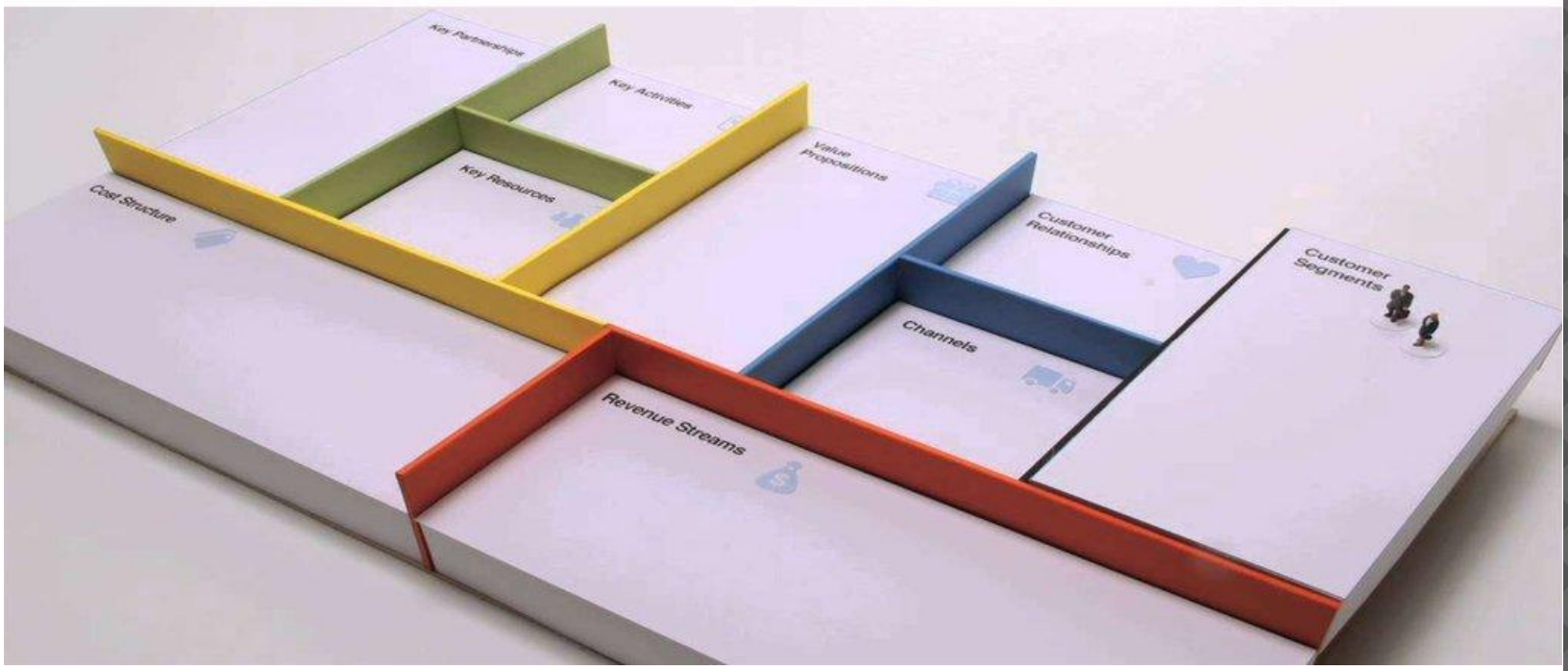
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ОСТЕРВАЛЬДЕРА КАК ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ.

Понятие бизнес-модели

Бизнес- модель важнее миссии, стратегии и плана денежных потоков. **Это основа вашего конкурентного преимущества.**

Сергей Турко, главный редактор издательства «Альпина Паблишер»



