



**Высшая  
школа менеджмента**

Санкт-Петербургского университета

# АНАЛИЗ БИЗНЕС-МОДЕЛИ КОМПАНИИ

---

Д.э.н., профессор  
Широкова Галина Викторовна

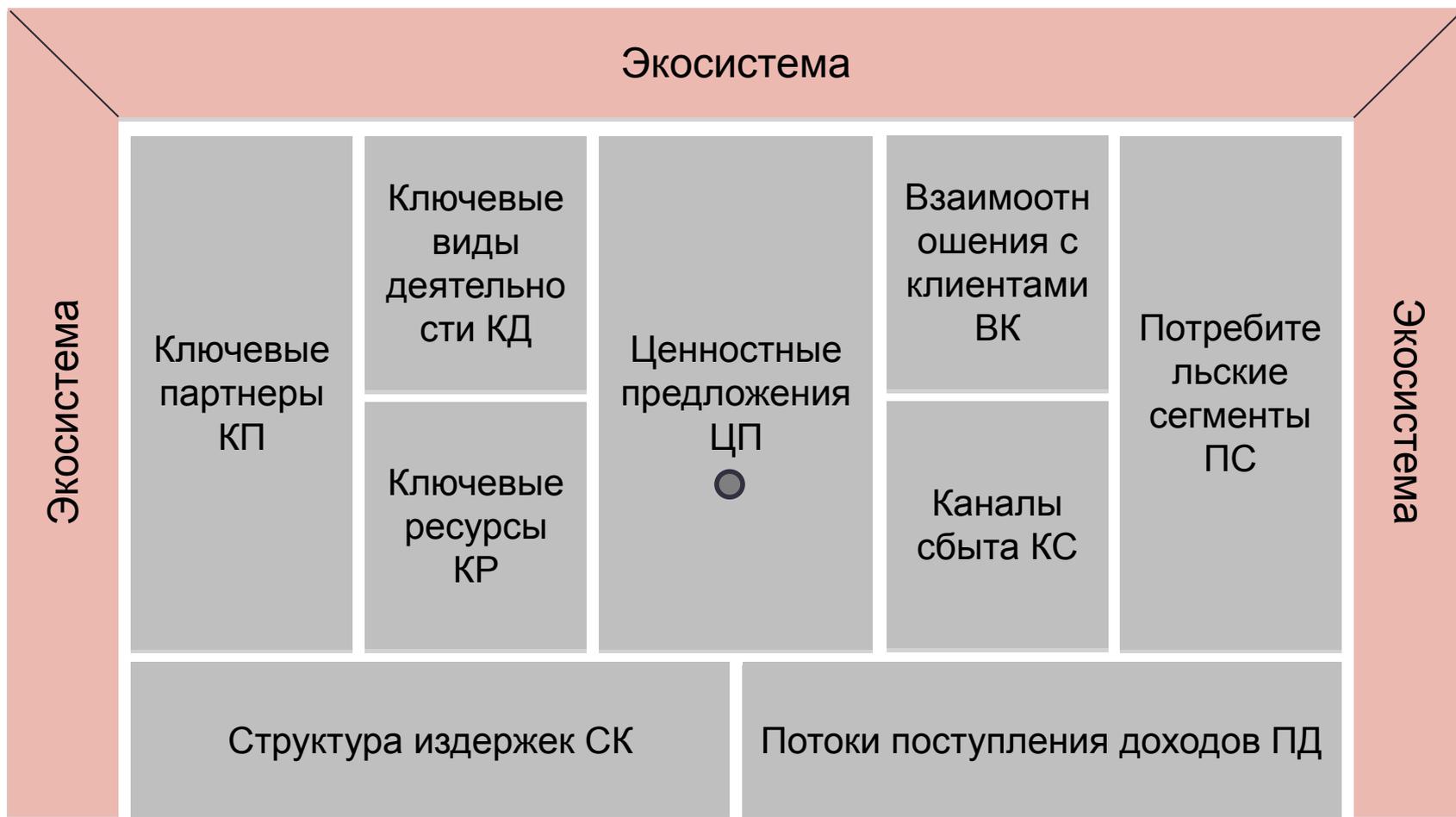
Динамичная модель обучения предпринимательству  
16 мая 2013 г., Москва

