

ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

ОПРЕДЕЛЕН

ИЕ

Бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации



Девять структурных блоков



ПС

1 Потребительские сегменты (ПС)

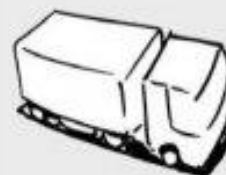
Организация может обслуживать один или несколько потребительских сегментов.



ЦП

2 Ценностные предложения (ЦП)

Организация старается решить проблемы и удовлетворить потребности клиентов, делая им определенные ценностные предложения.



КС

3 Каналы сбыта (КС)

Ценностные предложения поступают к потребителю через информационные, дистрибьюторские и торговые сети.



ВК

4 Взаимоотношения с клиентами (ВК)

Взаимоотношения устанавливаются и поддерживаются всеми службами по работе с клиентами.



ПД

5 **Потоки поступления доходов (ПД)**

Потоки поступления дохода возникают благодаря успеху ценностных предложений, сделанных клиентам.



КР

6 **Ключевые ресурсы (КР)**

Ключевые ресурсы — средства, необходимые для предложения и доставки ранее описанных элементов...



КД

7 **Ключевые виды деятельности (КД)**

... посредством определенных ключевых видов деятельности.



КП

8 **Ключевые партнеры (КП)**

Какие-то виды деятельности передаются на аутсорсинг, а ресурсы — привлекаются со стороны.

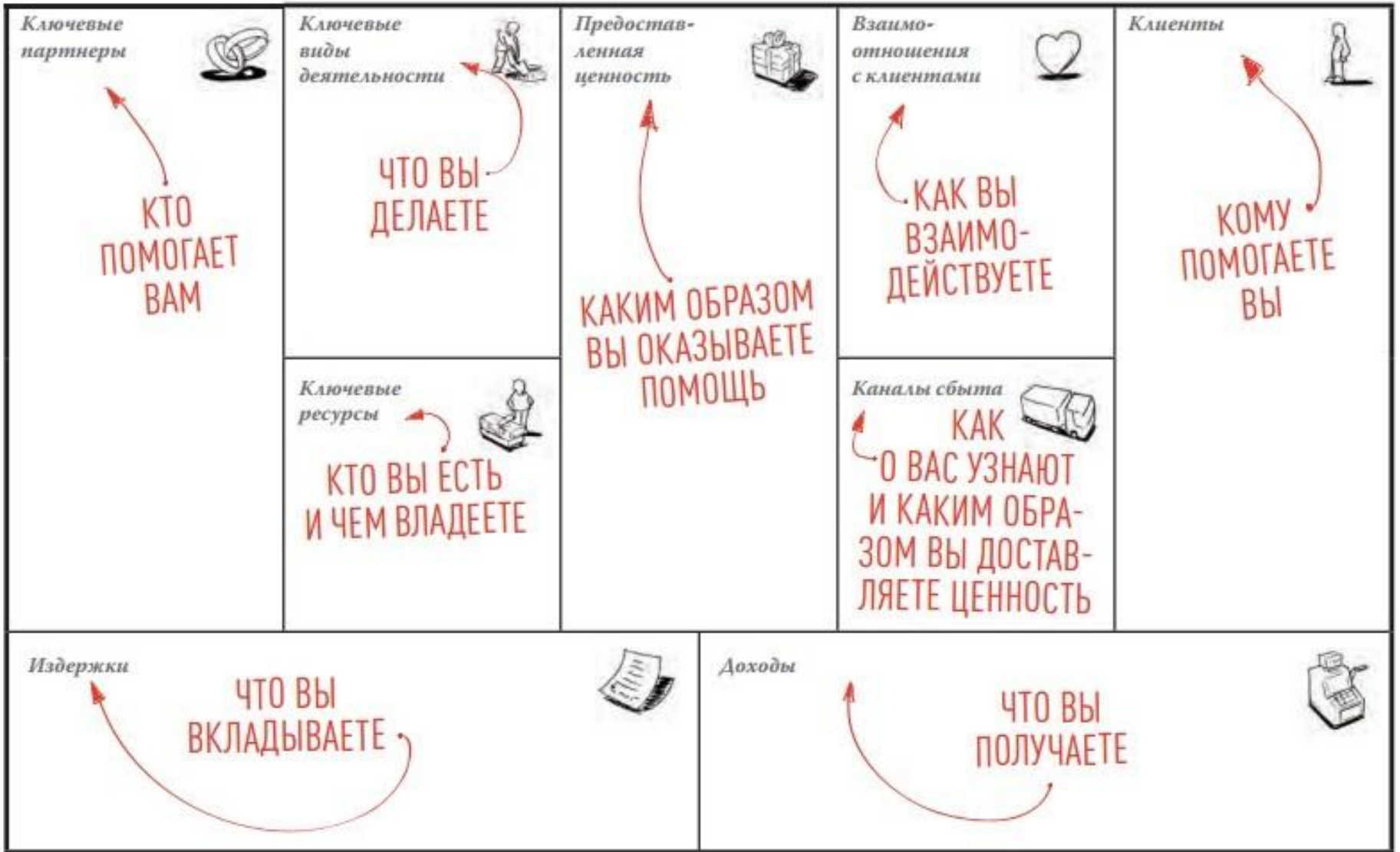


СИ

9 **Структура издержек (СИ)**

Структура издержек — результат взаимодействия всех элементов бизнес-модели.





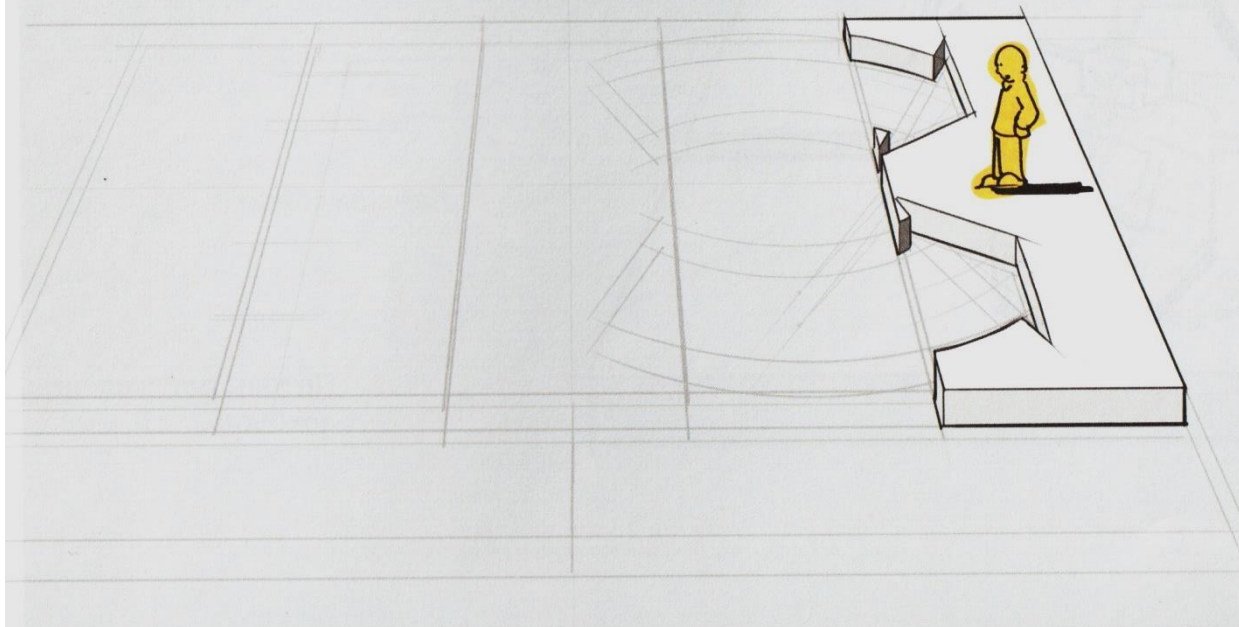
1 Потребительские сегменты

В этом структурном блоке определяется, какие группы людей и организаций предприятие рассчитывает привлекать и обслуживать.

Клиенты — сердце любой бизнес-модели. Без (выгодных) клиентов не может существовать ни одна компания. Чтобы лучше удовлетворять нужды клиентов, желательно разбить их на группы по потребностям, особенностям поведения или иным признакам. Бизнес-модель охватывает один или несколько групп клиентов — потребительских сегментов. Организация должна сделать выбор, решая, какие сегменты обслуживать, а от каких отказаться. Когда решение принято, можно строить бизнес-модель, опираясь на четкое понимание специфических нужд клиентов избранных сегментов.

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.



Для кого мы создаем ценностное предложение? Какие клиенты для нас более важны?

В разных бизнес-моделях выделение потребительских сегментов может осуществляться по-разному. Рассмотрим примеры.

Массовый рынок

Бизнес-модели, относящиеся к предложению товаров широкого потребления, не проводят различий между потребительскими сегментами. И ценностные предложения, и каналы сбыта, и структура взаимоотношений с клиентами ориентированы на большую группу потребителей, объединенных сходными потребностями и нуждами. Такой тип бизнес-модели характерен, например, для сферы бытовой техники.

Нишевый рынок

Бизнес-модели нишевых рынков ориентированы на особые потребительские сегменты. Ценностные предложения, каналы сбыта и отношения с клиентами строятся в соответствии с требованиями рынка. Подобные бизнес-модели часто можно встретить в сфере поставок ресурсов и комплектующих. Так, многие производители автомобильных деталей находятся в жесткой зависимости от закупок, которые делают у них крупные автопроизводители.

Дробное сегментирование

Некоторые бизнес-модели выделяют сегменты рынка, незначительно отличающиеся по потребностям и запросам. Так, отделы розничного обслуживания в банках, например в *Credite Suisse*, могут выделить группу клиентов, вклады которых превышают \$100 000, а из них — группу наиболее состоятельных клиентов с вкладами более \$500 000. Потребности и проблемы клиентов в этих сегментах имеют некоторые отличия, что важно для других структурных блоков бизнес-модели *Credite Suisse*, в частности для ценностных предложений, каналов сбыта, взаимоотношений с клиентами, потоков поступления доходов. Аналогично действует *Micro Precision System*, специализирующаяся на решениях в области микромеханики. Она обслуживает три потребительских сегмента, и ценностные предложения для каждого из них имеют свои особенности.

Многопрофильные предприятия

Организация с многопрофильной бизнес-моделью обслуживает два совершенно разных потребительских сегмента с различными потребностями и запросами. Так, в 2006 г. *Amazon.com* решила диверсифицировать розничный сектор, предложив

услуги по «облачной обработке данных» — место для хранения данных в Сети с подключением к серверу по запросу. В результате компания стала взаимодействовать с абсолютно новым для нее потребительским сегментом — веб-компаниями, которым требовалось совершенно иное ценностное предложение. Стратегическое обоснование диверсификации можно найти в мощной ИТ-инфраструктуре *Amazon.com*, которая позволяет одновременно обеспечивать и розничные продажи, и новую «облачную» службу.

