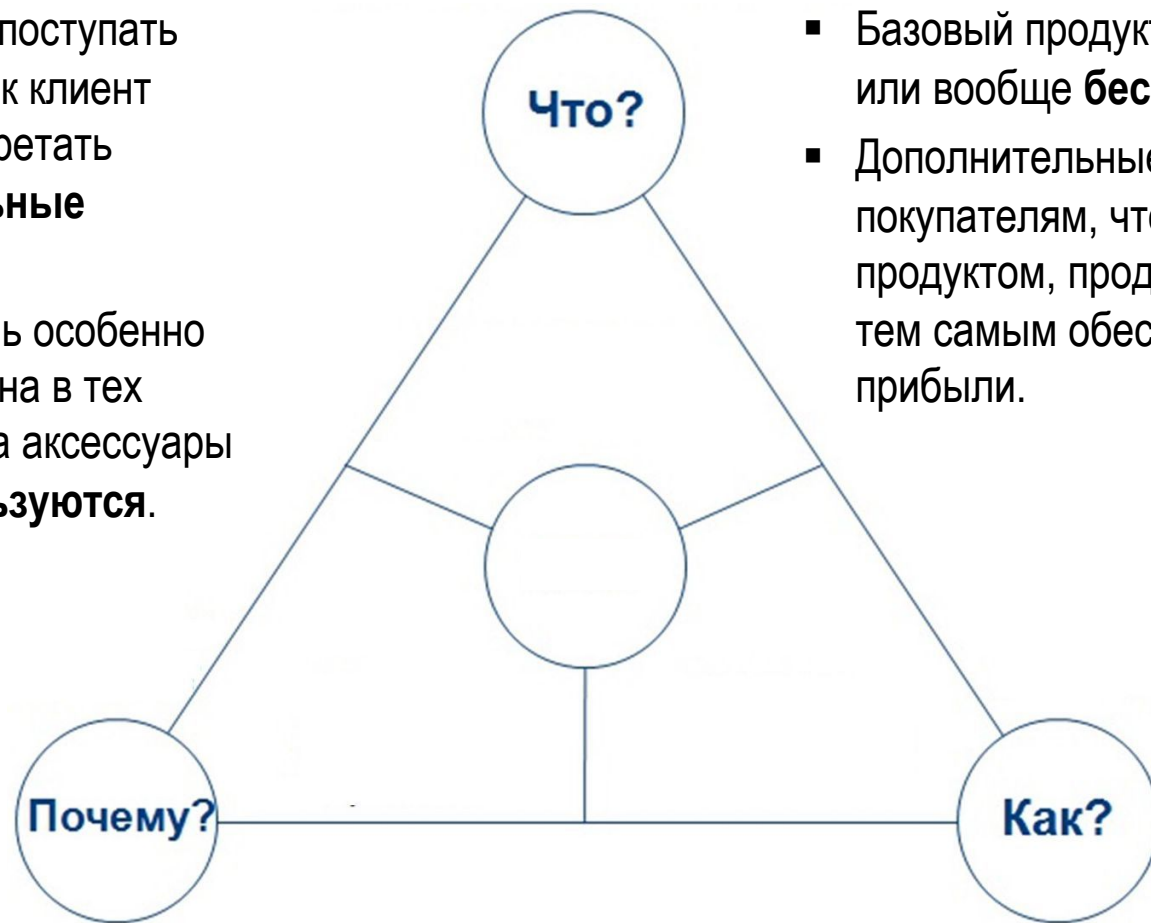
ПРИМЕРЫ

- Модель «**Супермаркет**». Продажа широкого ассортимента готовых продуктов и аксессуаров. Такое предложение и низкие цены привлекают клиентов. Компания экономит на масштабах
- Модель «**Оплата со сделки**». Поддержка компаний – производителей товаров/услуг для конечных потребителей (платформы, получающие плату с каждой сделки)
- Модель «**Подписка**». Фиксированная ежемесячная/годовая плата за пользование продуктом/услугой. Постоянная кастомизация и совершенствование.
- ... и др.