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

# Структурные блоки бизнес-модели

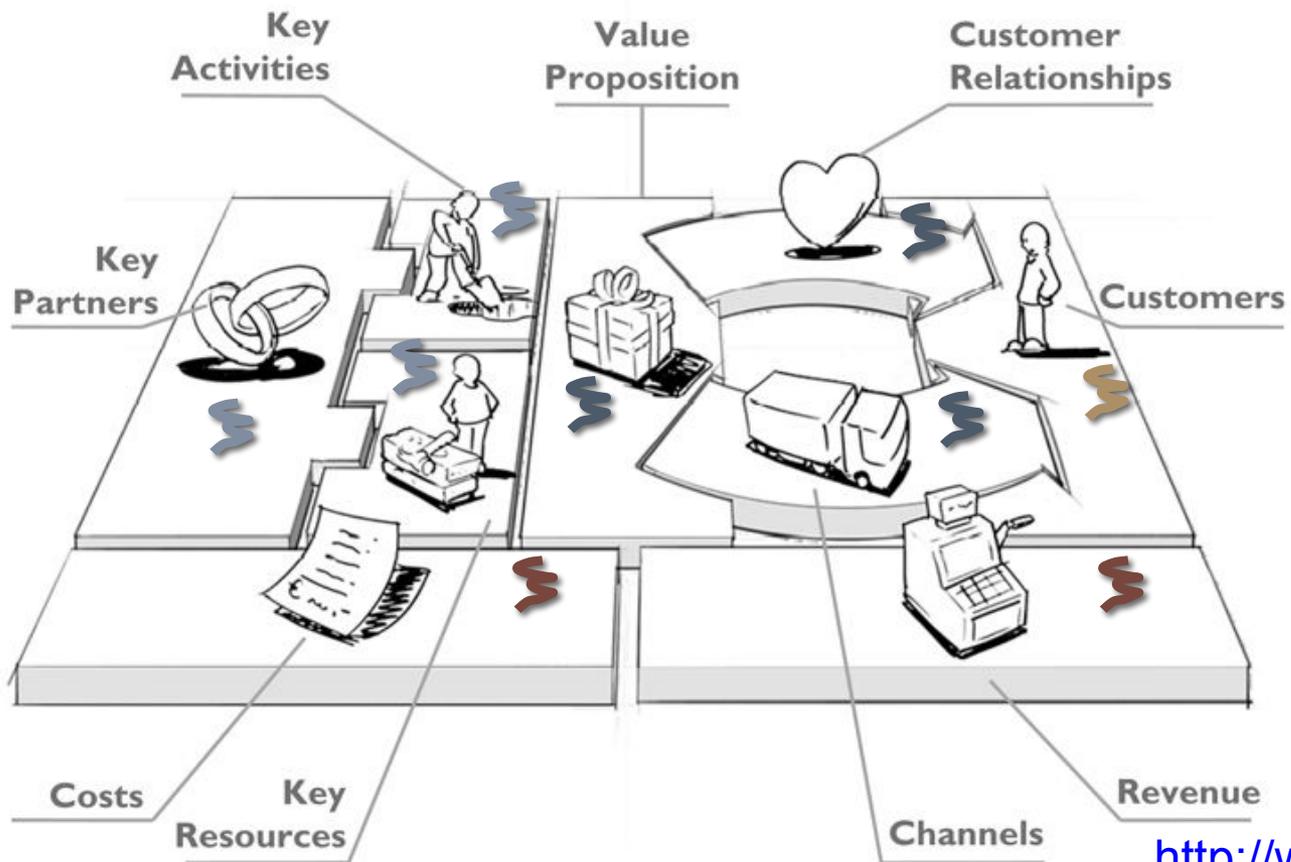
- ПС – потребительские сегменты
- ЦП – ценностные предложения
- КС – каналы сбыта
- ВК – взаимоотношения с клиентами
- ПД – потоки поступления доходов
- КР – ключевые ресурсы
- КД – ключевые виды деятельности
- КП – ключевые партнеры
- СИ – структура издержек

# Шаблон бизнес-модели



# Шаблон бизнес-модели

Остервальдер и Пинье различают 9 различных частей бизнес-модели



4 основные сферы деятельности

- клиенты
- предложение
- инфраструктура
- финансы

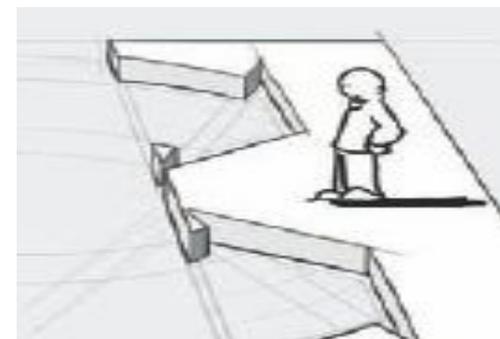
**Эффективность**  
Левая часть - логика