Многосторонние платформы (или многосторонние рынки)

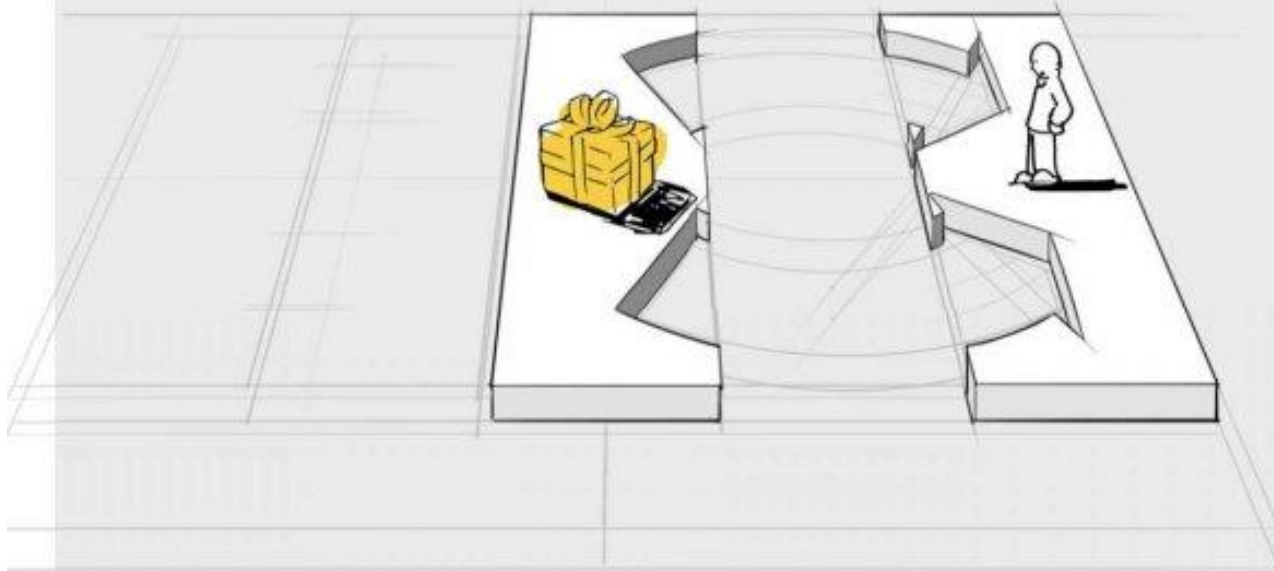
Некоторые организации обслуживают два или больше взаимосвязанных потребительских сегмента. Например, компании, выпускающей кредитные карты, нужна огромная база держателей карт, а также база торговых и сервисных предприятий, принимающих эти карты. Точно так же предприятие, предлагающее бесплатную прессу, нуждается в большом числе читателей, чтобы привлечь рекламодателей, и заинтересовано в рекламодателях, чтобы финансировать производство и распространение. Для того чтобы такая бизнес-модель работала, необходимы оба сегмента

2 Ценностные предложения

Блок включает описание товаров и услуг, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента.

Ценностные предложения — причина, почему клиенты отдадут предпочтение одной компании перед другой. Они решают проблемы клиентов или удовлетворяют их потребности. Каждое ценностное предложение представляет собой определенную совокупность товаров и/или услуг, которые отвечают запросам определенного потребительского сегмента. Иными словами, ценностное предложение — это совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю.

Одни ценностные предложения могут быть инновационными, т. е. новыми или революционными. Другие — подобными тем, что уже есть на рынке, но с некоторыми отличиями, с какими-то новыми характеристиками.



Какие ценности мы предлагаем потребителю?
Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам?
Какие потребности удовлетворяем?
Какой набор товаров и услуг мы можем предложить каждому потребительскому сегменту?

Ценностное предложение создает преимущества для конкретного потребительского сегмента за счет определенного сочетания элементов, отвечающего требованиям этого сегмента. Преимущества могут быть количественными (такие как цена, скорость обслуживания) или качественными (например, дизайн, положительные эмоции клиента).

Ниже перечислены лишь некоторые элементы, из которых складывается ценность товара или услуги для потребителя.

Новизна

Некоторые ценностные предложения ориентированы на удовлетворение совершенно новых потребностей, которых на рынке раньше просто не существовало. Подобные ценностные предложения иногда были связаны с технологическими достижениями. Таковы, например, сотовые

телефоны, которые положили начало совершенно новой отрасли — мобильной связи. А вот создание инвестиционных фондов на этических принципах не имеет к новым технологиям практически никакого отношения.

Производительность

Повышение эффективности, или производительности, традиционно используется для создания ценностного предложения. Например, компьютерная отрасль полагалась на этот фактор, выводя на рынок все более и более мощные машины. Но рост производительности имеет свои пределы. Так, в последнее время компьютеры с большей скоростью работы, огромным объемом памяти и лучшей графикой уже не дают пропорционального увеличения потребительского спроса.

Изготовление на заказ

Товары и услуги, удовлетворяющие индивидуальные запросы клиентов или узкие потребительские сегменты, имеют высокую ценность. В последние годы спрос на изготовление товаров по индивидуальным заказам и с участием самого клиента, неуклонно растет. Такой подход позволяет учитывать индивидуальные пожелания клиентов и в то же время сохранять экономию за счет роста производства.



«Делать свою работу»

Ценность можно создать и за счет помощи клиенту в выполнении работы.

Это прекрасно понимают в компании Rolls-Royce: ее клиенты-авиаперевозчики полностью полагаются на Rolls-Royce в вопросах производства и обслуживания самолетных двигателей.

Это позволяет клиентам компании сосредоточиться исключительно на авиаперевозках.

Со своей стороны, авиалинии платят Rolls-Royce за каждый час работы их двигателей.

Дизайн

Дизайн — очень важный элемент, с большим трудом поддающийся оценке. Продукт может выделяться среди аналогичных только за счет дизайна. В индустрии моды и производстве бытовой техники дизайн может стать наиболее важным элементом ценностного предложения.

Бренд/статус

С точки зрения потребителя ценность может заключаться просто в демонстрации определенного бренда. Так, Rolex на руке — характерная

черта богатого человека. А скейтбордисты, например, предпочитают одежду никому не известных «андерграундных» брендов, чтобы показать, что они «в теме».

Цена

Предложение тех же преимуществ по более низкой цене — стандартный путь удовлетворения запросов чувствительных к ценам потребительских сегментов. Такие предложения имеют большое значение для всей бизнес-модели в целом. Дешевые авиаперевозчики, такие как Southwest, easyJet и Ryanair, строят свой бизнес с расчетом высокого спроса на услуги, предоставляемые на низкой цене. Другой пример — автомобиль Nano, разработанный и выпускаемый индийской компанией Tata. Низкая цена делает автомобиль доступным для совершенного нового сегмента индийских граждан. В последнее время в разнообразных отраслях все большее место занимают бесплатные предложения — бесплатные газеты, электронная почта, услуги мобильной связи и т. д.

Уменьшение расходов

Помощь потребителям в снижении их расходов — отличный способ создания ценности. Например, Salesforce.com продает хостинг для Customer Relation Management (CRM), который избавляет покупателей от необходимости тратить дополнительные средства и силы на покупку, установку и управление этой программой.

Снижение риска

Существенной ценностью для потребителя может стать снижение уровня риска, с которым он сталкивается при покупке товаров и услуг. Например, для покупателя подержанного автомобиля годовое гарантийное обслуживание снижает риск, связанный с ремонтом. Гарантированный уровень обслуживания частично снижает риск покупателя при заказе ИТ-услуг.

Доступность

Еще один путь создания ценности — сделать товары и услуги доступными для тех групп граждан, которые ранее не имели к ним доступа.

Это достигается инновационными бизнес-моделями, новыми технологиями или сочетанием того и другого. Например, NetJets популяризировала идею долевого владения частными реактивными самолетами. С помощью инновационной бизнес-модели NetJets предлагает частным лицам и корпорациям в пользование реактивные самолеты, что раньше было недоступной для большинства услугой. Еще один пример создания преимущества с помощью повышения доступности — открытые инвестиционные фонды, которые открывают для людей со скромным достатком доступ к рынку инвестиций.

Удобство/применимость

Ценностью может стать и удобство использования товара. Создав iPod и iTunes, компания Apple предложила потребителям более удобный поиск, приобретение, загрузку и прослушивание музыки. Благодаря этому компания в настоящее время доминирует на рынке.

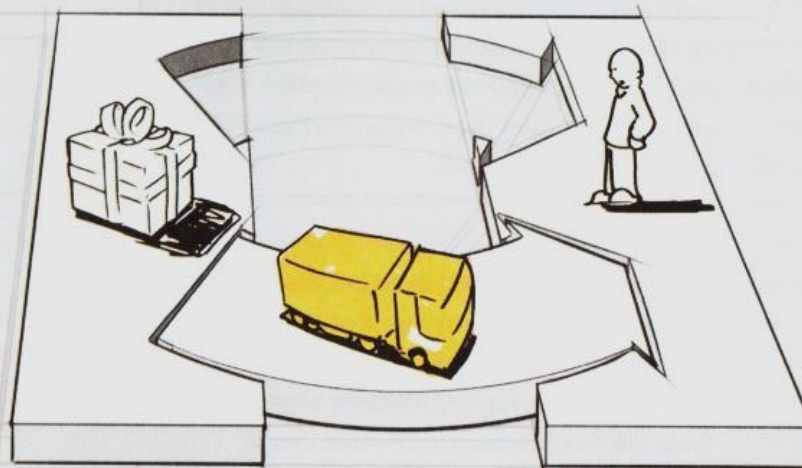
3

Каналы сбыта

Этот блок описывает, как компании взаимодействуют с потребительскими сегментами и доносят до них свои ценностные предложения.

Каналы связи, распространения и продаж составляют систему взаимодействия компании с потребителем. Эти каналы — точки контакта потребителя с продавцом — выполняют ряд функций, в частности:

- *повышают степень осведомленности потребителя о товарах и услугах компании;*
- *помогают оценить ценностные предложения компании;*
- *позволяют потребителю приобретать определенные товары и услуги;*
- *знакомят потребителя с ценностными предложениями;*
- *обеспечивают постпродажное обслуживание.*



Какие каналы взаимодействия были бы желательны для наших потребительских сегментов? Как мы взаимодействуем с ними сейчас? Как связаны наши каналы между собой? Какие из них наиболее эффективны? Какие более выгодны?

Каналы сбыта представляют собой пять этапов продвижения товара к потребителю. Каждый канал может включать все этапы или лишь часть из них. Можно выделить прямые и непрямые каналы сбыта, а также собственные и партнерские.

Найти правильные каналы сбыта, отвечающие ожиданиям потребителей, — важный аспект представления ценностного предложения на рынке. Организа-

ция может выбирать, какие каналы использовать: собственные, партнерские или сочетание тех и других. Собственные каналы могут быть как прямыми (продажи через торговых агентов или сайт фирмы), так и непрямыми (например, магазины, которыми владеет или управляет компания). Партнерские каналы — не прямые пути сбыта, представленные широким спектром вариантов: оптовая торговля, розничные сети или партнерские сайты.

Партнерские каналы приносят меньшую прибыль, однако позволяют добиться большего охвата и дают преимущество за счет сильных сторон партнера. Собственные каналы, особенно прямые, обеспечивают большую прибыль, однако их организация и управление могут обходиться дороже. Важно поддерживать верный баланс между различными каналами сбыта и найти такое их сочетание, которое обеспечит наилучшие отзывы потребителей и максимальный доход.

Каналы сбыта		Этапы				
Собственные	Прямые	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?
	Непрямые					
Партнерские	Партнерские магазины					
	Оптовики					

4 Взаимоотношения с клиентами

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. Взаимоотношения могут варьировать от персональных до автоматизированных.

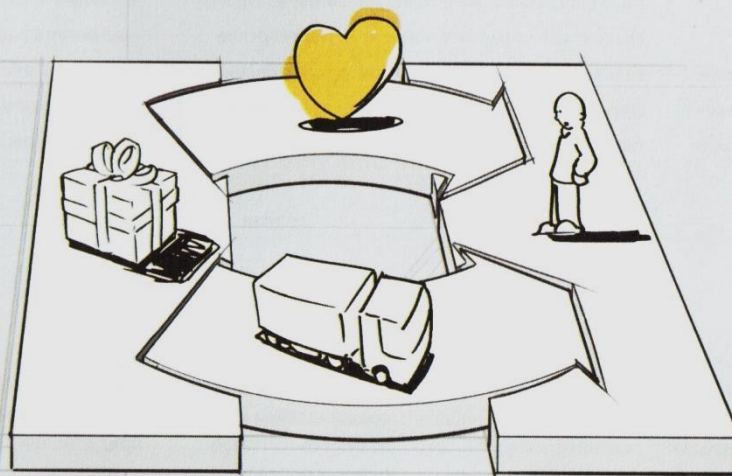
Мотивы, определяющие эти отношения, могут быть различными:

- *приобретение клиентов;*
- *удержание клиентов;*
- *увеличение продаж.*

Например, на заре развития мобильной связи взаимоотношения операторов с клиентами строились на основе агрессивных стратегий привлечения, которые включали в том числе и предложения бесплатных телефонов.

С насыщением рынка стратегия изменилась, и операторы сосредоточились на удержании клиентов и получении максимальной прибыли от каждого из них.

Блок взаимоотношений с клиентами, предусмотренный бизнес-моделью компании, оказывает значительное влияние на поведение потребителя.



Отношений какого типа ждет каждый потребительский сегмент? Какие отношения установлены? Каких расходов они требуют? Как они интегрированы в общую схему бизнес-модели?