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

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

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

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

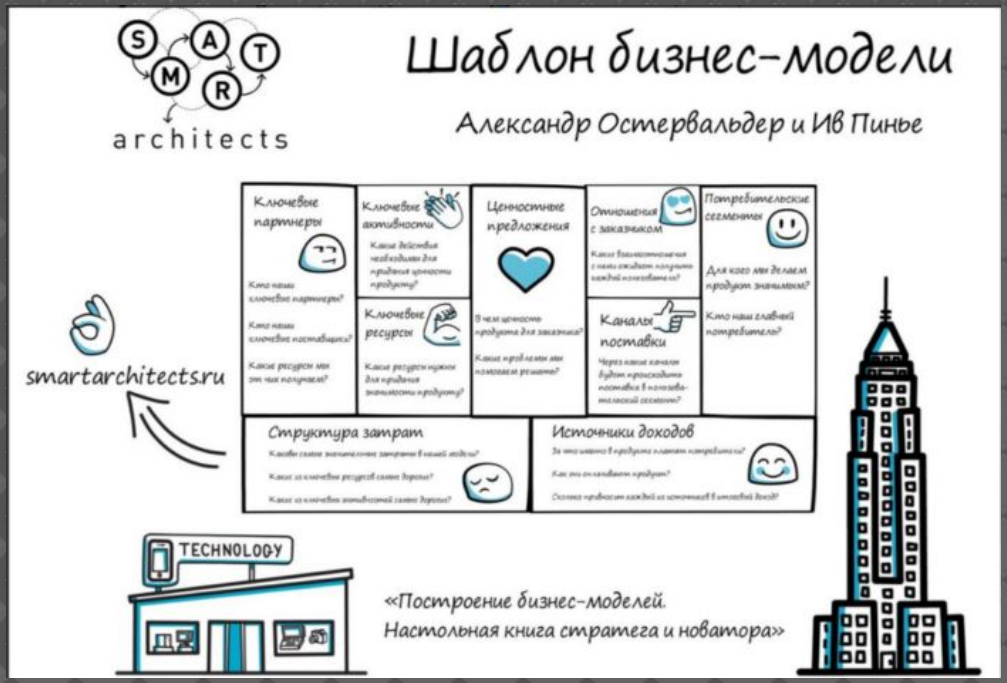
Бизнес-модель — это способ, которым организация создает ценность для потребителей и получает от этого прибыль.

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

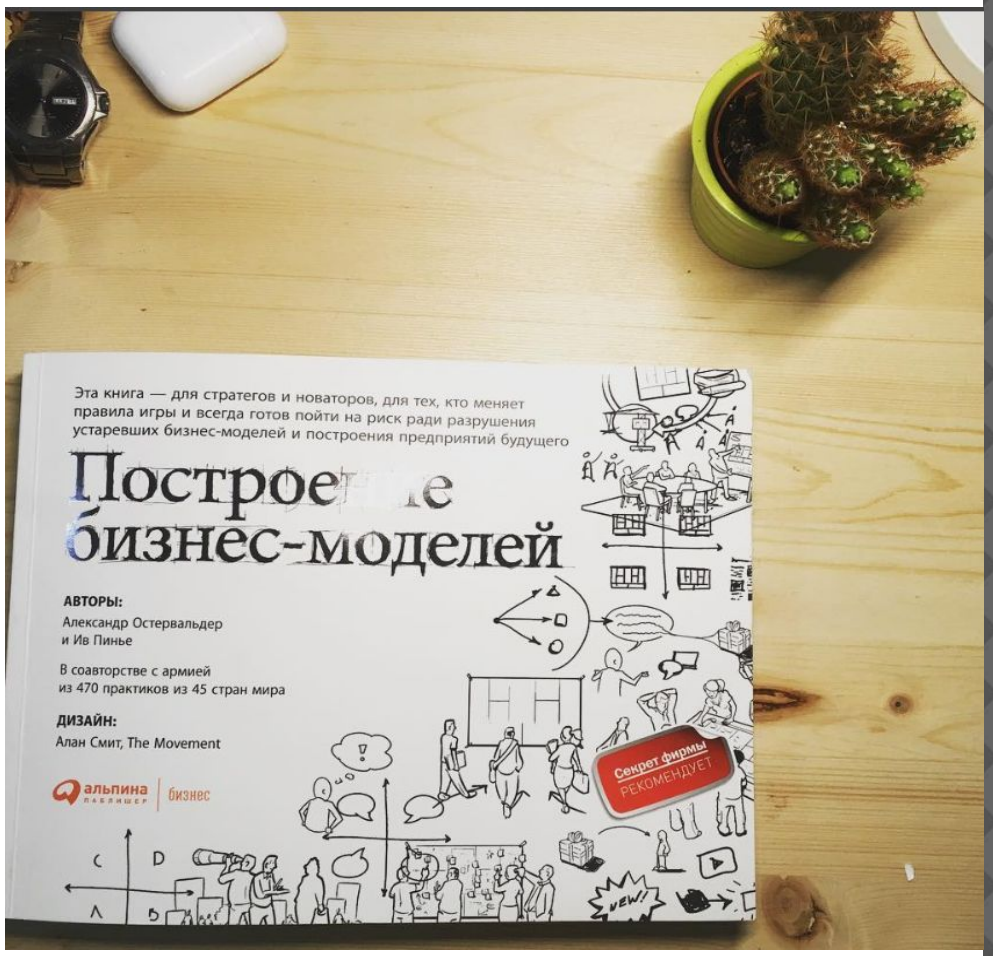
Бизнес-модель (БМ) — логическая схема, согласно которой организация поддерживает свою финансовую состоятельность