**Ценность**  
Правая часть - эмоции

<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

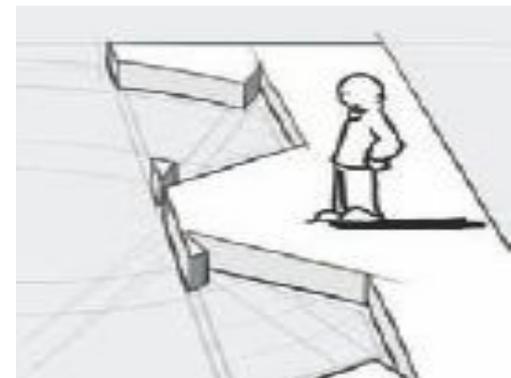
# 1. Потребительские сегменты ПС (1)

- Клиенты – сердце любой бизнес-модели
- В этом структурном блоке определяется, какие группы людей и организаций предприятие рассчитывает привлекать и обслуживать
- Бизнес-модель охватывает один или несколько групп клиентов – потребительских сегментов
- Для кого мы создаем ценностное предложение?
- Какие клиенты для нас более важны?



# 1. Потребительские сегменты ПС (2)

- Массовый рынок
- Нишевый рынок
- Дробное сегментирование
- Многопрофильные предприятия
- Многосторонние платформы (многосторонние рынки)



## 2. Ценностные предложения (ЦП)

- Ценностные предложения – причина, почему клиенты отдают предпочтение одной компании перед другой. Они решают проблемы клиентов или удовлетворяют их потребности
- 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?



## 3. Каналы сбыта (КС)

- Каналы связи, распространения и продаж составляют систему взаимодействия компании с потребителем
- Выделяют прямые и непрямые каналы сбыта, а также собственные или партнерские
- 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?



## 4. Взаимоотношения с клиентами (ВК)

- Блок описывает типы отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими сегментами
- Взаимоотношения могут варьироваться от персональных до автоматизированных

Типы взаимоотношений:

1. Персональная поддержка
2. Самообслуживание
3. Автоматизированное обслуживание
4. Сообщества (интернет)
5. Совместное создание (Amazon.com; YouTube.com))



# 5. Потоки поступления дохода (ПД)

- Блок ПД включает в себя материальную прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента
- Типы ПД: доход от разовых сделок; регулярный доход от периодических платежей
- Способы создания ПД:
  1. Продажа активов
  2. Плата за использование
  3. Оплата подписки
  4. Аренда/рента/лизинг
  5. Лицензии
  6. Брокерские проценты
  7. Реклама



## 6. Ключевые ресурсы (КР)

- В этом блоке описываются наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели
- Ключевые ресурсы можно классифицировать следующим образом:
  1. Материальные ресурсы
  2. Интеллектуальные ресурсы
  3. Персонал
  4. Финансы



## 7. Ключевые виды деятельности (КД)

- Блок описывает действия компании, которые необходимы для реализации ее бизнес-модели
- КД можно классифицировать следующим образом:
  1. Производство
  2. Разрешение проблем
  3. Платформы/сети (eBay, Visa)



## 8. Ключевые партнеры (КП)

- Блок описывает сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес-модель
- Фирмы создают партнерские союзы, чтобы оптимизировать свои бизнес-модели, снизить риски или получить ресурсы
- Выделяют 4 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



## 9. Структура издержек (СИ)

- Структура издержек – это расходы, связанные с функционированием бизнес-модели
- Создание и воплощение ценностных предложений, поддержание взаимоотношений с клиентами, получение прибыли – все эти процессы связаны с какими-либо издержками
- Различают два типа бизнес-моделей:
  1. Ориентация на издержки
  2. Ориентация на ценность

# Разные подходы к бизнес-моделированию

Издержки vs. Ценность

Ориентация на издержки



... фокус на минимизации издержек там где это возможно

... цель на создание и поддержание минимальной структуры издержек, используя

- дешевые ценностные предложения,
- максимальную автоматизацию и
- экстенсивный аутсорсинг.