Можно выделить несколько типов взаимоотношений с клиентами, существующих в рамках отношений компании с каждым потребительским сегментом.

Персональная поддержка

Такой тип отношений основан на личных контактах. Клиент может общаться напрямую с представителем компании, получая от него помощь в процессе покупки и после нее. Это может происходить на месте продажи, через колл-центр, по электронной почте или другими путями.

Особая персональная поддержка

В данном случае представитель компании прикреплен к конкретному клиенту, с которым у него складываются свои взаимоотношения. Такие отношения наиболее глубоки и обычно развиваются в течение длительного времени. Например, в частных банках с наиболее крупными клиентами работают специальные представители. Подобные взаимоотношения с клиентами складываются и в других отраслях.

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. Например, регистрация клиентов на сайте компании дает им доступ к персональным услугам. Автоматизация обслуживания позволяет распознавать отдельных клиентов и предоставлять им информацию, необходимую для отправки заказа или заключения сделки.

В идеальном случае автоматизированные сервисы стимулируют личные взаимоотношения (например, рекомендуя книгу или фильм).

Сообщества

Компании все чаще используют интернет-сообщества для привлечения клиентов, а также содействуют установлению более тесных связей между

членами таких сообществ. Многие компании поддерживают онлайн-сообщества, предоставляя пользователям возможность обмениваться знаниями. Сообщества помогают компаниям лучше понимать нужды своих клиентов. Фармацевтический гигант GlaxoSmithKline, например, основал частное онлайн-сообщество, когда в продажу было запущено alli — новое средство для похудения. GlaxoSmithKline стремился лучше понять проблемы людей с избыточным весом и при помощи сообщества более эффективно управлять потребительскими ожиданиями.

Совместное создание

Многие компании сегодня выходят за рамки традиционных отношений продавец — покупатель и создают ценность совместно с потребителем. Так, Amazon.com предлагает клиентам писать рецензии, таким образом создавая ценность для других книголюбов. Другие компании привлекают клиентов к созданию дизайна продуктов. А такие, как YouTube.com, дают возможность пользователям самим создавать контент.

5 **Потоки поступления дохода**

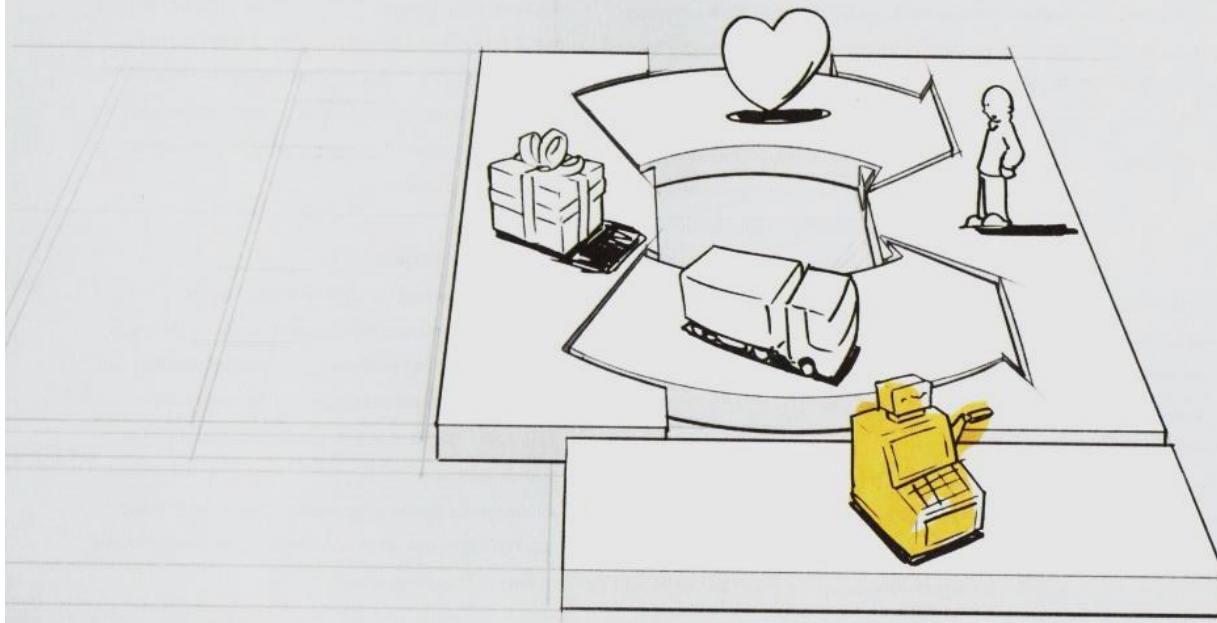
Блок потоков поступления дохода включает материальную прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента (чтобы получить размер чистой прибыли, необходимо вычесть из доходов все издержки).

Если клиенты — сердце любой бизнес-модели, то потоки доходов — ее артерии. Компания должна спросить себя: за что готовы платить потребители? Правильный ответ на этот вопрос позволит создать один или несколько потоков поступления доходов от каждого потребительского сегмента. Каждый поток может иметь свой механизм ценообразования: фиксированные или договорные цены, аукционные торги,

цены, зависящие от рынка или объема продаж, контроль выручки.

В бизнес-модели могут существовать два типа потоков доходов:

- 1) *доход от разовых сделок;*
- 2) *регулярный доход от периодических платежей, получаемых от клиентов за ценностные предложения или постпродажное обслуживание.*



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

Существует ряд способов создания потоков доходов.

Продажа активов

Самый очевидный поток поступления дохода — доходы от продажи прав собственности на материальный продукт. Amazon.com продает книги, диски, бытовую технику и др. Fiat — автомобили, которые покупатели могут водить, перепродавать и даже уничтожать.

Плата за использование

Этот поток возникает из оплаты пользования определенной услугой. Чем больше клиент пользуется сервисом, тем больше он за него платит. Оператор мобильной связи может взимать с клиента плату за количество минут разговоров. В отеле постоялец платит за количество проведенных там дней. Служба доставки взимает плату за доставку посылки из одного пункта в другой.

Оплата подписки

Это поток дохода от продажи продолжительности доступа к услуге. Тренажерный зал продает месячные или годовые абонементы, которые позволяют клиентам в течение этого срока пользоваться услугами зала. World of Warcraft Online, компьютерная сетевая игра, берет абонентскую плату за участие в игре в течение месяца, Nokia Comes with Music обеспечивает доступ к музыкальной библиотеке.

Аренда/рента/лизинг

Этот поток создается путем передачи клиенту временных прав на пользование определенным активом в течение определенного периода времени за фиксированную плату. Арендодатель получает регулярный доход, а арендатор — возможность пользоваться предметом сделки без необходимости платить его полную стоимость. Прекрасный пример таких взаимоотношений — Zipcar.com. Компания предлагает клиентам

почасовую аренду автомобилей. И многие пришли к решению не приобретать автомобиль в собственность, а пользоваться арендованным.

Лицензии

В этом случае поток дохода создается за счет передачи прав на пользование защищенной интеллектуальной собственностью. Лицензирование позволяет держателям прав получать доход от собственности, не производя продукт и не предоставляя услуги. Например, в медиаиндустрии владелец авторских прав сохраняет их за собой, но продает лицензию на пользование собственностью третьей стороне. Подобным же образом осуществляется продажа патентов на технологии в промышленности.

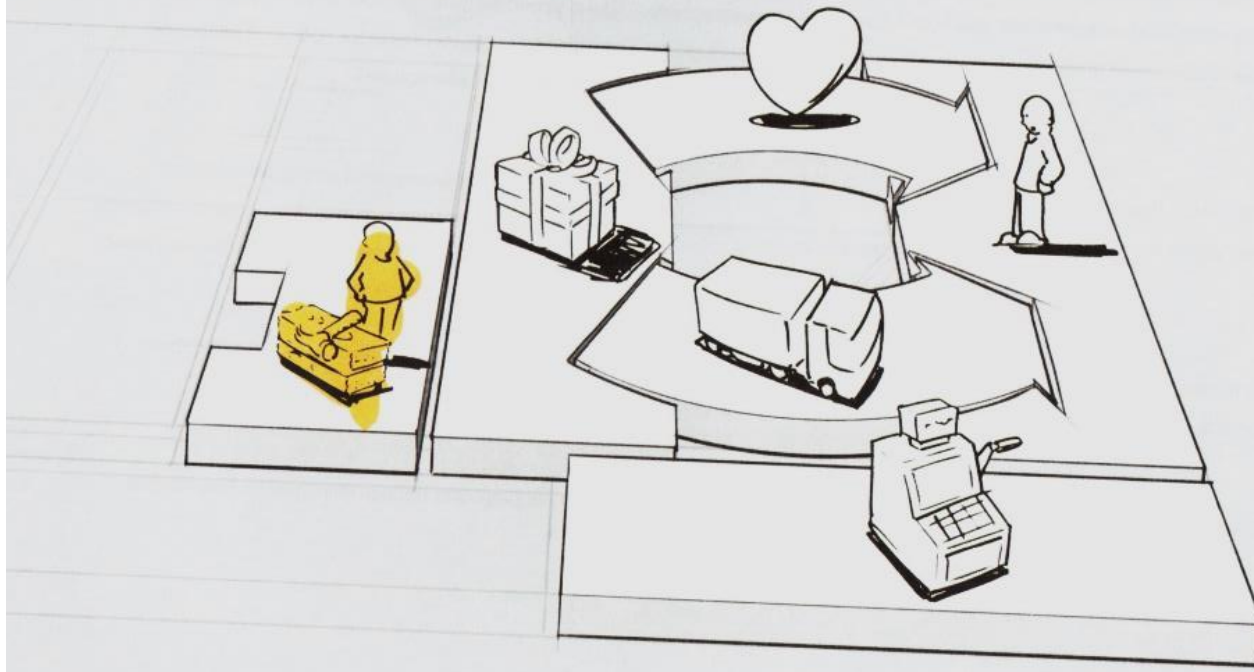
Механизмы ценообразования

Фиксированные цены Устанавливаются на основе статических переменных		Свободные цены Меняются в зависимости от условий на рынке	
<i>Цена по прейскуранту</i>	Фиксированные цены на конкретные товары, услуги или иные ценностные предложения	<i>Договор между партнерами (торги)</i>	Цена устанавливается в ходе переговоров сторон, каждая из которых старается добиться наиболее выгодных для себя условий
<i>Зависимость от характеристик продукта</i>	Цена зависит от числа или качества ценностных характеристик продукта	<i>Управление доходами</i>	Цена зависит от имеющихся ресурсов и сроков покупки (обычно используется при продаже продукта с ограниченным объемом ресурсов: например, номеров в отелях или авиабилетов)
<i>Зависимость от потребительского сегмента</i>	Цена зависит от типа и особенностей потребительского сегмента	<i>Торговля в реальном времени</i>	Цены меняются в зависимости от уровня спроса и предложения
<i>Зависимость от величины закупки</i>	Цена меняется в зависимости от количества приобретаемого товара	<i>Аукцион</i>	Цену определяет победитель аукционных торгов

6

Ключевые ресурсы

В этом блоке описываются наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели. Каждая бизнес-модель нуждается в определенных ключевых ресурсах. Эти ресурсы позволяют предприятию создавать и доносить до потребителя ценностные предложения, выходить на рынок, поддерживать связи с потребительскими сегментами и получать прибыль. Разные типы бизнес-моделей требуют разных ресурсов. Производителю микросхем нужны капиталоемкие производственные мощности, а разработчику микросхем важнее человеческие ресурсы. Ключевые ресурсы могут быть материальными, финансовыми, интеллектуальными или человеческими (персонал). Компания может быть собственником этих ресурсов, брать их в наем или же получать от ключевых партнеров.



Какие ключевые ресурсы нужны для наших ценностных предложений? наших каналов сбыта? Взаимоотношений с клиентами? Поток доходов?

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. Ретейлеры, такие как Wal-Mart и Amazon.com, очень сильно зависят от материальных ресурсов, нередко требующих больших капиталовложений. Первый владеет огромной сетью магазинов и соответствующей инфраструктурой. Для второго характерно широкое использование ИТ-технологий, развитая сеть хранения и доставки товаров.