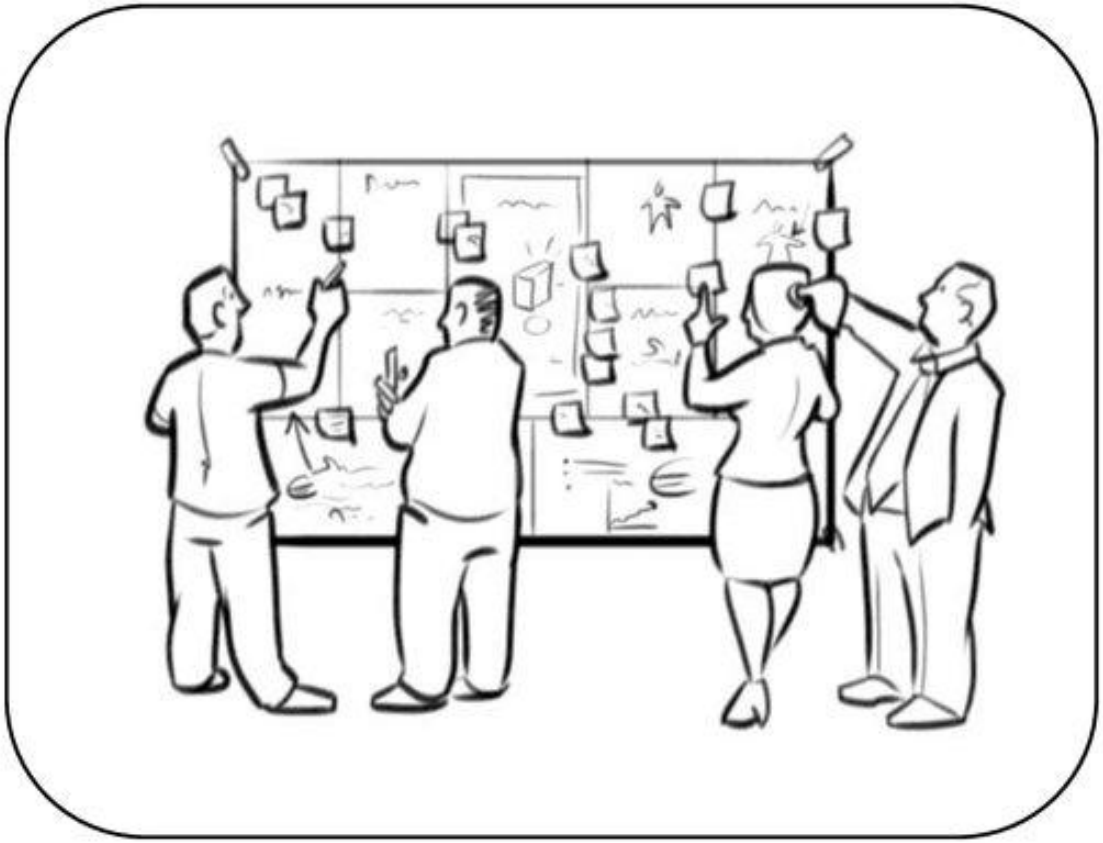
Чтобы **выжить и процветать**, Вы должны соблюдать логику приобретения средств к существованию.	Определить «жизнеспособность» модели просто: денег на выходе должно быть **больше**, чем на входе. *Или по крайней мере столько же.*

ШАБЛОН БИЗНЕС-МОДЕЛИ АЛЕКСАНДРА ОСТЕРВАЛЬДЕРА И ИВА ПИНЬЕ



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





Шаблон бизнес-модели демонстрирует как складывается воедино **девять** ее компонентов, служит мощным инструментом для создания **картины деятельности организации**.

Макет бизнес модели

Предназначен для

Разработан

День Месяц Год

Итерация №

Ключевые партнеры

Кто наши ключевые партнеры?
Кто наши ключевые поставщики?
Какие ключевые ресуры мы получаем от партнеров?
Какими ключевыми активностями занимаются партнеры?

мотивация для сотрудничества:

Оптимизация и экономия
Уменьшение рисков и неопределенностей
Получение конкретный ресурсов и активностей

Ключевые активности

Какие активности нужны для придания значимости продукту?
Для каналов поставок?
Для построения отношений с заказчиком?
Получения прибыли?