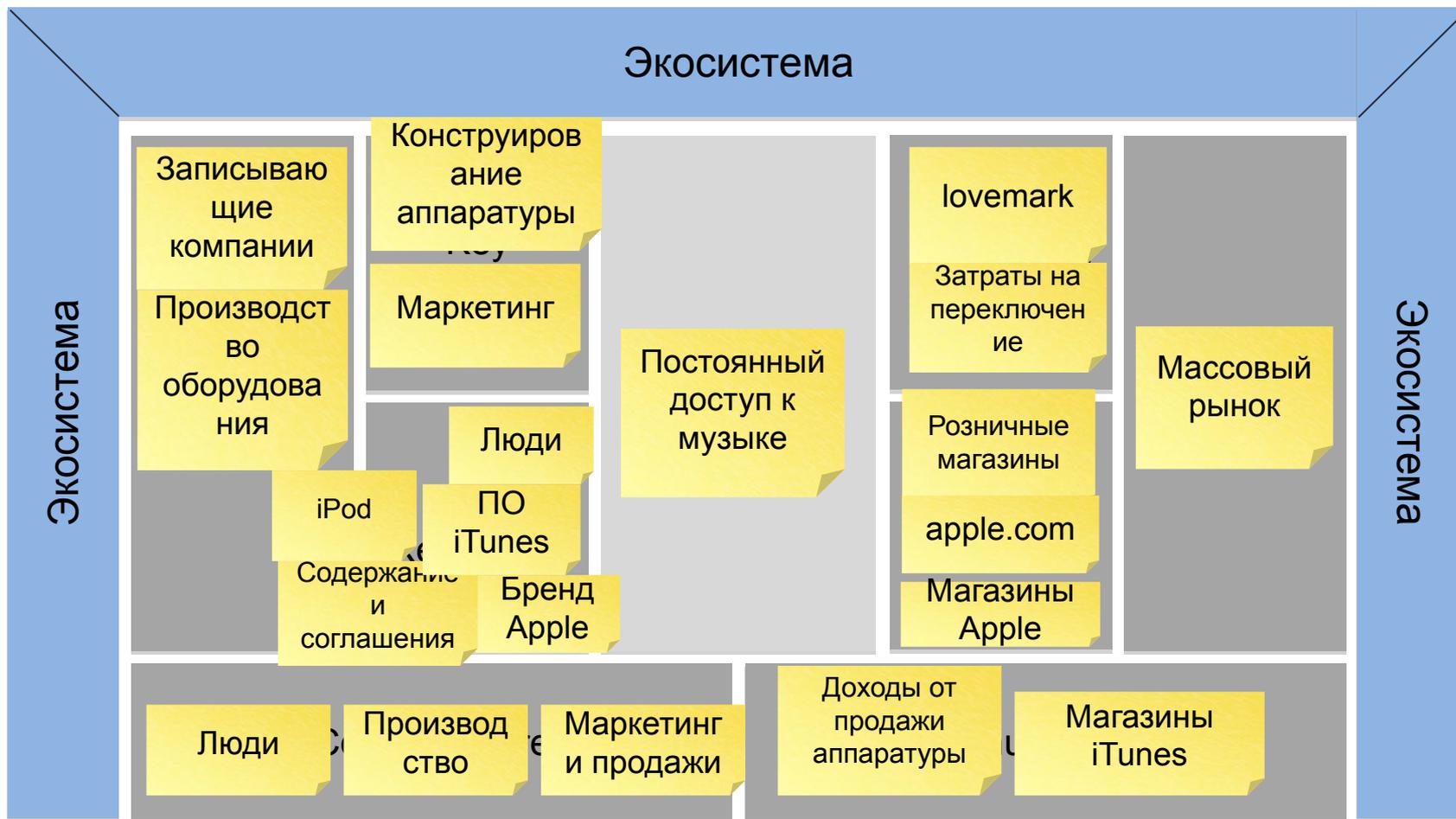
Ориентация на ценность



... фокус на создание ценности, меньше заботятся об издержках.

... цель на создание и поддержание высококлассное ценностное предложение премиум класса и высокий уровень сервиса

# Пример: Apple iPod/iTunes

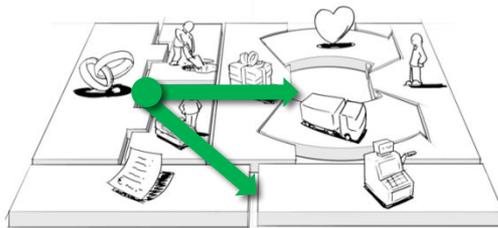




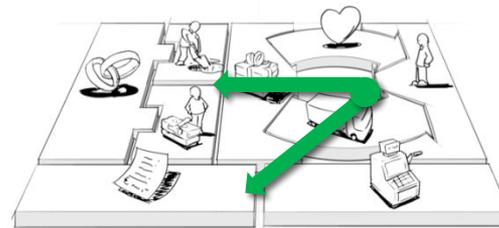
Как я могу придумать  
инновационную бизнес-  
модель?