Интеллектуальные ресурсы

Интеллектуальная собственность, например торговые марки, закрытая информация, защищенная правами собственности, патенты и авторские права, партнерские и клиентские базы данных, — наибо-

лее важные составляющие бизнес-модели. Интеллектуальные ресурсы нелегко создавать, однако в случае успеха они могут принести существенную прибыль. Для производителей товаров широкого потребления, таких как Nike или Sony, торговые марки являются ключевым ресурсом. Основа деятельности Microsoft и SAP — программное обеспечение и связанная с ним интеллектуальная собственность, созданные за годы существования компаний. Qualcomm, разработчик и поставщик микропроцессоров для широкополосной мобильной связи, построила свою бизнес-модель вокруг патентов на разработки ее конструкторов, получая немалый доход от продажи лицензий на производство другим компаниям.

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. В частности, для фармацевтической компании, такой как Novartis, подбор персонала играет огромную роль: ее бизнес-модель включает в себя штат серьезных ученых и высококвалифицированных специалистов.

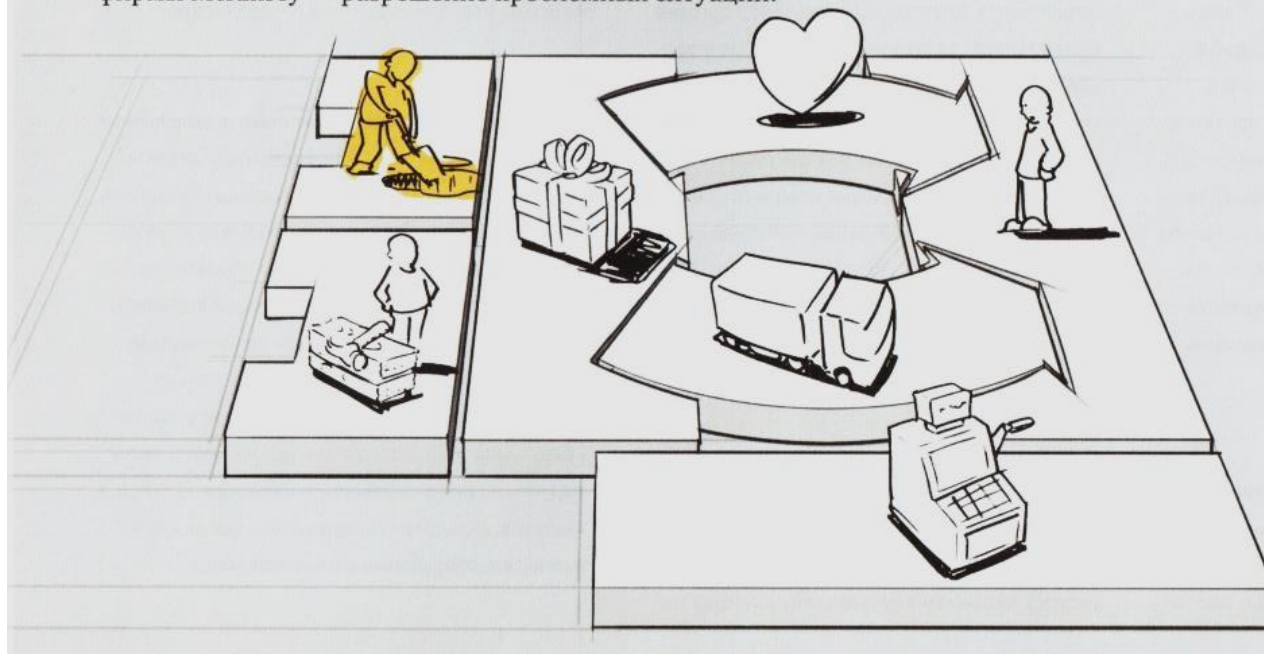
Финансы

Ряд бизнес-моделей требует наличия определенных финансовых ресурсов и/или финансовых гарантий, таких как денежные средства, кредитные линии или фондовый резерв для найма сотрудников на руководящие должности. Как использовать финансовые ресурсы в качестве экономического рычага, можно продемонстрировать на примере бизнес-модели фирмы Ericsson, производителя оборудования для мобильной связи. Ericsson может брать займы у банков или на рынке, а затем использовать часть выручки на финансирование разработок по заказам клиентов; это служит гарантией, что они не станут заказывать оборудование у конкурентов.

7 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 компании, без которых ее успешная работа невозможна. Ключевые виды деятельности, как и ключевые ресурсы, — обязательный компонент процесса создания и реализации ценностных предложений, выхода на рынок, поддержания взаимоотношений с клиентами и получения доходов. Они отличаются в бизнес-моделях разного типа. Так, среди ключевых видов деятельности Microsoft — разработка программного обеспечения. А в перечень ключевых видов деятельности компании Dell входит управление отношениями с поставщиками. Один из ключевых видов деятельности консалтинговой фирмы McKinsey — разрешение проблемных ситуаций.



Каких видов деятельности требуют наши ценностные предложения? Наши каналы сбыта? Наши взаимоотношения с клиентами? Наши потоки поступления доходов?

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 консалтинговых компаний, больниц и других организаций, оказывающих услуги. Эти бизнес-модели требуют управления знаниями и постоянной отработки профессиональных навыков.

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 платформы, программное обеспечение и даже торговые марки. Бизнес-модель eBay требует постоянного развития и поддержки платформы компании: сайта eBay.com. Бизнес-модель Visa требует деятельности, связанной с платформой транзакций по кредитным картам Visa® для продавцов, покупателей и банков. Бизнес-модель Microsoft построена на платформе, позволяющей осуществлять синхронизацию стороннего программного обеспечения с операционной системой Windows®. Ключевая деятельность этого типа связана с управлением платформами, сервисным обеспечением и продвижением платформ.

8

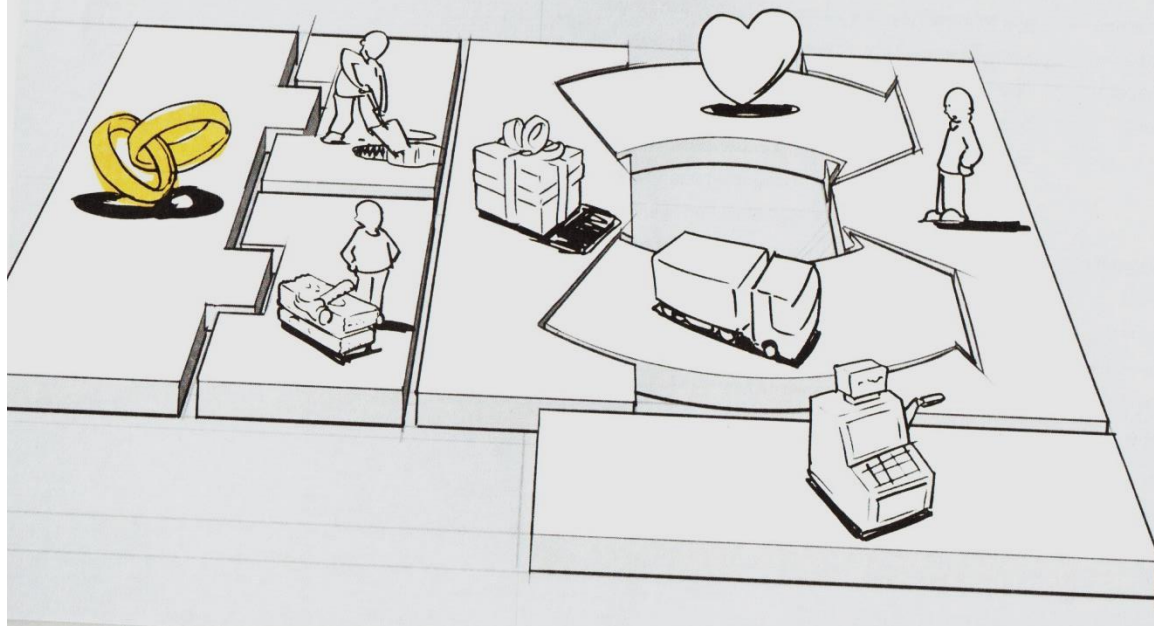
Ключевые партнеры

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

Компании строят партнерские отношения с разными целями, и они становятся основой многих бизнес-моделей. Фирмы создают партнерские союзы, чтобы оптимизировать свои бизнес-модели, снизить риски или получить ресурсы.

Можно выделить четыре типа партнерских отношений:

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



Кто является нашими ключевыми партнерами?

Кто наши основные поставщики?

Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров?

Какой ключевой деятельностью занимаются наши партнеры?

Можно выделить три основных мотива создания партнерских отношений.

Оптимизация и экономия в сфере производства

Эта основная форма партнерства или отношений между заказчиком и поставщиком с целью оптимизации распределения ресурсов и ведения деятельности. Компании нет смысла владеть всеми ресурсами или осуществлять все виды деятельности, связанные с выпуском ее продукции. Вступая в партнерство с целью оптимизации и экономии на масштабе, компания добивается снижения издержек; часто такая форма партнерства включает в себя привлечение ресурсов со стороны или совместное использование инфраструктуры.

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 оста-

ваясь конкурентами. Например, формат Blu-ray для оптических дисков разработан совместно группой фирм, лидирующих в сфере производстве бытовой техники, персональных компьютеров и электронных носителей.

Поставки ресурсов и совместная деятельность

Лишь некоторые компании владеют всеми ресурсами или выполняют все виды деятельности, которые включает в себя их бизнес-модель. Обычно они передают функции добычи и поставки некоторых ресурсов и выполнение определенных действий своим партнерам. Партнерство может быть обусловлено необходимостью получения знаний, лицензионных прав или доступа к потребителю. Так, производитель мобильных телефонов может снабжать свои устройства операционной системой по лицензии, а не разрабатывать собственную. Страховая компания может передать продажу своих полисов независимым агентам, а не нанимать для этого сотрудников.

9

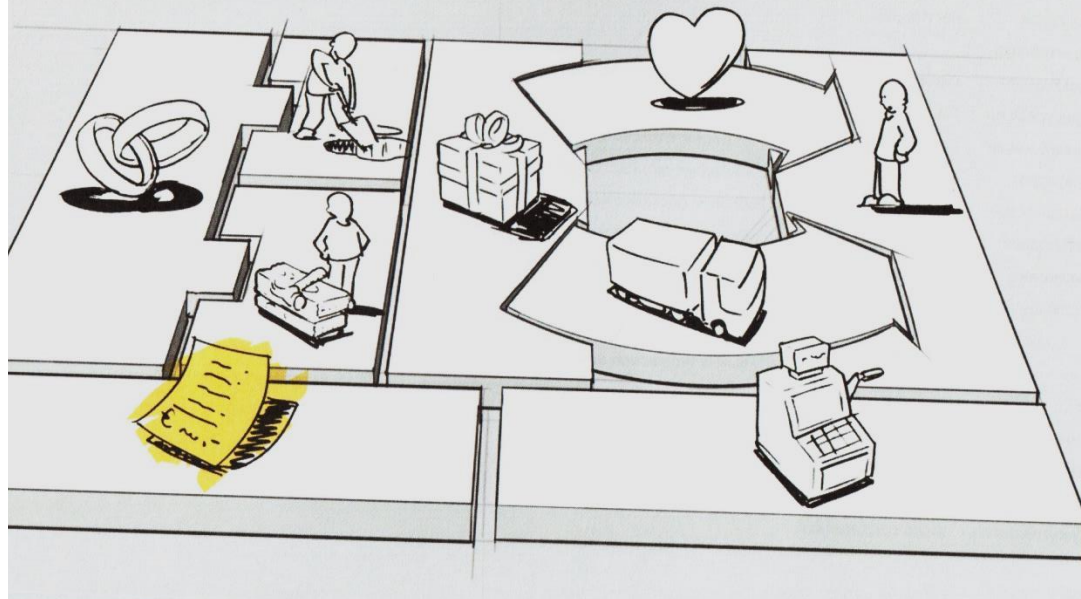
Структура издержек

Структура издержек — это расходы, связанные с функционированием бизнес-модели.

Блок описывает наиболее существенные расходы, необходимые для работы в рамках конкретной бизнес-модели. Создание и воплощение ценностных предложений, поддержание взаимоотношений с клиентами, получение прибыли —

все эти процессы связаны с какими-либо издержками. Расходы достаточно легко подсчитать, если вы точно определили ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности и ключевых партнеров.