НАВИГАТОР БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ: БРИТВА И ЛЕЗВИЕ / НАЖИВКА И КРЮЧОК

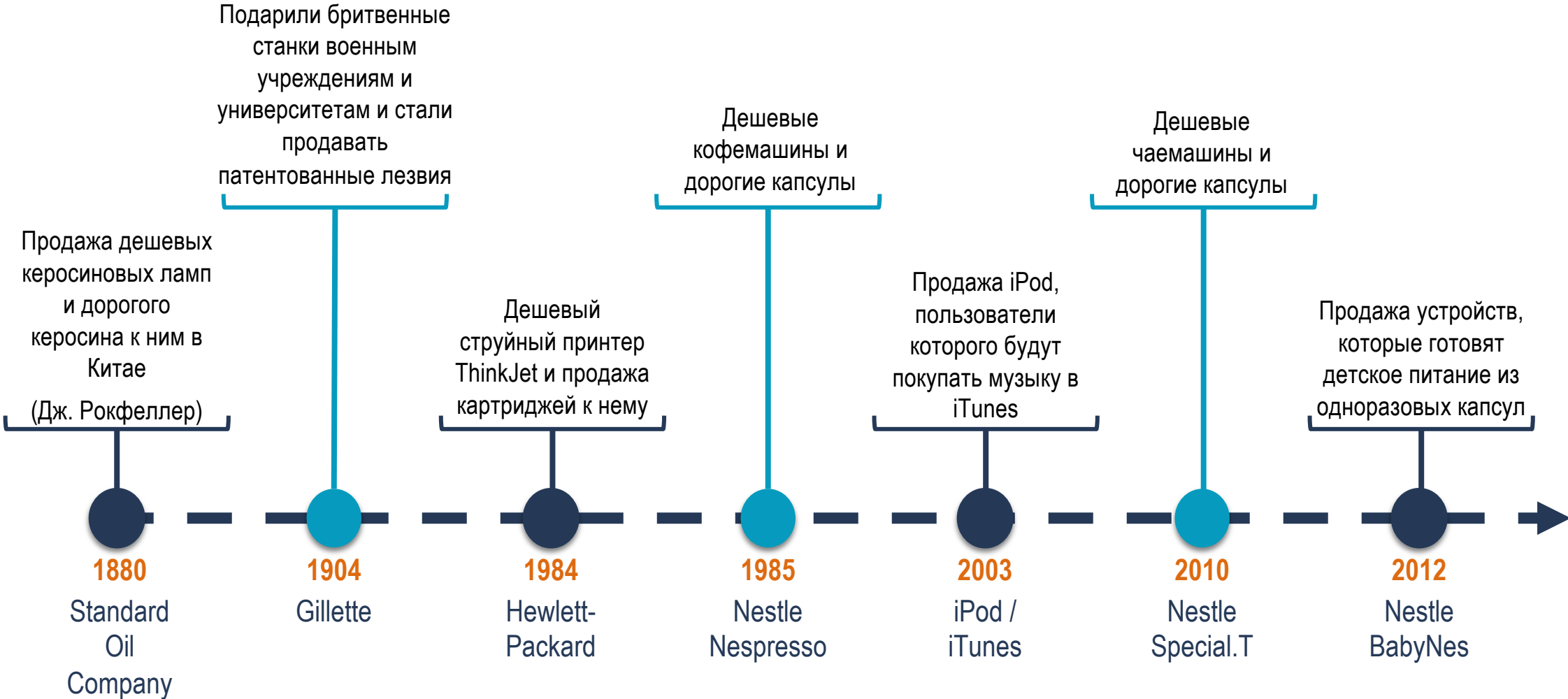


- Деньги будут поступать после того, как клиент начнет приобретать **дополнительные продукты**.
- Бизнес модель особенно привлекательна в тех случаях, когда аксессуары часто используются.



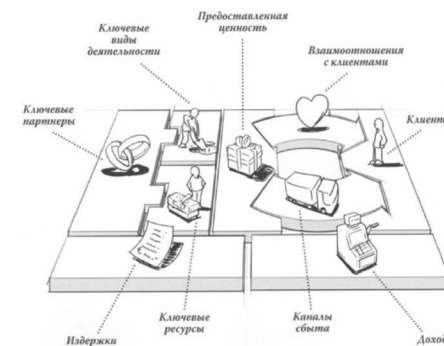
- Базовый продукт предлагается по **низкой цене** или вообще **бесплатно**.
- Дополнительные товары, необходимые покупателям, чтобы пользоваться базовым продуктом, продаются по очень высоким ценам, тем самым обеспечивая большую часть прибыли.
- **Патентование** дополняющих продуктов.
- **Формирование сильного бренда**.