# Эпицентры инноваций в БМ

5 различных эпицентров

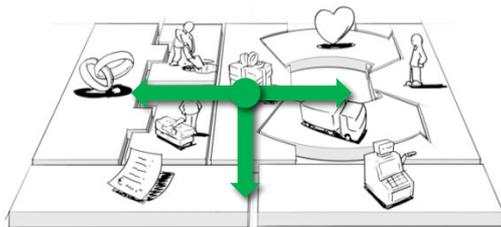


Ресурсы

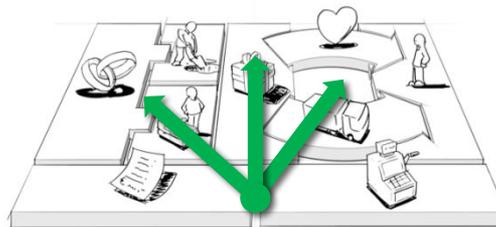


Клиенты

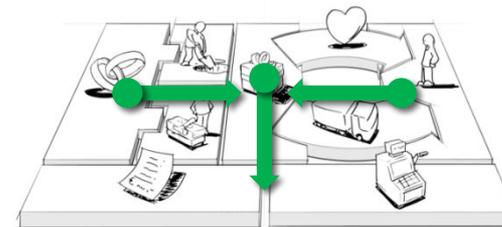
● Эпицентр → Эффекты



Предложение



Финансы



Множественные эпицентры

Определите возможные эпицентры для преобразования вашей бизнес-модели

# Разные подходы к бизнес-моделированию

Ключевая логика бизнес-моделей применима в разных отраслях



Аналоги?

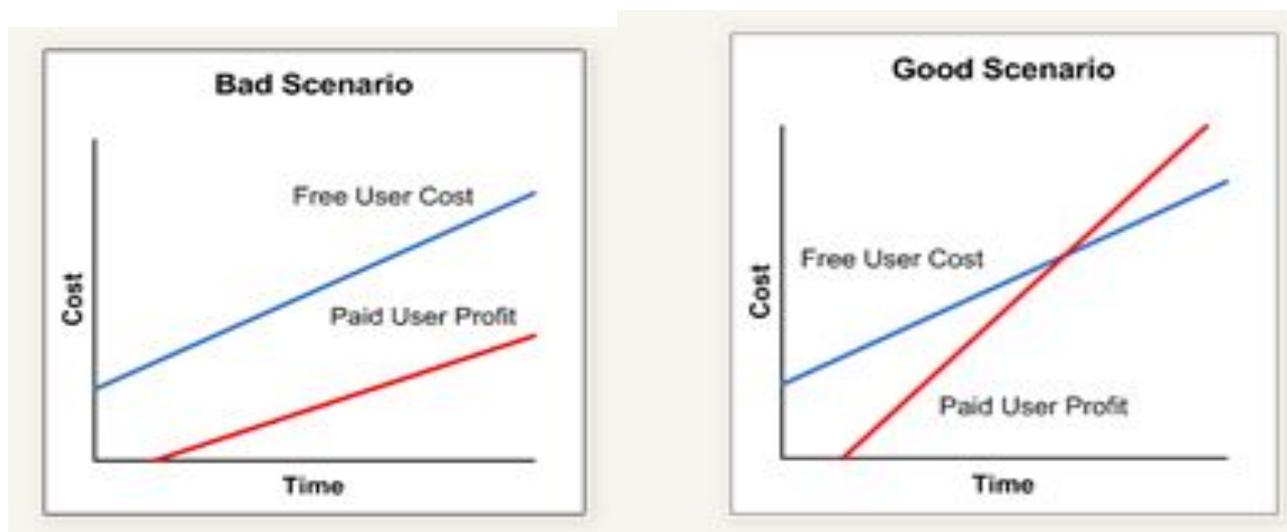
- Одноразовое потребление
- Многократное использование