категории

Производство
Решение проблем
Планирование/Установление связей

Ключевые ресурсы

Какие ресурсы нужны для придания значимости продукту?
Для каналов поставок?
Построения взаимоотношений с заказчиком?
Получения прибыли?

типы ресурсов

Физические
Интеллектуальные
Человеческие
Финансовые

Достоинства предложения

В чем ценность продукта для заказчика?
Какие проблемы мы помогаем решать?
Какие группы продуктов и сервисов мы предоставляем пользовательскому сегменту?
Какие нужды заказчика мы удовлетворяем?

характеристики

Новизна
Производительсность
Подстройка под клиента
"Работает"
Дизайн
Статусность/Брэнд
Цена
Уменьшение затрат
Уменьшение рисков
Доступность
Удобство

Отношения с закачиком

Какие взаимоотношения с нами ожидает получить каждый представитель прользовательского сегмента?
Какие из них уже установлены?
Как они интегрируются с основной бизнес-моделью?
Насколько они затратны?

примеры

Персональная поддержка
Удаленная поддержка
Самообслуживание
Сообщества
Совместная разработка

Каналы поставки

Через какие каналы будет происходить поставка в пользовательский сегмент?
Как происходит это сейчас?
Насколько эти каналы интегрированы?
Какой работает лучше?
Какой наиболее экономически эффективен?
Как ими пользуется потребитель?

этапы поставок

1. осознание
2. Оценка
3. Закупка
4. Доставка
5. Послепродажный этап

Пользовательские сегменты

Для кого мы делаем продукт значимым?
Кто наш главный потребитель?

Массовый рынок
Нишевой рынок
Сегментированный
Разнообразный
Многоцелевой

Структура затрат

Каковы самые значительные затраты в нашей модели?
Какие из ключевых ресурсов самые дорогие?
Какие из ключевых активностей самые дорогие?

ваш бизнес больше:

зависит от затрат (скудная структура затрат, низкая оцена значимости продукта, максимальная автоматизация)
зависит от продукта (нацеленность на создание качетсвенной продукции, продукт на первом месте)

примеры характеристик:

Фиксированные затраты (зарплаты, аренда, различные платежи)
Непостоянные затраты
Экономия на различны уровнях

Источники доходов

За что именно в продукте платят потребители?
За что они платят сейчас?
Как они оплачивают продукт сейчас?
Как бы они хотели оплачивать?
Сколько привносит каждый из источников в итоговый доход?

типы
Продажа активов
Плата за использование
Плата за подписку
Аренда
Лицензирование
Реклама

фиксированный расчет цен
Цена по прейскуранту
Зависимость от сегмента
Зависимость от версии

динамический расчет цен
Негоциация
Управление доходами
Real-time рынок

1. Клиенты

Организация существует благодаря клиентам.

**Вот что следует помнить о клиентах:*

- *разным клиентам нужны разные ценности, каналы сбыта или взаимоотношения;*
- *одни клиенты платят за услуги, другие нет;*
- *есть группы клиентов, оказывая услуги которым, организации зарабатывают намного больше*

(b2b)- Организации, обслуживающие другие компании и действуют по схеме **«бизнес для бизнеса»**
(b2c)- Организации, обслуживающие потребителей, действуют по схеме **«бизнес для потребителя»**

Большинство пользователей Facebook ничего не платят за ее услуги. Однако без сотен миллионов таких «неплательщиков» Facebook ничего не смог бы продать рекламодателям или исследователям. **Так что для успеха бизнес-модели компании бесплатные услуги тоже необходимы.**