Однако для некоторых бизнес-моделей издержки имеют намного большее значение, чем для других. Например, так называемые «народные» авиалинии намеренно строят свои бизнес-модели на основе низких издержек.



Какие наиболее важные расходы предполагает наша бизнес-модель? Какие из ключевых ресурсов наиболее дороги? Какие ключевые виды деятельности требуют наибольших затрат?

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).

Ориентация на издержки

Бизнес-модели, в которых большое внимание уделяется издержкам, предполагают формирование и поддержание минимальной структуры издержек, использование дешевых ценностных предложений, максимальную автоматизацию в обслуживании клиентов и широкое привлечение сторонних ресурсов. Компании дешевых авиаперевозок, такие как Southwest, easyJet и Ryanair, используют бизнес-модели, ориентированные на снижение издержек.

Ориентация на ценность

Некоторые компании при создании бизнес-моделей ориентируются не на расходы, а на ценностные преимущества. Как правило, такие бизнес-модели отличаются высококлассным ценностным предложением и высоким уровнем личного сервиса. В эту категорию попадают, к примеру, роскошные отели с высоким уровнем обслуживания.

По структуре издержки можно разделить на следующие категории.

Фиксированные издержки

Издержки, которые остаются неизменными вне зависимости от объема товаров или услуг. К ним относится заработная плата сотрудников, арендная плата и средства производства. Некоторые виды бизнеса, в частности производственные компании, отличаются большой долей фиксированных издержек.

Переменные издержки

Издержки, которые меняются в зависимости от объема товаров или услуг. Для некоторых видов бизнеса, например организации музыкальных фестивалей, характерна большая доля переменных издержек.

Экономия на масштабе

Снижение издержек, происходящее в результате увеличения выпуска продукции. Более крупные компании, например, получают скидки на закупки в больших объемах. Этот и другие факторы снижают расходы компании в пересчете на единицу продукции, в то время как ее общий выпуск растет.

Эффект диверсификации

Это преимущество компания получает в результате большего спектра операций. Например, крупное предприятие может использовать одни и те же виды маркетинговой деятельности или каналы сбыта для поддержки разнообразных продуктов.

Пример: бизнес-модель Apple iPod/iTunes

В 2001 г. Apple запустила свой легендарный бренд: портативный медиаплеер iPod. Устройство работает с программным обеспечением iTunes, которое позволяет переносить музыкальные файлы и другую информацию с iPod на компьютер. Программное обеспечение также поддерживает постоянную связь с онлайн-магазином Apple, что позволяет приобретать и закачивать интересующий пользователей контент.

Эта комбинация устройства, программного обеспечения и онлайн-магазина стала переворотом в музыкальной индустрии и вывела Apple на доминирующие позиции на рынке. Но Apple была не первой компанией, которая стала производить и продавать портативные медиаплееры. Конкуренты, такие как Diamond Multimedia с плеером Rio, имели успех, пока Apple не обошла их.

Каким образом Apple удалось выйти в лидеры?

Она использовала лучшую бизнес-модель. С одной стороны, компания предложила пользователям возможность наслаждаться музыкой без каких-либо проблем, объединив в одном предложении уникальное по дизайну устройство iPod, программное обеспечение iTunes и доступ к онлайн-магазину. Это ценностное предложение позволяло легко отыскивать, приобретать и прослушивать музыку. С другой стороны, чтобы сделать ценностное предложение реально возможным, Apple пришлось заключить соглашения со всеми звукозаписывающими компаниями для создания крупнейшей в мире музыкальной онлайн-библиотеки.

Итог? Большую часть своих «околомузыкальных» доходов Apple получает от продажи iPod, а интеграция с музыкальным онлайн-магазином позволяет ей обходить конкурентов.

КП



КД



ЦП



РК



ПС



Конструирование аппаратуры

Маркетинг

Звукзаписывающие компании

LoveMark

Затраты на перепрофилирование

Массовый рынок

Постоянный доступ к музыке

Производители оборудования

Люди

Бренд Apple

Различные магазины

Информация и соглашения

iPod

Магазины Apple

apple.com

по iTunes

СИ



ПД



Магазины iTunes

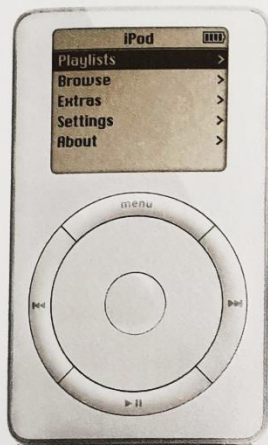
Люди

Производство

Маркетинг и продажи

Доходы от продаж аппаратуры

Доходы от музыки



iPod

2001 г.

Apple запустила iPod в 2001 г. как самостоятельный продукт. Пользователи могли загружать музыку на устройство с компакт-дисков и из Интернета. iPod представлял собой технологическую платформу для хранения музыки из разных источников. Однако на этом этапе Apple не использовала в своей бизнес-модели свойства iPod как платформы.



iPod & iTunes

2003 г.

Переход к бизнес-модели многосторонней платформы

В 2003 г. Apple представила iTunes Music Store, тесно связанный с iPod. Онлайн-магазин позволял приобретать и загружать музыку в цифровом формате. Это была первая попытка Apple подключить к своему бизнесу эффект платформы. iTunes прямо связывал «музыкальных правообладателей» с покупателями. Стратегия позволила Apple стать крупнейшим продавцом музыкального контента.



iPhone & App Store

2008 г.

Консолидация платформенной бизнес-модели

В 2008 г. Apple консолидировала платформенную стратегию, запустив новый проект App Store для крайне популярного устройства — iPhone. App Store позволяет искать в Сети, приобретать и загружать приложения непосредственно из iTunes и устанавливать их на iPhone. Разработчики приложений должны распространять их исключительно через App Store, а Apple получает 30% роялти с каждой продажи.

LEGO®: новый «длинный хвост»

Датская компания LEGO свой знаменитый конструктор начала выпускать в 1949 г. Им играет не одно поколение детей, и компания выпустила множество наборов на разные темы, в числе которых космос, пираты, средние века. Со временем ужесточившаяся конкуренция в сфере производства игрушек заставила LEGO искать инновационные пути развития. Она стала продавать лицензии на использование образов героев из знаменитых фильмов, таких как «Звездные войны», «Бэтмен», «Индиана Джонс». Так как эти лицензии весьма недешевы, они оказались значимым источником дохода.

В 2005 г. LEGO начала экспериментировать с идеями клиентов. Так возникла LEGO Factory, которая позволяет покупателям создавать свои наборы LEGO и продавать их по Интернету. Используя программу LEGO Digital Designer, они могут воплощать в жизнь собственные модели и героев, выбирая то, что считают нужным, из тысяч деталей. И даже могут придумать дизайн коробки для своего набора. С помощью LEGO Factory

компания превратила пассивных покупателей в активных участников дизайнерского процесса.

Это потребовало преобразования инфраструктуры цепи поставок. Из-за небольших объемов продаж LEGO пока не адаптировала целиком свою инфраструктуру к LEGO Factory. Она лишь несколько трансформировала ресурсы и виды деятельности.

Тем не менее LEGO уже сделала шаг за пределы массового изготовления продукции на заказ, вступив на территорию «длинного хвоста». LEGO Factory, кроме помощи покупателям в разработке собственных наборов LEGO, также продает эти созданные покупателями наборы через Интернет. Для LEGO важно, что эти наборы расширяют ассортимент, который ранее ограничивался лишь наиболее продаваемыми играми. Пока это приносит LEGO небольшую долю дохода, однако первый шаг к тому, чтобы сделать «длиннохвостую» модель полноценным дополнением или альтернативой традиционной модели рынка, уже сделан.

LEGO

+

Покупатели могут разрабатывать собственные варианты игры и заказывать их по Интернету

=

LEGO Factory








+

LEGO дает покупателям возможность самим составлять наборы и продавать их через Интернет

=

Пользовательский каталог LEGO

LEGO Factory: наборы, придуманные покупателями








<p>КП </p> <p>Покупатели, создающие новые варианты LEGO и размещающие их в Интернете, становятся ключевыми партнерами, производящими продукт и приносящими прибыль</p>	<p>КД </p> <p>LEGO предлагает платформу и логистику, позволяют доставлять желающим наборы, созданные другими покупателями</p>	<p>ЦП </p> <p>LEGO Factory существенно расширила ассортимент продукции, предоставив любителям LEGO инструменты для создания, демонстрации и продажи собственных наборов игры</p>	<p>ВК </p> <p>LEGO Factory no muny «длинного хвоста» построила бизнес для тех покупателей, которые всерьез заинтересованы в нишевом предложении</p>	<p>ПС </p> <p>Тысячи новых, разработанных пользователями наборов прекрасно дополняют стандартные варианты конструкторов. LEGO Factory позволяет покупателем создавать игры для других, т.е. становится платформой, увеличивающей продажи</p>
<p>СИ </p> <p>LEGO Factory несет те же расходы на производство, что и традиционная розничная модель</p>		<p>ПД </p> <p>Цель LEGO Factory — получать небольшую прибыль с каждого набора, разработанного покупателями. Эти доходы оказываются ценным дополнением к традиционным потокам доходов от розничных продаж</p>		

Skype

Еще один пример стиля freemium — Skype, совершившая революцию в секторе телекоммуникаций, сделав возможным звонить через Интернет бесплатно. Skype разработала программное обеспечение с тем же наименованием, которое, будучи установленным на компьютер или смартфон, позволяет устанавливать связь одного устройства с другим без всякой платы. Это стало возможным, поскольку структура издержек у Skype совершенно иная, чем у телефонных сетей. Компания использует пиринговую технологию, которая рассматривает устройство пользователя и Интернет как коммуникационную инфраструктуру. Поэтому Skype не нужно иметь собственную сеть, а на поддержку новых пользователей тратится совсем немного. Skype практически не нуждается в собственной инфраструктуре, за исключением программного обеспечения и сервера для регистрации пользователей.

Пользователи платят только за звонки на стационарные и мобильные телефоны, используя сервис SkypeOut, причем расценки очень невысоки. Фактически плата, взимаемая с абонентов, лишь немного превышает суммы, которые компания платит поставщи-

Skype

<p>КП </p> <p>ПЛАТНЫЕ ПРОВАЙДЕРЫ</p> <p>ПАРТНЕРЫ ПО РАСПРОСТРАНЕНИЮ</p> <p>ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫЕ КОМПАНИИ-ПАРТНЕРЫ</p>	<p>КД </p> <p>РАЗРАБОТКА ПО</p>	<p>ЦП </p> <p>БЕСПЛАТНЫЕ ЗВОНКИ И ВИДЕОСВЯЗЬ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ</p> <p>ДЕШЕВЫЕ ЗВОНКИ НА ТЕЛЕФОНЫ (SKYPEOUT)</p>	<p>ВК </p> <p>ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ НАСТРОЙКИ</p>	<p>ПС </p> <p>ПОЛЬЗОВАТЕЛИ ИНТЕРНЕТА</p> <p>ПОЛЬЗОВАТЕЛИ, ЖЕЛАЮЩИЕ ЗВОНИТЬ НА ТЕЛЕФОНЫ</p>
<p>СИ </p> <p>РАЗРАБОТКА ПО УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ЖАЛОБ И ПРЕДЛОЖЕНИЙ</p>		<p>ПД </p> <p>БЕСПЛАТНО</p> <p>SKYPEOUT — ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ОПЛАТА ИЛИ ПОДПИСКА</p> <p>ПРОДАЖА ОБОРУДОВАНИЯ</p>		

кам связи, таким как iBasis и Level 3, через которые идет ее трафик.

Skype утверждает, что у нее более 400 млн зарегистрированных пользователей, которые за время существования компании (с 2004 г.) сделали в общей сложности более 100 млрд бесплатных звонков. В 2008 г. доход Skype составил \$550 млн, хотя компания и ее владелец, eВау, не раскрывают подробных финансовых данных, в том числе и информацию о прибылях.



Более 90% пользователей Skype пользуются бесплатным сервисом

Платные звонки через SkypeOut — менее 10% общего числа звонков

Skype против телефонных операторов










> 5 лет

> 400 млн пользователей

> 100 млрд бесплатных звонков

\$550 млн —
доход за 2008 г.