lock-in + одна часть покрывает издержки, другая – с высокой прибылью

# Freemium бизнес-модель

Пользователи бесплатной версии

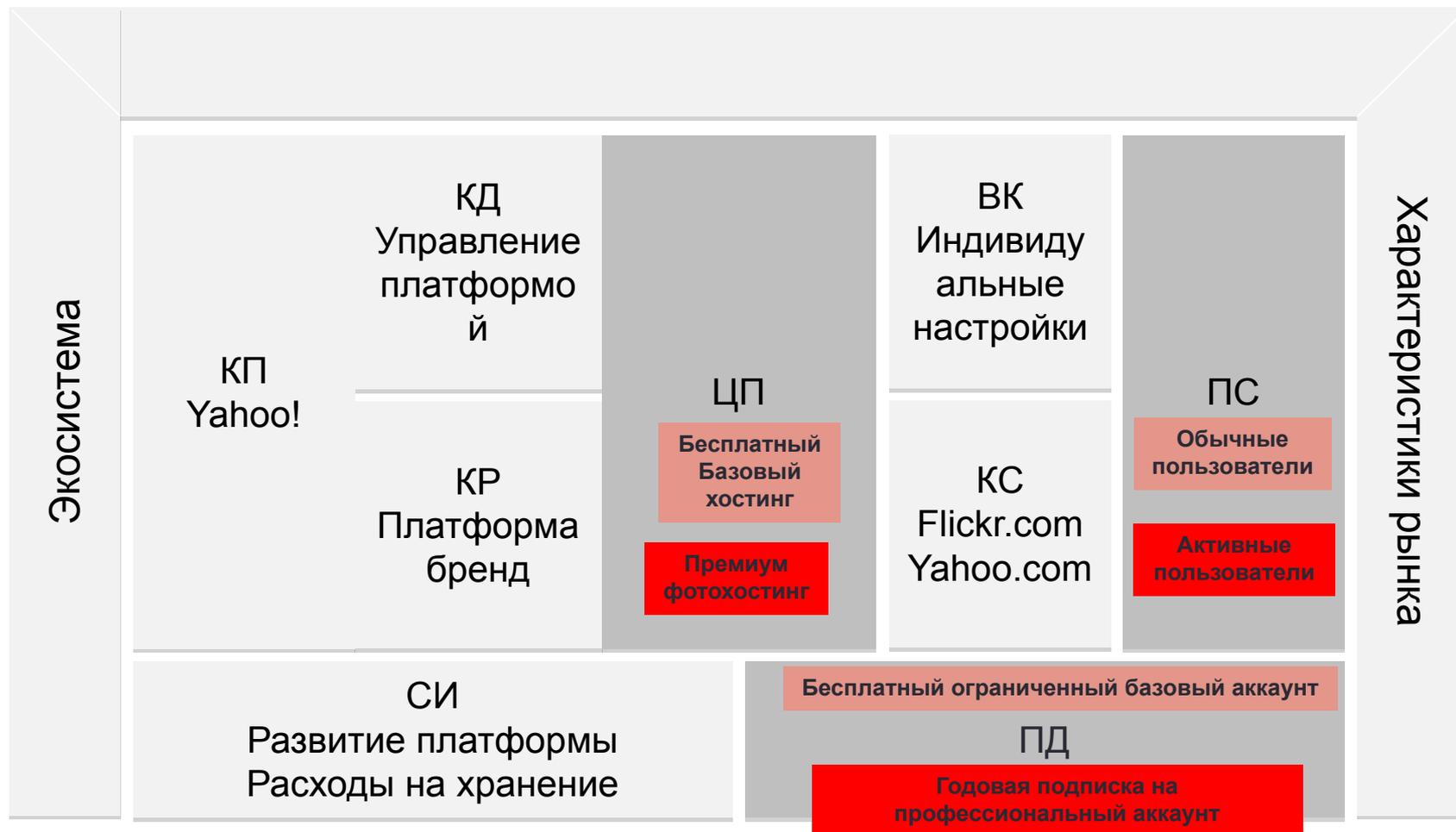
Премиум пользователи



Ключевые показатели:

1. Средняя сумма издержек на обслуживание бесплатного клиента
2. Частота превращения бесплатных клиентов в платных

# Freemium пример: Flickr



# Многостронние платформы

## Описание

- ✓ Объединяют две или более различных, определенным образом связанных групп потребителей
- ✓ Такие платформы ценны для одной группы потребителей только в том случае, если присутствует и другая группа
- ✓ Платформа создает ценность, способствуя взаимодействию между группами

## Примеры

- ✓ Кредитные карты, газеты, Facebook, Google, iPod/iTunes

## Вызовы

- ✓ Ценность многосторонней платформы возрастает до тех пор, пока она привлекает все большее число клиентов: это явление называется сетевым эффектом



# «Длинный хвост» (Long tail)

## Описание

- ✓ Продажи многого понемногу: предложение большого количества нишевых товаров, каждый из которых продается относительно редко
- ✓ Комплексные продажи нишевых товаров могут быть столь же прибыльными, как и традиционная модель, где основной доход приносят продажи ограниченного количества бестселлеров
- ✓ Требуют небольших складских издержек и прочной платформы для быстрой доставки покупателям интересующей их продукции



## Примеры

- ✓ Amazon, ebay, LEGO, ...