НАВИГАТОР БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ: БРИТВА И ЛЕЗВИЕ / НАЖИВКА И КРЮЧОК



КАНВА БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПО А. ОСТЕРВАЛЬДЕРУ

Канва бизнес-модели – это представление бизнес-системы в виде совокупности 9 структурных блоков, имеющих ключевое значение для бизнеса



БЛОКИ И ВОПРОСЫ К НИМ

- 1. Потребительские сегменты:** кто является потребителем, на кого ориентирован бизнес?
- 2. Ценностное предложение:** что уникального мы предоставляем клиентам, каковы наши отличительные особенности?
- 3. Каналы сбыта:** каким образом мы доставляем наше предложение?
- 4. Взаимоотношения с клиентами:** как мы осуществляем коммуникации с клиентами и их поддержку?
- 5. Потоки поступления доходов:** какие основные каналы поступления дохода?
- 6. Ключевые ресурсы:** какими ресурсами надо обладать для ценностного предложения?
- 7. Ключевые виды деятельности:** какая деятельность является ключевой для того, чтобы все остальное работало?
- 8. Ключевые партнеры:** кто является ключевыми партнерами?
- 9. Структура издержек:** на что направлены основные издержки?

КАНВА БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПО А. ОСТЕРВАЛЬДЕРУ



ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ СЕГМЕНТЫ



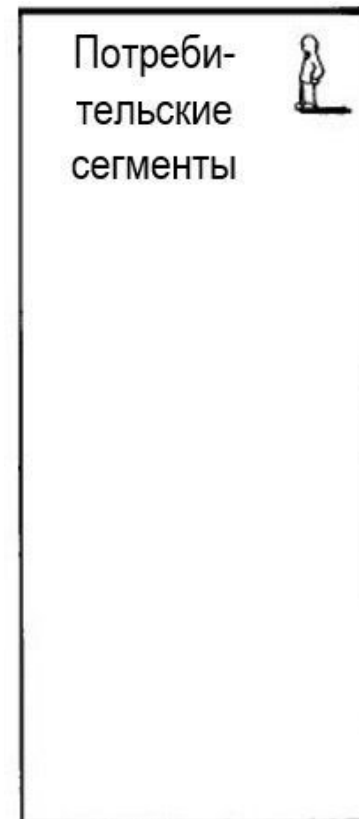
Один из ключевых элементов бизнес-модели. От выбора целевой аудитории **зависят прочие аспекты** проектирования модели.

ОТ СЕГМЕНТА ЗАВИСИТ

- Какое будет **предложение**?
- Какие **каналы сбыта** использовать?

ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ

- Какие **взаимоотношения** будем строить?
- **Для кого** вы создаете ценность?
- **Кто** ваши наиболее важные клиенты?



ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

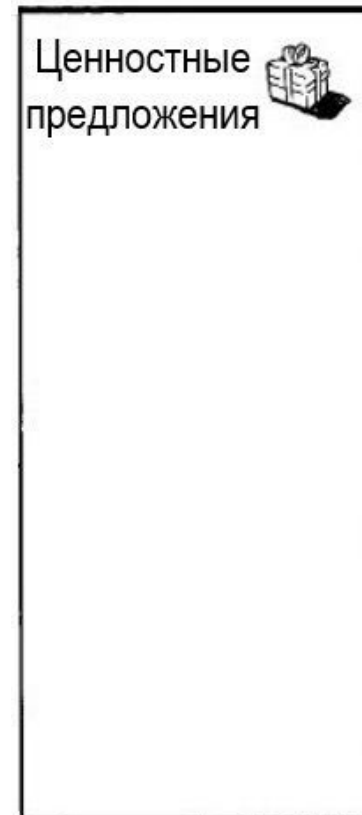


Это **решение проблемы** потребителя.

Это **совокупность преимуществ**, которые наша компания предлагает потребителю.

ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ

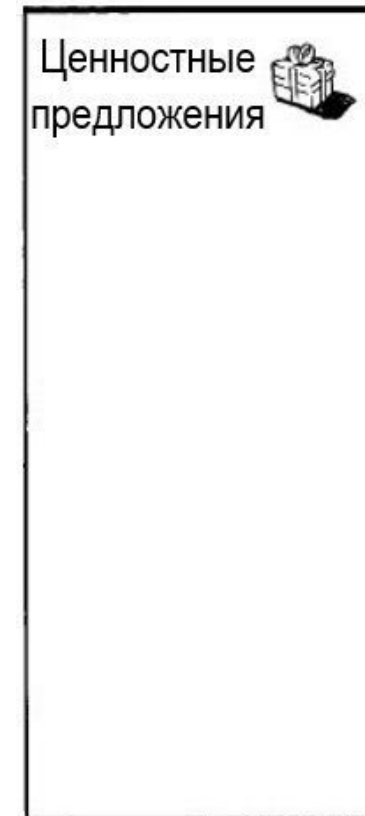
- Какую **ценность** вы предлагаете клиенту?
- Какую из **проблем** клиента вы помогаете решить?
- Какие **пакеты** продуктов и услуг вы предлагаете каждому сегменту потребителей?
- Какие **потребности** клиентов вы удовлетворяете?



ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ



- **Новизна** (например, Интернет вещей)
- **Производительность** (например, индустрия компьютерной техники)
- **Изготовление на заказ**
- **«Делать свою работу»** (помощь в выполнении деятельности заказчика)
- **Дизайн** (например, индустрия моды, бытовая техника)
- **Бренд** (статус)
- **Цена**
- **Уменьшение расходов** (например, хостинг)
- **Снижение риска** (программы по б/у авто, смартфонам)
- **Доступность** (например, NEtJets)
- **Удобство, привлекательность** (например, iTunes)



КЛЮЧЕВЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Это самые важные действия, без которых работа компании невозможна:

- **Производство**
- **Разрешение проблем** (консалтинг)
- **Формирование сети/платформы**

ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ

- Какие действия требуются для раскрытия **ценностного предложения**?
- Каковы ваши **каналы продаж**?
- Каковы ваши **взаимоотношения** с клиентами?
- Откуда должны прийти **доходы**?



КАНАЛЫ СБЫТА

Посредством чего компания будет взаимодействовать с потребителем?

Как мы донесем до потребителя наше value proposition?



ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ

- Посредством каких каналов вы планируете налаживать взаимодействие с клиентами?
- Как вы делаете это сейчас?
- Как ваши каналы интегрированы в бизнес-модель?
- Какие из них работают лучше всего?
- Какие требуют наименьших затрат?

ЭТАПЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРА К ПОТРЕБИТЕЛЮ

1. **Информационный.** Как потребитель узнает о нашем продукте?
2. **Оценочный.** Как мы поможем клиенту оценить наше предложение?
3. **Продажный.** Как клиент сможет приобрести наш продукт?
4. **Доставка.** Как товар будет доставлен?
5. **Постпродажный.** Как будет происходить дальнейшее обслуживание?

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ



ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ

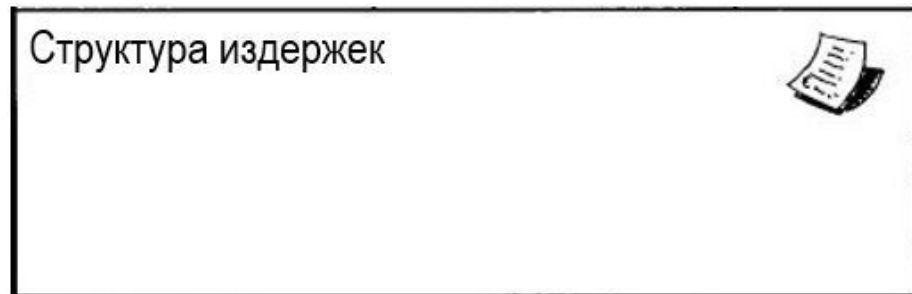
- Какие отношения **нужно выстроить** с каждым сегментом покупателей (или каковы ожидания покупателей) так, чтобы поддерживать их?
- Какие взаимоотношения вы **уже выстроили**?
- Как они **интегрированы** с остальной частью вашей бизнес-модели?
- Насколько они **дорогостоящие**?

ТИПЫ ОТНОШЕНИЙ

- Персональная поддержка.
- VIP персональная поддержка.
- Самообслуживание.
- Автоматизированное обслуживание.
- Сообщества.
- Совместное создание ценности.



СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК. ПОТОКИ ПОСТУПЛЕНИЯ ДОХОДОВ



ТИПЫ ИЗДЕРЖЕК

- **Фиксированные издержки** (з/п сотрудников, арендная плата и средства производства)
- **Переменные издержки** (например, при проведении выставок, музыкальных фестивалей характерна высокая величина переменных издержек)

Потоки поступления доходов



- от **разовых** сделок
- **регулярный** доход

ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ

- За какую ценность ваши клиенты действительно **ГОТОВЫ** платить?
- За что они **уже платят**?
- **Как** они платят в настоящее время?
- **Как** они **предпочитают** платить?
- **Каков вклад** дохода от каждого отдельного направления деятельности в общую структуру доходов?