Skype взорвал телекоммуникационную индустрию и помог свести расходы на голосовую связь практически к нулю. Мобильные операторы вначале не могли понять, зачем Skype предлагает бесплатные звонки, и не восприняли компанию всерьез. Более того, только небольшая часть абонентов традиционных сетей стала пользоваться Skype. Однако со временем все большее число людей стали делать международные звонки через Skype, лишая традиционных операторов части одного из самых крупных источников прибыли. Этот стиль, типичный для подрывных бизнес-моделей, серьезно повлиял на традиционный телекоммуникационный бизнес, и сегодня, согласно заключению Teleography, компании, занимающейся исследованиями в области телекоммуникаций, Skype стала крупнейшим мировым провайдером международной голосовой связи.

<p>КП</p>  <p>МАКСИМУМ СТОРОННИХ РЕСУРСОВ</p>	<p>КД</p>  <p>РАЗВИТИЕ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, НЕТ ПОДДЕРЖКИ СЕТИ</p>	<p>ЦП</p>  <p>ПРИМЕРНО ОДИНАКОВЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ГОЛОСОВОЙ СВЯЗИ</p>	<p>ВК</p>  <p>АВТОМАТИЗИРОВАННЫЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ НАСТРОЙКИ</p>	<p>ПС</p>  <p>ГЛОБАЛЬНЫЙ ДОСТУП БЕЗ ВСЯКОГО ОГРАНИЧЕНИЯ</p>
<p>СИ</p>  <p>СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК, ХАРАКТЕРНАЯ ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ПО</p>	<p>ПД</p>  <p>90% БЕСПЛАТНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ 10% ПЛАТНЫХ УСЛУГ</p>	<p>КР</p>  <p>НИКАКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ</p>	<p>КС</p>  <p>РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПО НИЗКОЗАТРАТНЫМ КАНАЛАМ</p>	

Skype — компания, предоставляющая услуги голосовой связи и действующая по принципу компании — производителя ПО

Обеспечение программами и возможность бесплатной связи требует от Skype очень небольших расходов

Реклама: модель многосторонней платформы

Реклама — устойчивый источник дохода, позволяющий делать бесплатные предложения на телевидении, радио, в Интернете, в числе в адресной рекламе от Google. В терминах бизнес-моделирования FREE на основе рекламы — один из частных случаев стиля многосторонней платформы (см. с. 82). Одна сторона платформы служит для привлечения пользователей с помощью бесплатного контента, товаров или услуг. А другая — обеспечивает доход, продавая рекламные площади.

Один из примеров этого стиля — бесплатная газета *Metro*. *Metro* изменила традиционную модель ежедневной газеты. Во-первых, газета предлагалась бесплатно. Во-вторых, она ориентировалась на распространение в зонах большого потока людей, в частности в общественном транспорте. *Metro* потребовалась собственная дистрибьюторская сеть, но именно это позволило газете быстро достичь широкой известности. В-третьих, редакционные издержки были сведены до минимума, необходимого для того, чтобы развлечь молодых граждан на время их поездки на работу и с работы. Вскоре появились конкуренты, использовавшие ту же модель,

однако *Metro* не подпустило их близко, сделав пару умных ходов. Например, она взяла под исключительный контроль стойки новостей на железнодорожных и автовокзалах, вынудив конкурентов в ключевых местах пользоваться более затратным способом — раздачей газет.

Минимизирует затраты, сокращая численность редакционных работников до минимума, необходимого для производства «достаточно хорошей» газеты для чтения в транспорте

Обеспечивает широкое распространение за счет бесплатного предложения в зонах большого пассажиропотока

Metro

<p>КП</p>  <p>СОГЛАШЕНИЯ О РАСПРОСТРАНЕНИИ С ПРЕДПРИЯТИЯМИ ОБЩЕСТВЕННОГО ТРАНСПОРТА</p>	<p>КД</p> <p>СОЗДАНИЕ МАТЕРИАЛА И ПРОИЗВОДСТВО ЕЖЕДНЕВНОЙ ГАЗЕТЫ</p>  <p>РАСПРОСТРАНЕНИЕ</p>	<p>ЦП</p>  <p>РЕКЛАМНОЕ МЕСТО В БЕСПЛАТНОЙ ГАЗЕТЕ С ВЫСОКИМИ ТИРАЖАМИ</p> <p>БЕСПЛАТНАЯ ГОРОДСКАЯ ГАЗЕТА ДЛЯ ЧТЕНИЯ В ТРАНСПОРТЕ</p>	<p>ВК</p>  <p>ПРИОБРЕТЕНИЕ УДЕРЖАНИЕ</p>	<p>ПС</p>  <p>РЕКЛАМОДАТЕЛИ</p> <p>ПАССАЖИРЫ</p>
<p>КР</p>  <p>БРЕНД СЕТЬ РАСПРОСТРАНЕНИЯ И ЛОГИСТИКА</p>		<p>КС</p>  <p>РЕКЛАМНЫЕ АГЕНТЫ</p> <p>ОБЩЕСТВЕННЫЙ ТРАНСПОРТ, Ж/Д СТАНЦИИ, АВТОБУСНЫЕ ОСТАНОВКИ</p>		
<p>СИ</p>  <p>МАТЕРИАЛЫ, ДИЗАЙН И ПЕЧАТЬ ЕЖЕДНЕВНОЙ ГАЗЕТЫ</p> <p>РАСПРОСТРАНЕНИЕ</p>			<p>ПД</p>  <p>БЕСПЛАТНАЯ ГАЗЕТА</p> <p>ПЛАТА ЗА РЕКЛАМНОЕ МЕСТО</p>	

Azuri (Eight19): превращение солнечной энергетики в жизнеспособный бизнес

1

Первоначальная идея

Возможность

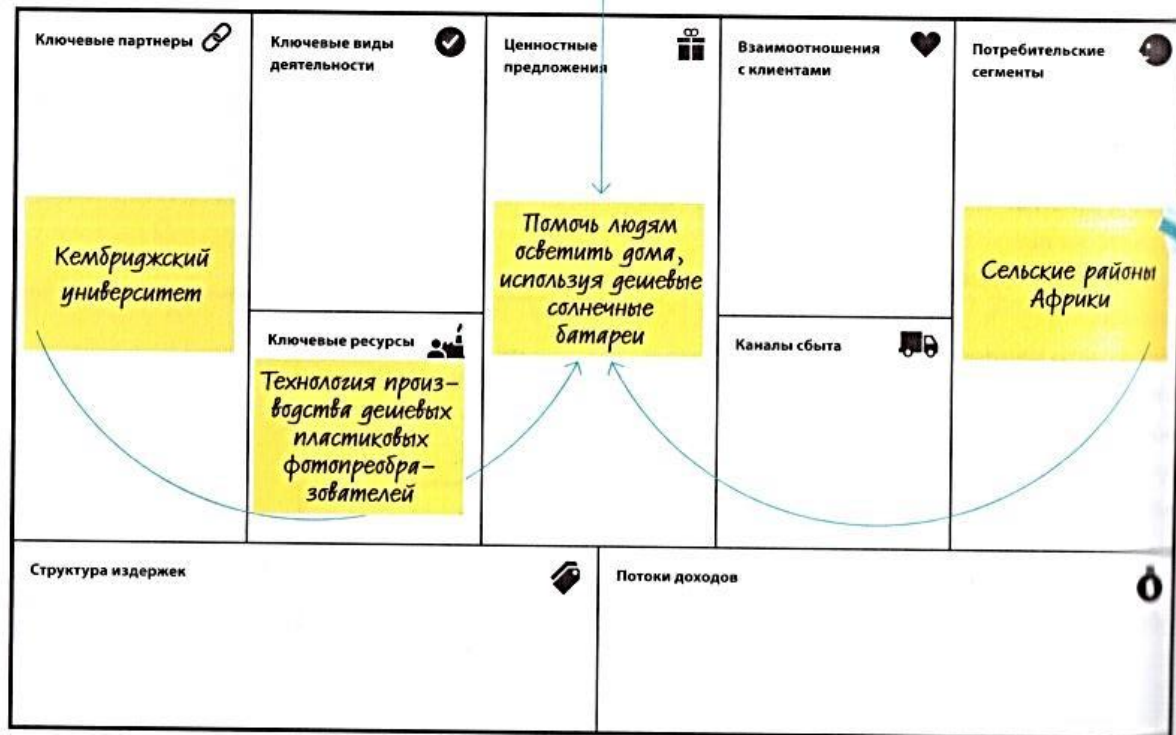
Разработка дешевой технологии преобразования солнечной энергии и обеспечение электроэнергией людей с низким доходом.

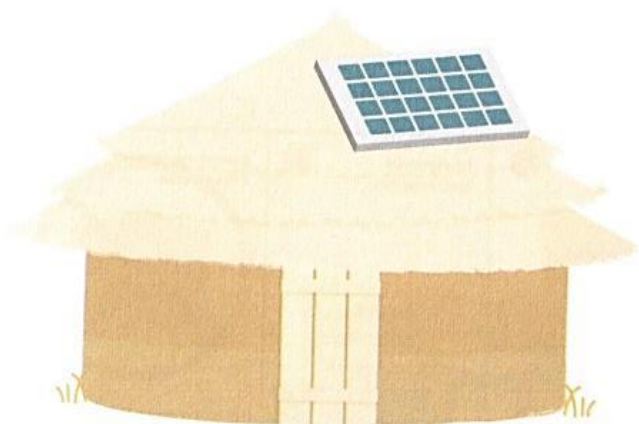
1,6 млрд человек на Земле до сих пор живут без электричества. Могут ли инновационные ценностные предложения и бизнес-модели, основанные на новой технологии, решить эту проблему?

Саймон Брэнсфилд-Гарт основал компанию Eight19 по развитию технологии производства пластиковых солнечных батарей на основе изобретения Кембриджского университета. Эта технология позволяет выпускать дешевые фотопреобразователи. В 2012 г. была создана компания Azuri с целью вывода технологии на коммерческий уровень и обеспечения электроэнергией потребителей в сельских районах развивающихся стран.

Подобрать правильные ценностные предложения и бизнес-модели для такого контекста непросто. На следующих страницах мы проиллюстрируем этот итеративный процесс.

Бизнес-модель Azuri: версия 0





2

Наблюдения

Ценовой барьер

«Крестьянин, зарабатывающий \$3 в день, пытается приобрести солнечную установку ценой \$70».

БЕСПЛАТНО



3

Разработка

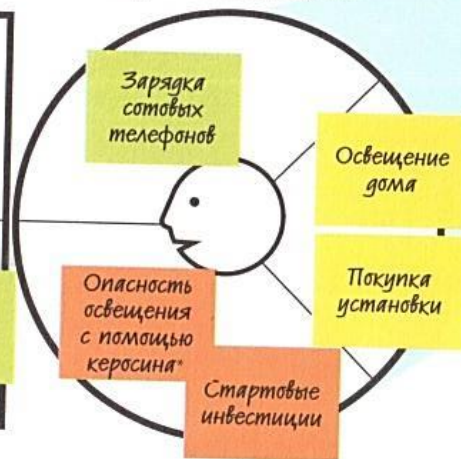
Что, если?..

Предоставлять солнечные батареи бесплатно для устранения препятствия в виде стартовых инвестиций.