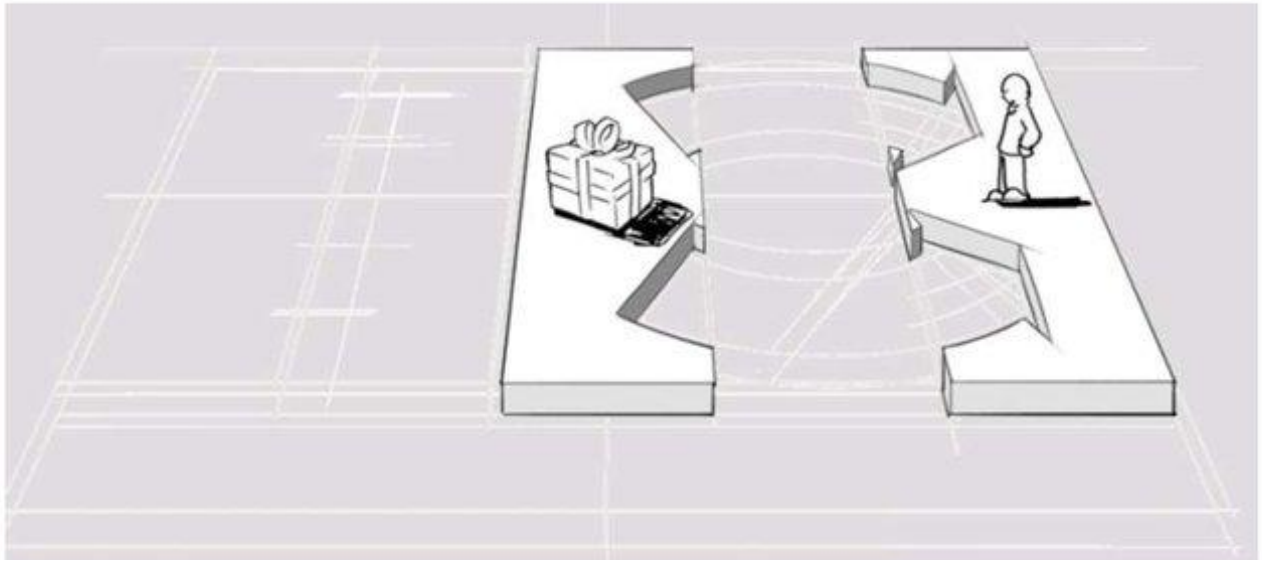
Первый блок — потребительские сегменты. ***В данном блоке определяется, какие группы потребителей компания рассчитывает привлекать и обслуживать.***

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

2. Ценностные предложения (ЦП)

Рассматривайте ЦП как прибыль, созданную представлением клиенту определенной совокупности услуг или товаров.

Товар = **исключительная ценность**



- **Удобство.** Минимум времени, максимум удобства — вот что важно для клиентов.
- **Цена.** Часто клиент выбирают услугу за ее низкую стоимость.
- **Дизайн.** Многие клиенты готовы платить за лучший дизайн товара и/или условия предоставления услуг.
- **Бренд, или статус.** Некоторые компании предоставляют ценность, предлагая клиентам возможность почувствовать себя людьми исключительными, резко отличающимися от других.

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

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

3. Каналы сбыта (КС)

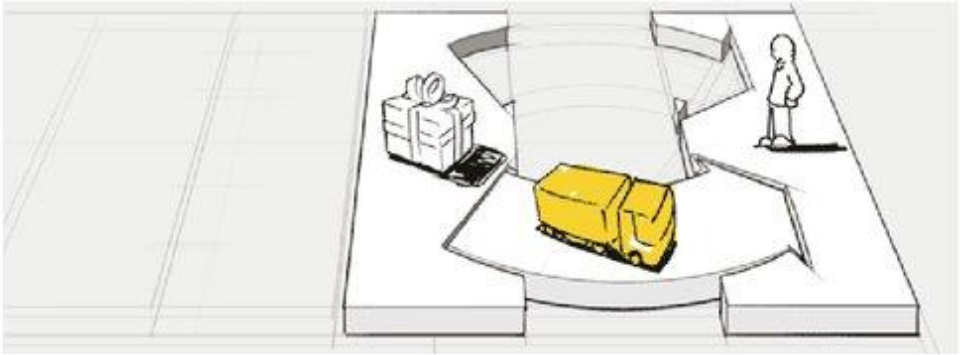
1. Сообщают о наличии товаров или услуг.

2. Помогают потенциальным клиентам оценить товары или услуги.

3. Дают клиентам возможность купить.

4. Доставляют ценность клиентам.

5. Гарантируют удовлетворение от покупки благодаря персональной поддержке.



- Контакты личные или по телефону
- Сайт или магазин
- Доставка
- Интернет (социальные сети, блоги, электронная почта и т.п.)
- Традиционные средства информации (телевидение, радио, газеты и т.п.)

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

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

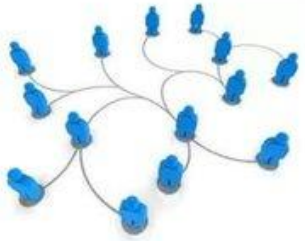
4. Взаимоотношения с клиентами (ВК)

Персональные?

Автоматизированные?

По принципу самообслуживания?

Разовая сделка или подписка?



Важно уяснить главную цель взаимоотношений с клиентом.

- Приобретение новых клиентов?
- Сохранение существующих?
- Получение от существующих клиентов большего дохода?

Со временем цель может меняться.