ПОТОКИ ПОСТУПЛЕНИЯ ДОХОДОВ

- Продажи активов
- Плата за использование
- Оплата подписки
- Аренда/рента/лизинг
- Лицензия
- Брокерские проценты
- Оплата за рекламу
- ...

КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ



ОСНОВНЫЕ ВИДЫ РЕСУРСОВ

- Материальные ресурсы
- Персонал
- Интеллектуальные ресурсы
- Финансы

ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ

- Каких ресурсов требует ваше **ценностное** предложение?
- Каких ресурсов требуют ваши **каналы сбыта**?
- Каких ресурсов требуют **взаимоотношения** с клиентами?
- Каких ресурсов требуют ваши **потoki доходов**?



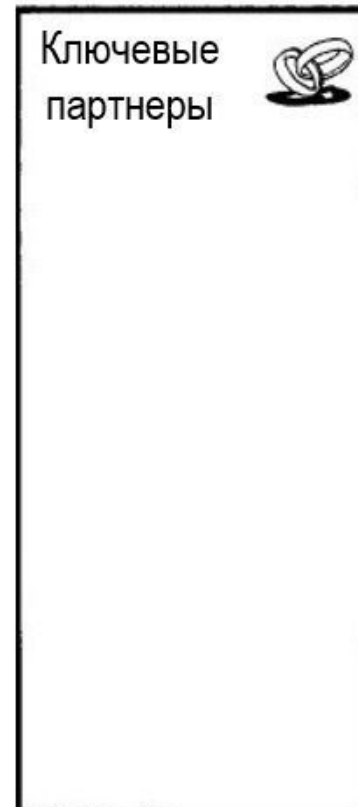
КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ

ТИПЫ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ

- Сотрудничество с неконкурирующими компаниями
- Стратегическое партнёрство с компанией-конкурентом
- Совместное предприятие для запуска новых бизнес-проектов
- Отношения типа «поставщики-производитель»

ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ

- Кто ваши **ключевые партнеры**?
- Кто ваши **основные поставщики**?
- Какие **ключевые ресурсы** вы приобретаете у партнеров?
- Какие **основные активности** проводят ваши **партнеры**?



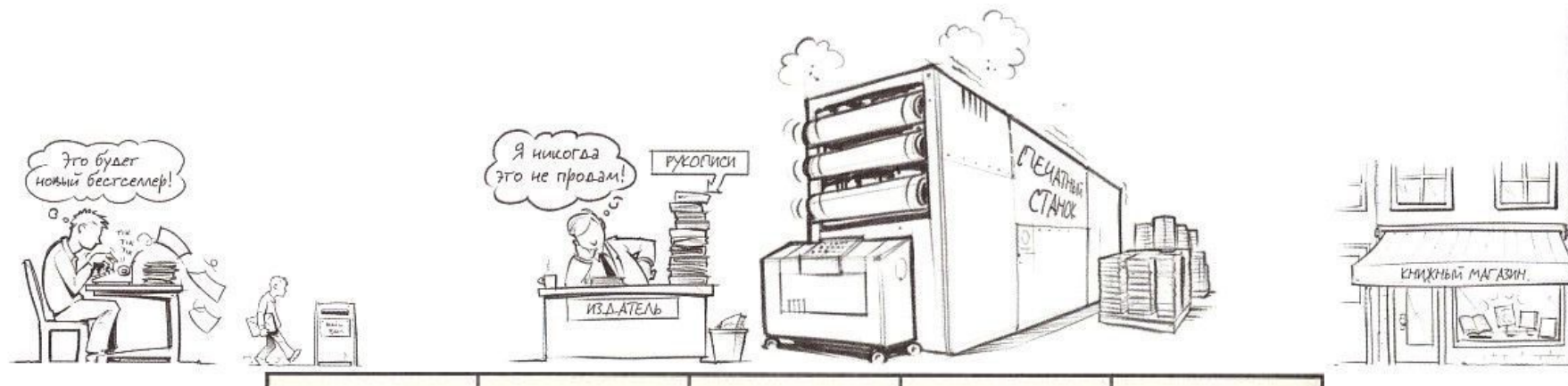
ЗАПОЛНЕНИЕ ХОЛСТА БИЗНЕС-МОДЕЛИ

The image shows a hand-drawn business model canvas on a grid background, filled with various business concepts and notes in different colored boxes. The canvas is organized into sections:

- Strategische partners:** VASTGOED EIGENAREN (Via steen worp, Via makelaars, Via Gemeente, Via Regionale Zorginstellingen), POTENTIELE BEWONERS (Vrienden, Studenten, Zorgvragers), GEMEENTE (DEN HAAG) (Wethouders, Boldewijn, Financiële steun voor de start opbouw & PR), PROMOTIE (J&TV, West), GROEN BOW (Vakantie, THIT, Stadskunsten, Tintencentrum?), PARTY DIE ONDERSTEUNT (BANK-Financier, NUTPARIS-Schietlijn, GEMEENTE-Steun, Haagse Innovatie Michter, Molen, Eric, Anno, Jeannette).
- Kernactiviteiten:** PR (Aanschaf, Relatie bij Heer, Dagelijks Onderhoud), Mensen & middelen = Keyresources (Vastgoed, Network, Bank-Financier, Nutparis-Schietlijn, Gemeente-Steun, Haagse Innovatie Michter, Molen, Eric, Anno, Jeannette).
- Waardeproposities:** Vitaliteit, Vitaliteit, Diversiteit, Generatieve Mix, Diversiteit, Talent, Innovatie, Privacy, Lage Kosten, Afstemming open.
- Klantrelaties:** Cocreatie, Community, Kanalen, Network, Reguliere Zorg, Film, (Lokale) Pers, Nieuw, Aandelen.
- Klantsegmenten:** Vrije Tijdsduur, Inkomensrelatie, Studenten, (pro)acties met (kleine) Klanten, Kennisinstellingen die onderzoek doen, Bedrijven met innovatie, Francais/klanten, Lokale Aansluiting van bewoners, Leveranciers, van innovatieve producten/diensten die klanten feedback willen, Studenten/pareren die op korte termijn (tijdelijk) woonruimte wensen, Mensen die een huurwoning hebben of die hun huis willen en kunnen verkopen.
- Kostenstructuur:** Vaste Kosten, Variabele Kosten, Schaalvoordelen, Scopevoordelen, Waardengestuurd, Kostengestuurd, Inkomensstromen, Verhuur, Persoons Gebonden Budget, Innovatieprijs, "Verkoop", Subsidie voor opbouw, Zorgabonnement, Energiebesparen, Aandelen, Test in Levend Lab.

Лучше всего заполнять холст на бумаге при помощи маркеров и разноцветных клейких листочков, хотя существует специальные приложения

ПРЕЖНЯЯ МОДЕЛЬ ИЗДАТЕЛЬСКОГО БИЗНЕСА



—	ПРИОБРЕТЕНИЕ КОНТЕНТА	ОБЩЕЕ СОДЕРЖАНИЕ (В ИДЕАЛЕ — ХИТЫ)	—	ШИРОКАЯ АУДИТОРИЯ
	КНИГО- ИЗДАНИЕ		РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ	
	ИЗДАТЕЛЬСКИЕ ЗНАНИЯ КОНТЕНТ			
ИЗДАНИЕ/МАРКЕТИНГ			ДОХОДЫ ОТ ПРОДАЖ	

НОВАЯ МОДЕЛЬ ИЗДАТЕЛЬСКОГО БИЗНЕСА



—	РАЗВИТИЕ ПЛАТФОРМЫ ЛОГИСТИКА	УСЛУГИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ ИЗДАНИЮ КНИГИ РЫНОК ДЛЯ НИШЕВОГО КОНТЕНТА	СООБЩЕСТВА ПО ИНТЕРЕСАМ ОНЛАЙН-ПРОФИЛЬ	НИШЕВЫЕ АВТОРЫ
	ПЛАТФОРМА ИНФРАСТРУКТУРА ПЕЧАТИ ПО ТРЕБОВАНИЮ		LULU.COM	НИШЕВАЯ АУДИТОРИЯ
МЕНЕДЖМЕНТ И РАЗВИТИЕ ПЛАТФОРМЫ			КОМИССИОННЫЕ С ПРОДАЖ (НИЗКИЕ) ПЛАТА ЗА ИЗДАТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	

БИЗНЕС-МОДЕЛИ

МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

- Мозговой штурм
- Визуализация стикерами и рисунками
- Рассказы ('storytelling')
- Разыгрывание сценариев
- ...



МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

- **Мобилизация** (вовлечение сотрудников)
- **Понимание** (освоение методов и подходов)
- **Дизайн** (создание бизнес-модели As-Is, анализ и проектирование To-Be)
- **Применение** (проверка прототипа To-Be в реальных условиях)
- Управление (адаптация и постоянное совершенствование модели на основе реакции рынка)
- ...





ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА
ЦЕНТР КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ



билайн
университет