Ценностное предложение Azuri: версия 0



Африканские крестьяне

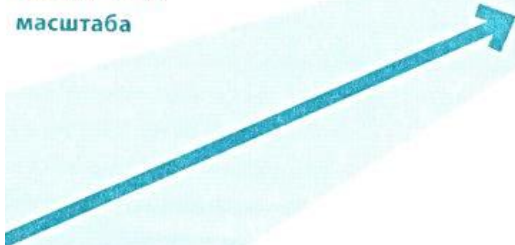


4

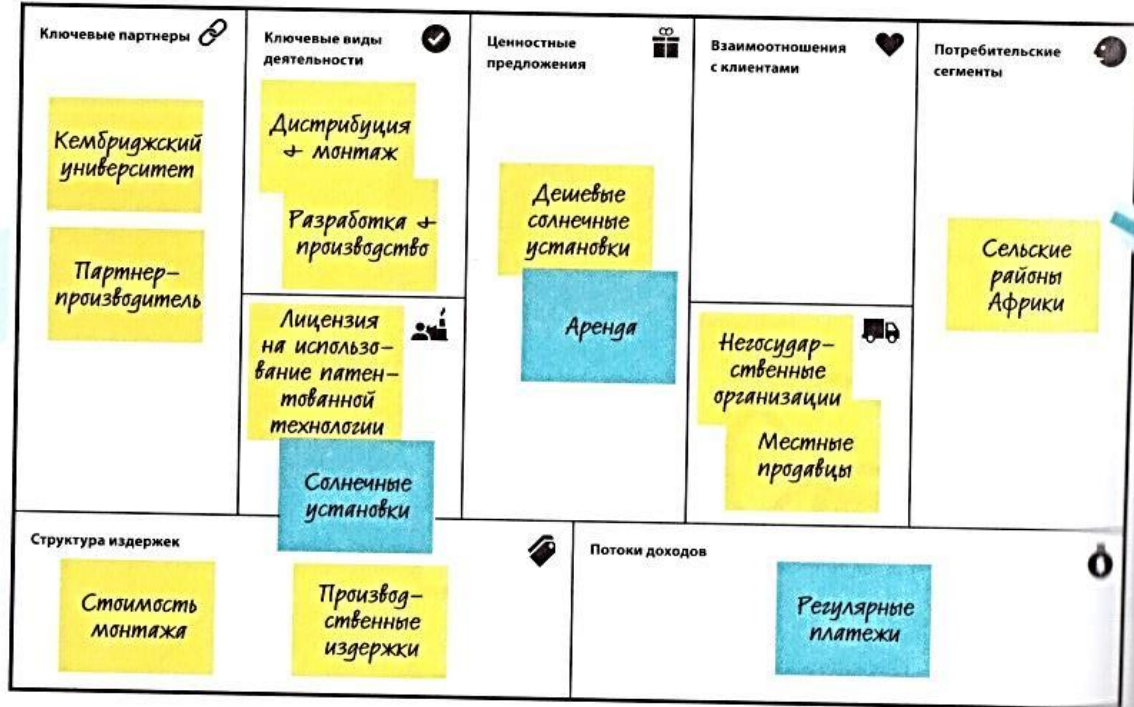
Вторая итерация Идея бизнес-модели

Сдавать солнечные установки в аренду и получать регулярную плату — этот вариант прекрасно работает с обычными солнечными батареями; найти ресурсы и партнеров для финансирования установки.

Уменьшение масштаба



Бизнес-модель Azuri: версия 1



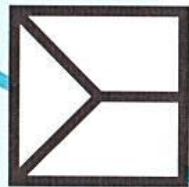


5

Наблюдения

Отсутствие банков

Как осуществлять регулярные платежи в отсутствие эффективной банковской системы?



6

Разработка

Низкотехнологичное решение

Объединить мобильные телефоны и солнечные установки со скретч-картами, чтобы обеспечить доступ к электроэнергии на определенный период.

Ценностное предложение Azuri: версия 1



Африканские крестьяне



7

Третья итерация

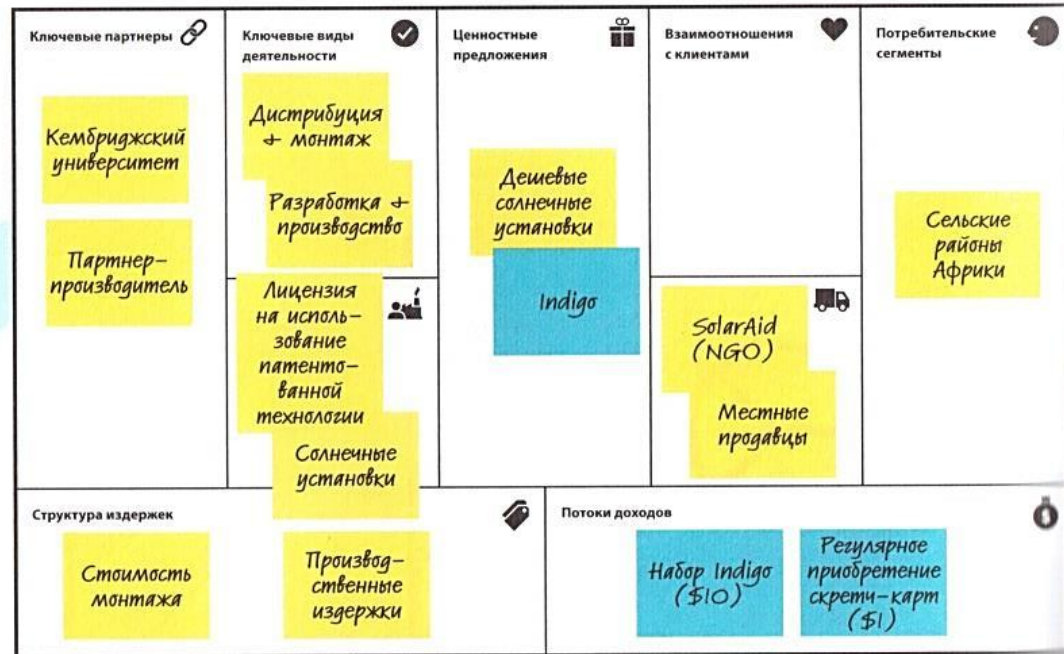
Идея бизнес-модели

Azuri

Azuri предоставляет солнечную энергию как услугу посредством Indigo — системы оплаты электроэнергии по факту использования, для чего потребители приобретают недельные скретч-карты. Необходима адаптация модели получения дохода.

Уменьшение масштаба

Бизнес-модель Azuri: версия 2



↑
Доступные скретч-карты позволяют постепенно покрывать расходы на установку.

Итак...

Как ценностное предложение Indigo привлекает потребителей?



\$10

Покупка набора Indigo (солнечная батарея, светильники, зарядное устройство).



\$1

Покупка скретч-карт, использование СМС в мобильном телефоне, ввод полученного пароля и использование установки на протяжении определенного периода (обычно неделя).



Бесплатно

Получение установки в собственность после покупки 80 скретч-карт, или...



Апгрейд

...переход на более мощную систему и получение большего количества энергии; продолжение покупки скретч-карт.

Время →

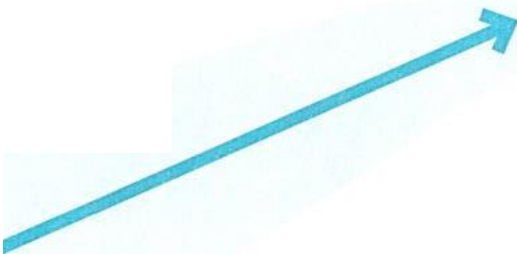
От ценностного предложения к бизнес-модели...

ЦЕЛЬ

Безопасная практика
взаимувязки
ценностного
предложения
и бизнес-модели.

РЕЗУЛЬТАТ

Совершенствование
навыков.



Часть А

Конструирование полной бизнес-модели

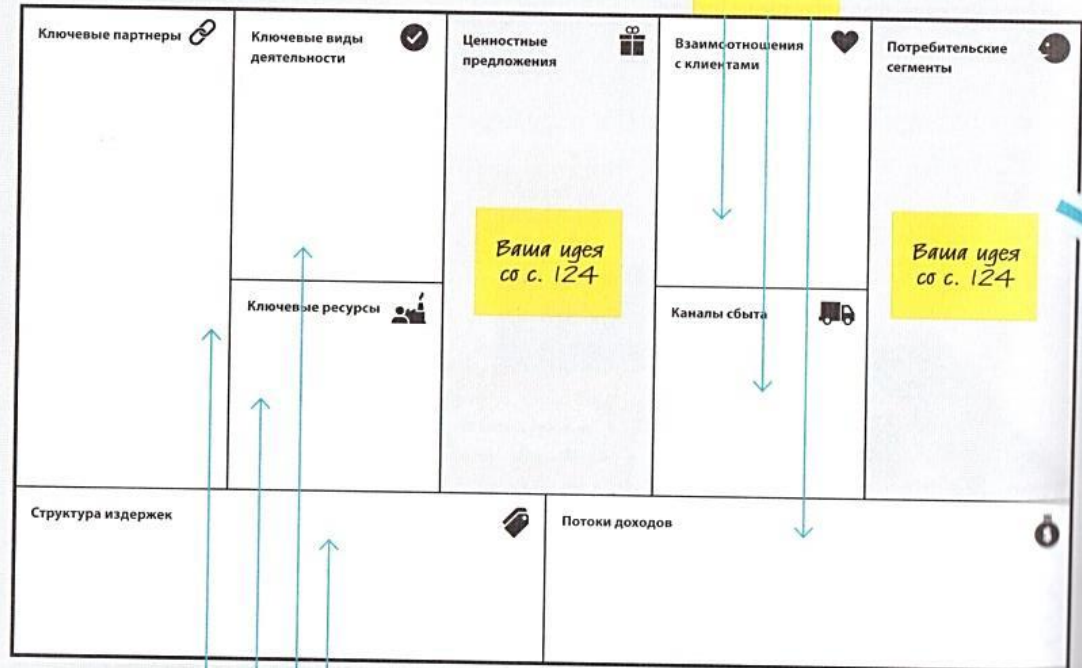
На с. 124 вы вырабатывали ценностное предложение для коммерциализации инновационной технологии аккумулялирования энергии с использованием сжатого воздуха. Сейчас нужно дополнить шаблон остальными элементами бизнес-модели и дать примерные оценки (часть А).

A1

Первый шаг

Создайте прототип модели получения дохода, выберите каналы сбыта и определите взаимоотношения, подходящие для клиентов.

Шаблон бизнес-модели



Strategyzer

A2

Второй шаг

Добавьте ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности и партнеров, необходимых для работы модели, и оцените с ее помощью структуру издержек.

A3

Оценка

Оцените прототип и найдите возможные слабые стороны бизнес-модели -> с. 184.

...и обратно

Часть В

Пересмотр ценностного предложения

Оцените слабые стороны первого полного прототипа бизнес-модели (из части А).

Подумайте, как можно улучшить или изменить первоначальное ценностное предложение, например, обратившись к совершенно иному потребительскому сегменту. Для этого рассмотрите следующие вопросы.

Увеличение масштаба



B1

Новое ценностное предложение?

Можно ли придумать другое, кардинально отличающееся ценностное предложение для той же технологии?



B2

Новый сегмент?

Сохраните ли вы тот же самый потребительский сегмент или обратитесь к совершенно иному, возможно, более крупному сегменту рынка?

B4

Изменить или уточнить преимущества?

Нужно ли изменять или уточнять ценностное предложение из-за изменения профиля потребителя?

B5

Есть ли соответствие?

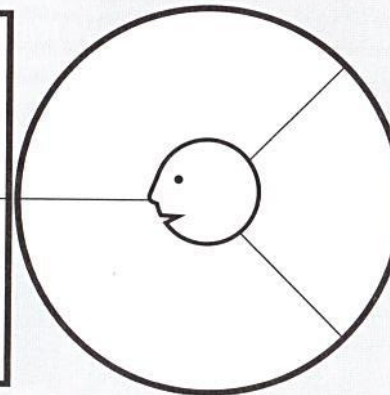
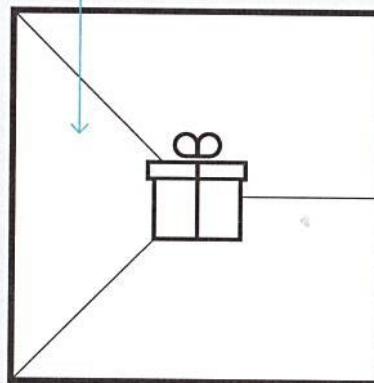
Есть ли соответствие между новым профилем потребителя и новым ценностным предложением?

B3

Уточнить или прояснить профиль?

Можно ли уточнить составленный профиль потребителя или вам требуется абсолютно новый профиль в связи с переключением на другой потребительский сегмент?