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

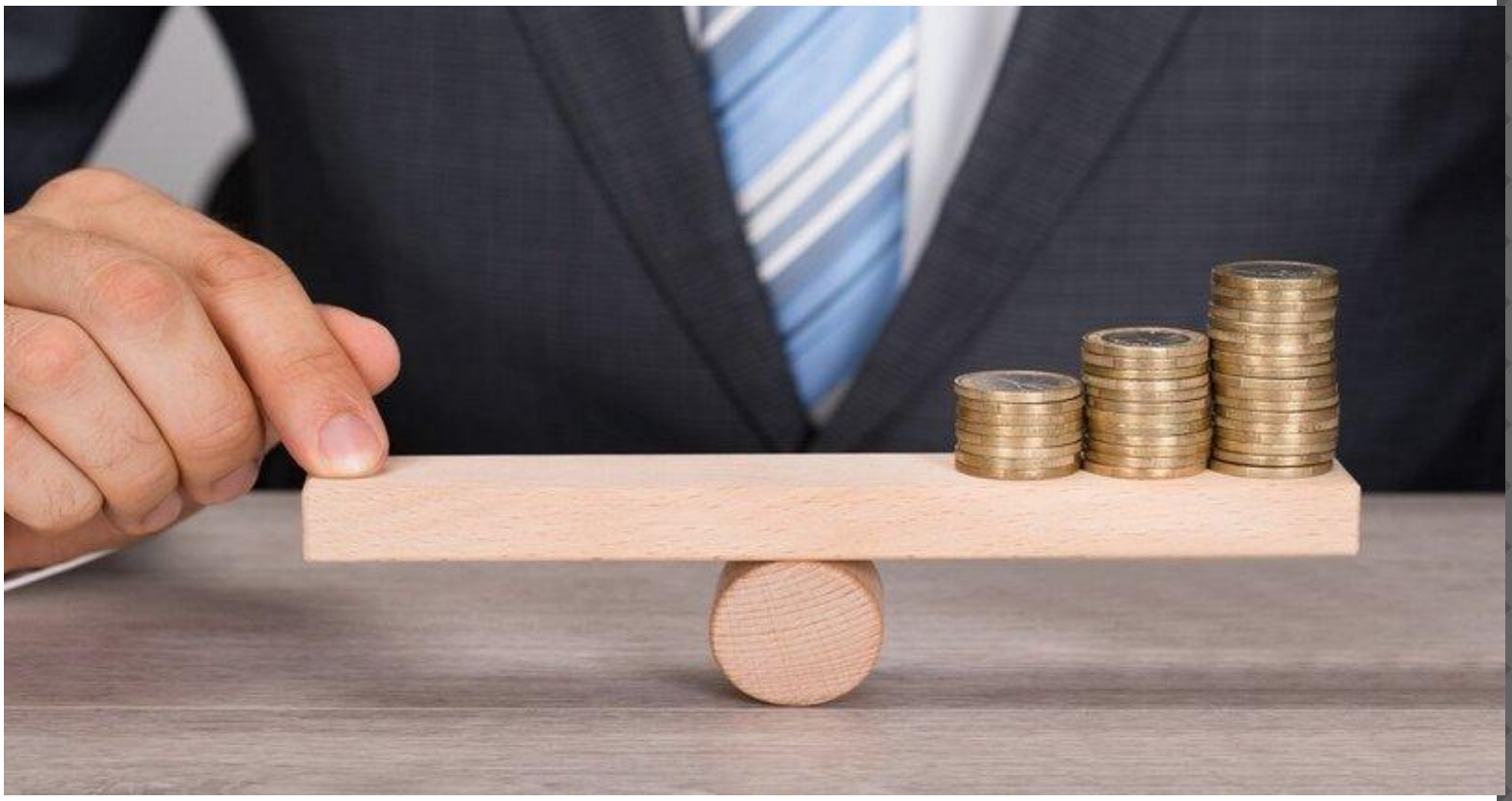
Компания должна четко определить, какой **тип взаимоотношений** она хочет установить **с каждым из потребительских сегментов**, они могут варьироваться от персональных до автоматизированных.