## Вызовы

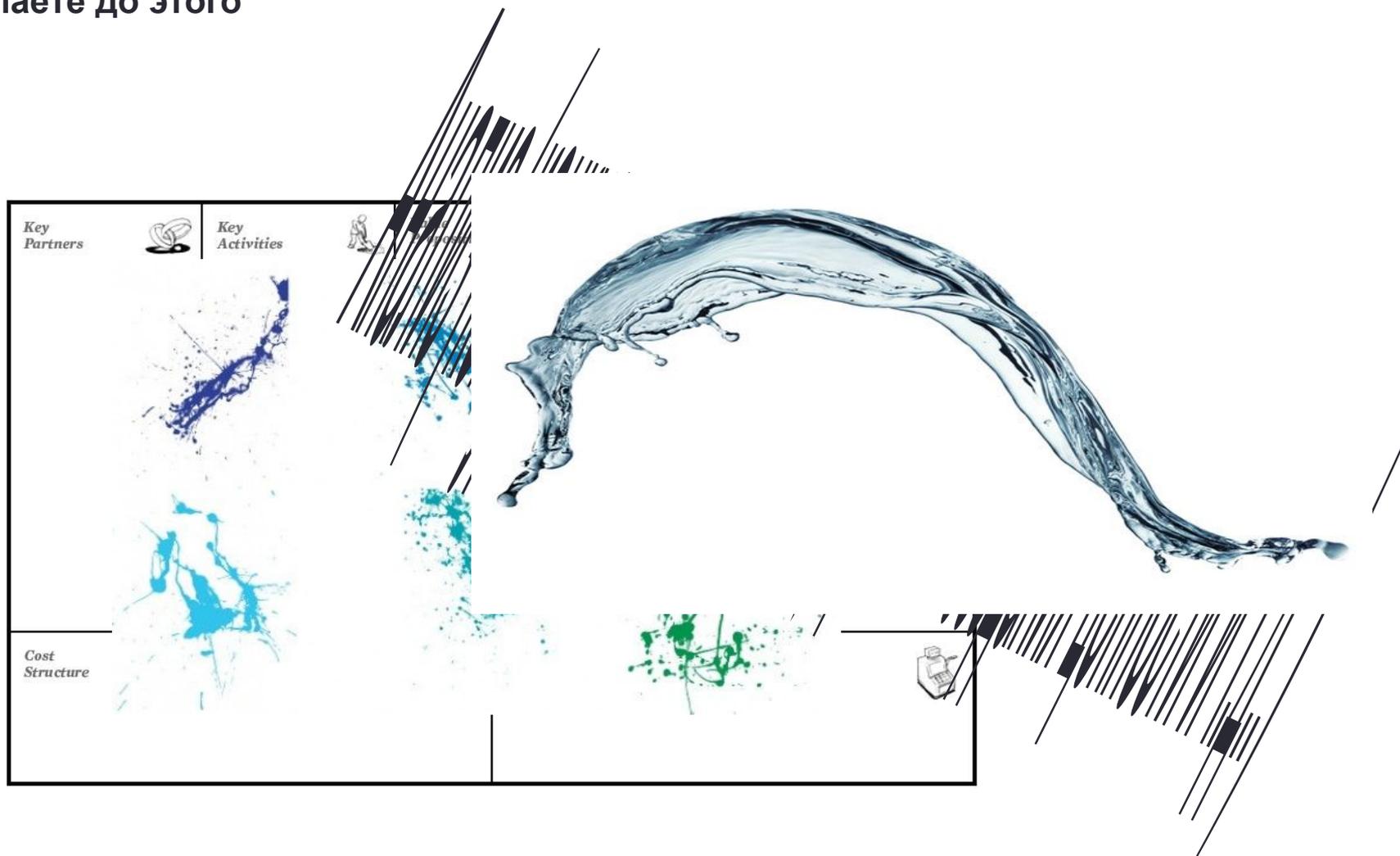
- ✓ Помочь клиентам найти малоизвестные товары
- ✓ Найти подходящий нишевый контент