Шаблон ценностного предложения



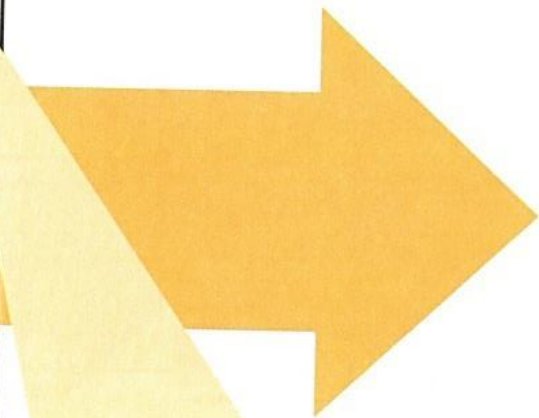
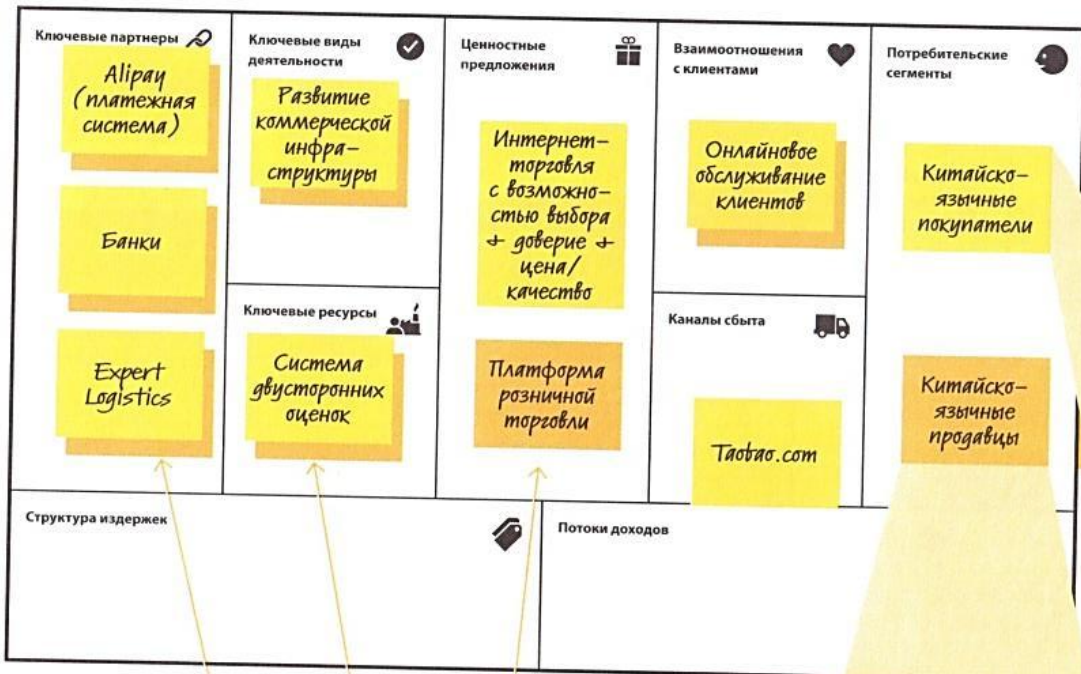
(<-) Если нужно, повторите шаг А.

Таобао: переосмысление (интернет-) бизнеса

Таобао — китайский феномен электронного бизнеса, подразделение Alibaba Group. Считается, что именно эта компания инициировала новую волну в китайском бизнесе, создав с помощью Интернета доверительную среду для совершения коммерческих сделок. За 10 лет ее модель трижды претерпевала изменения. Компания активно реагировала на перемены, происходящие в ее платформе и в китайской экономике в целом, и обращала их себе на пользу.



Новая платформа «потребитель-потребитель» (C2C)



2

Создание надежной платформы

Совместный с партнерами запуск платежной и логистической инфраструктуры для облегчения коммерческих операций и доставки товаров.

Создание нового ценностного предложения для покупателей и продавцов.

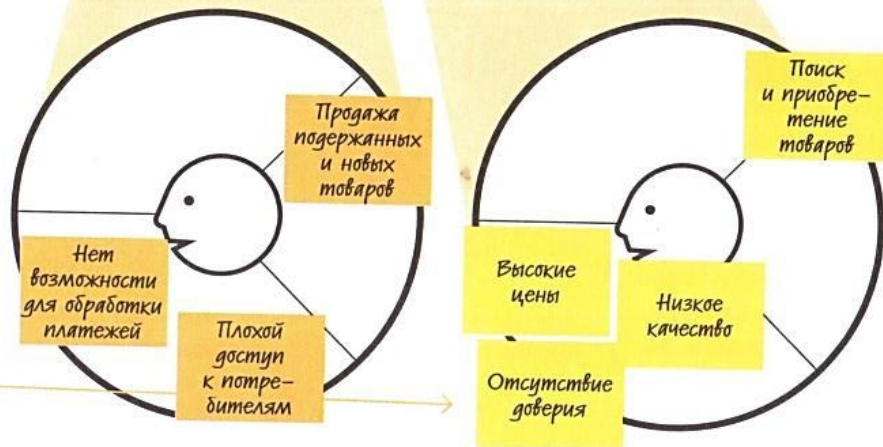
Система оценок создает атмосферу доверия со стороны покупателей и продавцов, отсутствующую в обычной экономике.

1

Препятствия для коммерции в китайской экономике

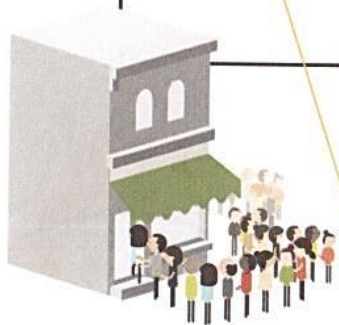
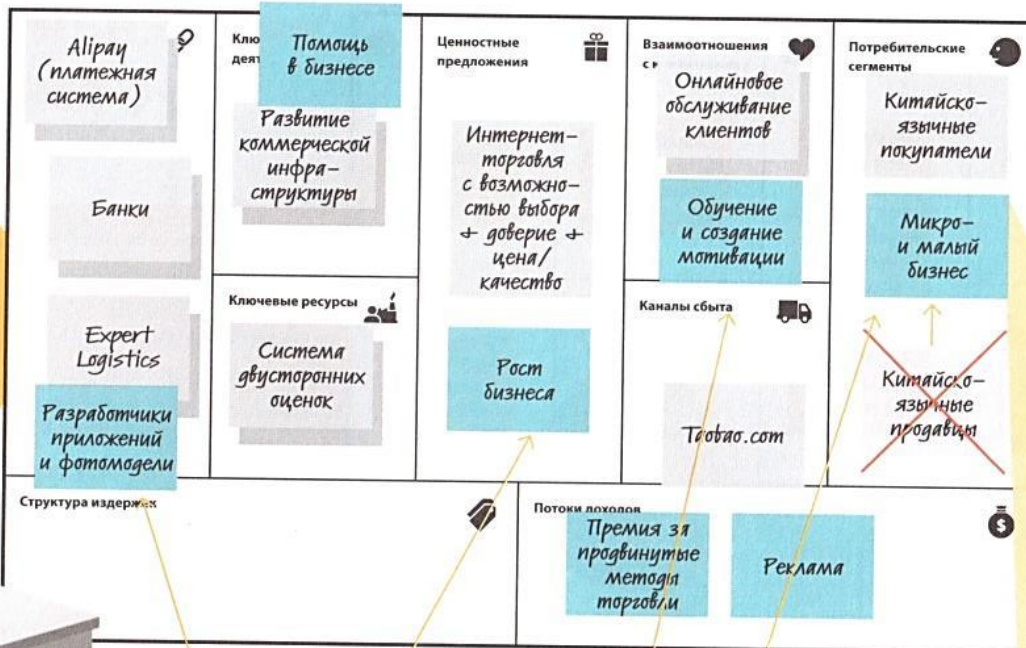
Отсутствие инфраструктуры для ведения бизнеса.

Потребителей отпугивают высокие цены, низкое качество и отсутствие доверия.



2006

Таобао: малый бизнес — потребитель (B2C)



2

Переориентация на сегмент микропредпринимателей

Таобао сменила фокус, сосредоточившись на удовлетворении нужд микропредпринимателей.

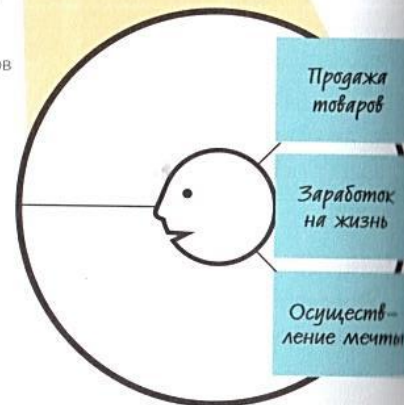
Включение внешних поставщиков услуг для усиления ценностного предложения.

1

Рождение микропредпринимательства

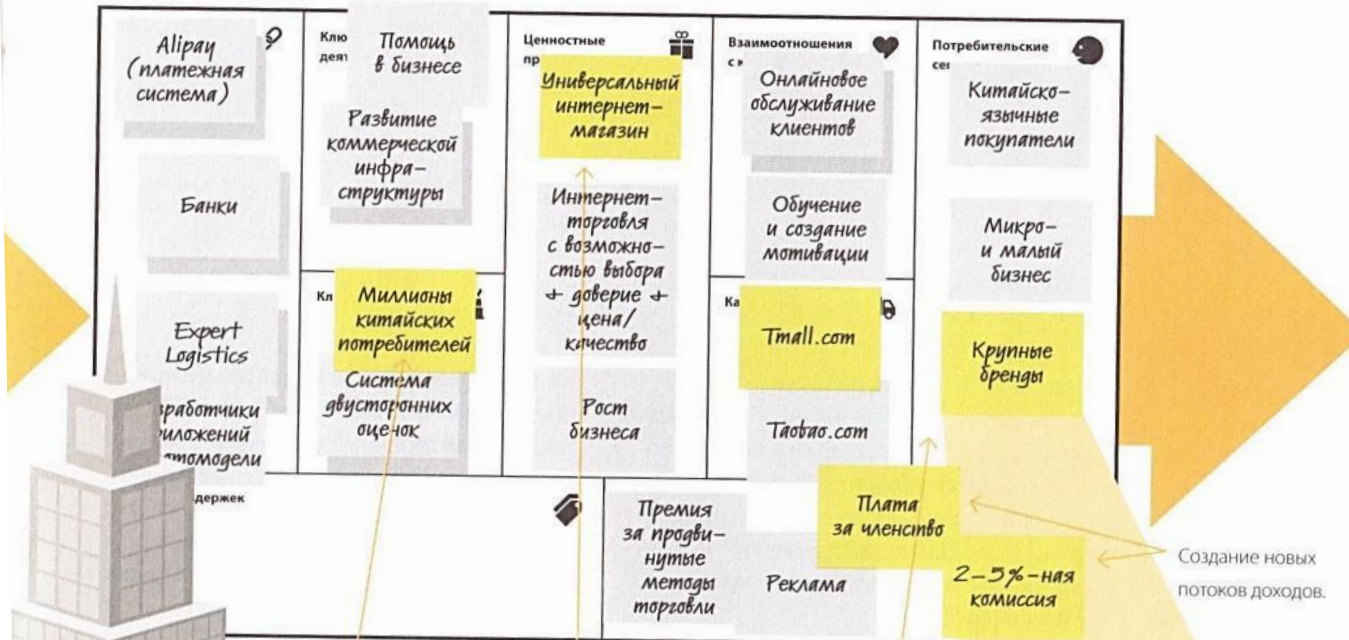
Платформа Taobao стала настолько популярной, что миллионы продавцов увидели в ней возможность стать микропредпринимателями.

«Университет Таобао» помогает предпринимателям управлять платформой и получать знания о бизнесе.



2008

Таобао: крупный бизнес — потребитель (B2C)



2013

Таобао: ?



1

Открытие нового актива

В Таобао поняли, что их бизнес-модель обладает бесценным активом: сотнями миллионов китайских потребителей.

2

Запуск нового бизнеса

«Новый» актив стал основой для нового ценностного предложения

... для новых клиентов (крупных брендов)...

... помогая им получить доступ к китайским потребителям гораздо быстрее, чем с помощью открытия обычных магазинов.



Создание новых потоков доходов.

Плата за членство
2-5%-ная комиссия

За 10 лет Таобао прошла путь от простой платформы интернет-бизнеса до комплексной экосистемы. Ей удалось сделать это благодаря постоянному совершенствованию и обновлению ценностных предложений и бизнес-моделей. Однако, учитывая постоянные инновации в области мобильной связи, индустрии игр, передачи сообщений и т.д., компания не может почитать на лаврах. Постоянное давление заставляет Таобао продолжать развиваться.