5. Доходы

Вы должны точно выяснить, за что клиент готов платить

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

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



6. Ключевые ресурсы

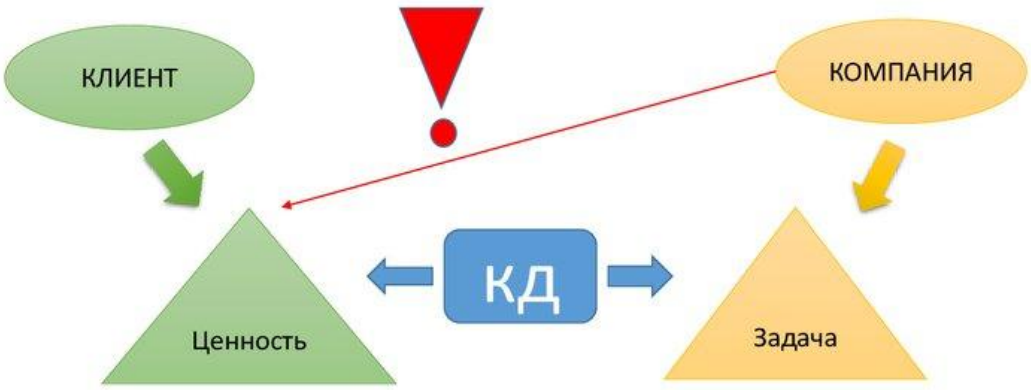
- Персонал
- Материальные ресурсы
- Интеллектуальные ресурсы
- Финансовые ресурсы

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

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

7. Ключевые виды деятельности

Это самое важное, что должна определить организация при создании бизнес-модели



Мы склонны думать о своей работе в терминах задач – ключевых видов деятельности, – а не в терминах ценности, которую эта деятельность приносит. Но клиент, выбирая организацию, больше интересуется ценностью, которую получит, нежели самой задачей.

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

Каждая бизнес-модель включает **определенное число ключевых видов деятельности**.

Это самые важные действия организации, без которых ее успешная работа невозможна.

8. Ключевые партнеры (КП)

Сеть партнеров помогает сделать бизнес-модель эффективной

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

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

9. Издержки

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

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

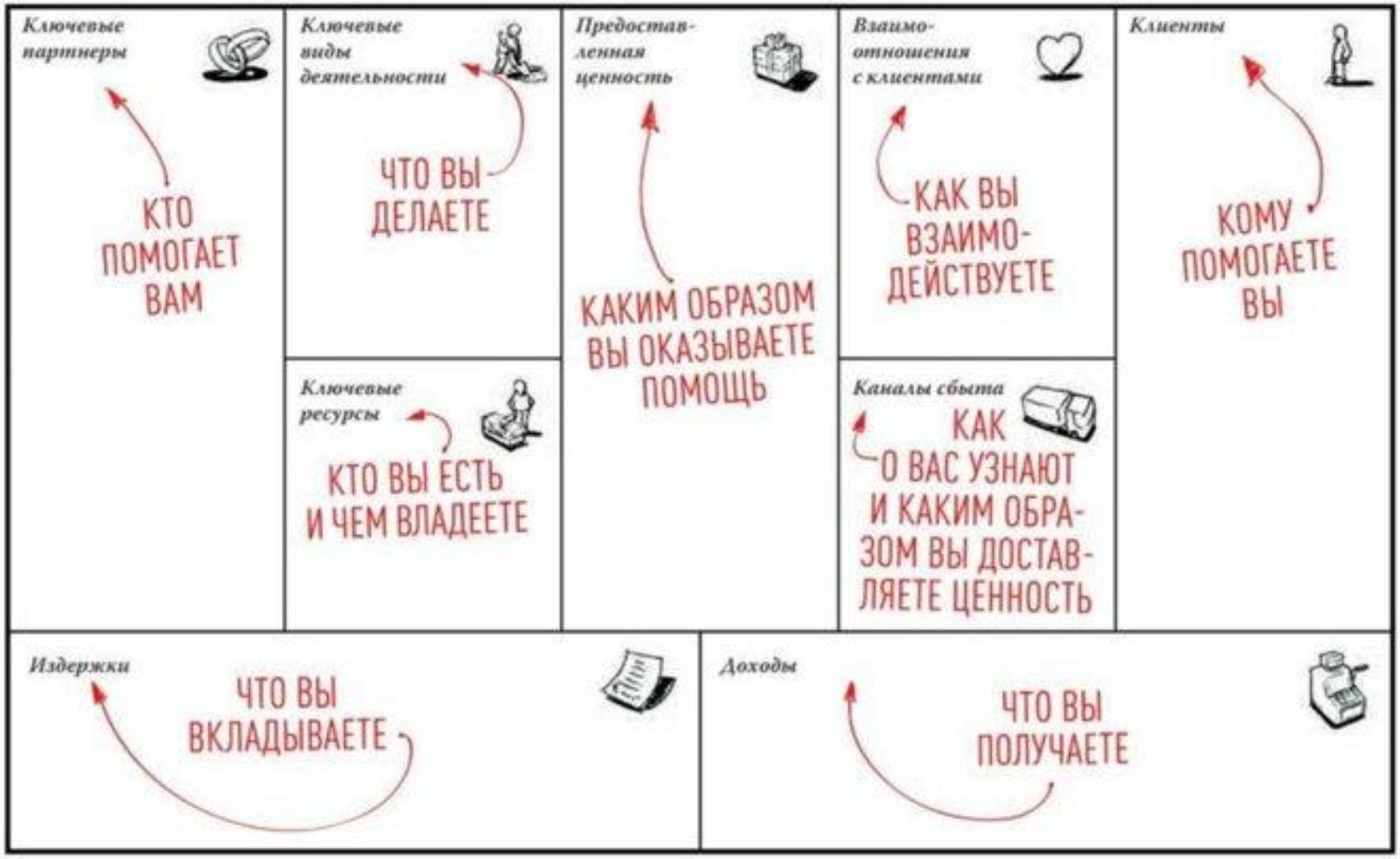
Минимизировать издержки следует в любой бизнес-модели, однако для некоторых моделей снижение издержек имеет большее значение, чем для других.