## Еще больше других бизнес-моделей вокруг нас – ваша задача их обнаружить!

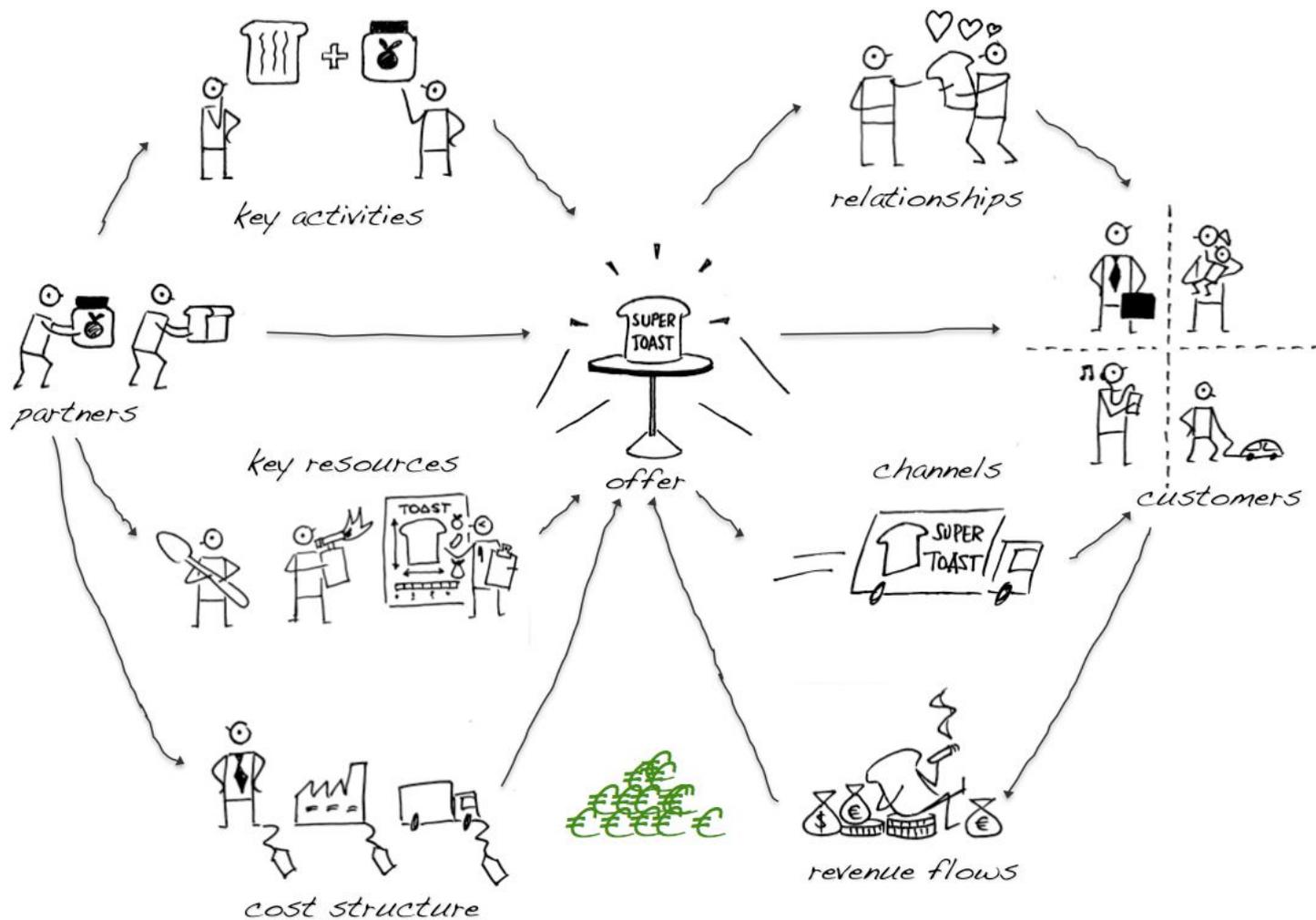
- ✓ Multisided Plattformen (e.g. Google, facebook,...)
- ✓ Unbundling (e.g. telecom providers, banking,...)
- ✓ Vertical Integration (e.g. Amazon,...)
- ✓ Long Tail (e.g. Amazon, ebay, LEGO,...)
- ✓ Open Business Models (e.g. threadless, innocentive, atizo...)
- ✓ Freemium (e.g. XING, skype, Metro,...)
- ✓ Walled garden (e.g. Apple iPad/iTunes, Amazon Kindle,...)
- ✓ Produce & sell directly (e.g. bakery,...)
- ✓ Develop IP & licence/franchise/see (e.g. universities, 3M,...)
- ✓ ...

# Ключевые моменты

Ваша бизнес-модель должна быть построена на основе анализа, который вы делаете до этого



# Ключевые моменты: все элементы взаимосвязаны



# Задание к кейсу «Две палочки»

- Используя шаблон бизнес-модели сделайте эскиз бизнес-модели компании «Две палочки». Используйте стикеры и маркеры.
- Предложите свой инновационный вариант бизнес-модели для этой компании и обоснуйте свой выбор.