Мы рассмотрели все ключевые блоки *шаблона бизнес-модели, настало время опробовать его на практике.* ***Скачивайте пустой шаблон****, собирайте команду —* ***и вперед!***

Твоя бизнес-модель: Системный подход к построению карьеры

Тим Кларк, Александр Остервальдер

Шаблон бизнес-модели



ПРИМЕР МОДЕЛИ ОСТЕРВАЛЬДЕРА

Ключевые партнеры	Основная деятельность	Наше предложение	Отношение с клиентами/каналы распределения	Сегменты потребителей
Поставщики Садовый центр «Эдем» ООО «Производственная компания фитостены» Организации по предоставлению услуг Разработки уникального интерьера (в поиске)	Установка фитостен Сервисные услуги поддержания фитостен **Основные ресурсы** Растительный материал Материалы для установки Конструкции Кадровый ресурс	Экологичность Уникальный дизайн интерьера Престиж Улучшение микроклимата помещения (забота о здоровье)	Сбор данных, созвон, договоренность о встрече посредствам CRM-системы Консультации в офисе или на месте Дальнейшее сотрудничество по поддержанию фитостены	Компании с собственным офисом Субъекты малого предпринимательства Торговые центры Деловые центры Местные органы власти Предприятия сферы гостеприимства Частные клиенты

Структура расходов	Потоки доходов	
Оплата поставщикам за товар и расходные материалы 61 % Фонд оплаты труда 19% Маркетинговые исследования 9% Прочие расходы 11%	Установка фитостены (один метр квадратный в среднем 40 тыс. руб.)	98 %
	Сервисное обслуживание (одного метра квадратного) 1000 руб. в месяц	2%

ПРИМЕР МОДЕЛИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

<table>
<tr>
<th>Проблемы</th>
<th>Решение</th>
<th>Уникальное ценностное предложение</th>
<th>Нечестное преимущество</th>
<th>Клиентские сегменты</th>
</tr>
<tr>
<td rowspan="2">Нет времени на отдых на природе

Нет времени на уход за растениями

Забываешь поливать растения

Хочется свежести и зелени в офисе

Нет комфорта в офисе</td>
<td>Предложение «живых стен» и микс-стен по желанию и их сервисное обслуживание</td>
<td rowspan="2">- индивидуальный подход (воплощение мечты клиента);

- минимум хлопот по уходу (сервис);

- короткие сроки установки.</td>
<td>Санкции

Ограниченное количество работающих в Севастополе банков</td>
<td rowspan="2">B2B – сегмент Horeca, компании с собственным офисом, торговые центры, гостиницы и отели.

B2C – физические лица, имеющие собственное жилье.

B2G – больницы, аэропорты, государственные учреждения, деловые центры.</td>
</tr>
<tr>
<td>Ключевые метрики

Цена за метр квадратный «живой стены»

Цена за метр квадратный сервисного обслуживания

Количество клиентов на установку

Количество клиентов на сервис</td>
<td>Каналы

Социальные сети

Холодные звонки

Консультации в офисе и на месте

Сотрудничество по сервисному обслуживанию после установки</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Структура затрат

Оплата поставки товара (растения) и расходные материалы
Фонд оплаты труда
Маркетинговые исследования
Непредвиденные расходы (брак)</td>
<td colspan="2">Потоки доходов

Доход от установки «живых» стен
Доход от сервисного обслуживания</td>
</tr>
</table>

СПАСИБО ЗА ВНИМНИЕ!