

Эта книга — для стратегов и новаторов, для тех, кто меняет правила игры и всегда готов пойти на риск ради разрушения устаревших бизнес-моделей и построения предприятий будущего

Построение бизнес-моделей

АВТОРЫ:

Александр Остервальдер
и Ив Пинье

В соавторстве с армией
из 470 практиков из 45 стран мира

ДИЗАЙН:

Алан Смит, The Movement



Альпина. Бестселлер (Бизнес)

Ив Пинье

**Построение бизнес-
моделей. Настольная
книга стратега и новатора**

«Альпина Диджитал»

2010

Пинье И.

Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора
/ И. Пинье — «Альпина Диджитал», 2010 — (Альпина.
Бестселлер (Бизнес))

ISBN 978-5-96-142345-7

Книга предлагает оригинальную концепцию анализа, построения и совершенствования бизнес-моделей, которой пользуются крупнейшие компании мира, включая Google, IBM, Ericsson. Авторы предлагают простой и понятный способ визуального представления основных факторов, влияющих на успех любой организации: потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления доходов, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек. Большой лист бумаги и блок стикеров – вот и все, что понадобится для освоения авторского метода создания бизнес-моделей. А еще креативность, острый ум и упорство членов команды, работающей над проектом. Книга адресована предпринимателям и руководителям, которые хотели бы создать новую или реорганизовать имеющуюся модель бизнеса.

ISBN 978-5-96-142345-7

© Пинье И., 2010

© Альпина Диджитал, 2010

Содержание

Семь портретов новаторов бизнес-моделирования	10
Содержание книги	17
Шаблон	18
Определение: бизнес-модель	19
Девять структурных блоков	20
1. Потребительские сегменты	24
2. Ценностные предложения	26
3. Каналы сбыта	29
4. Взаимоотношения с клиентами	30
5. Потоки поступления дохода	32
6. Ключевые ресурсы	35
7. Ключевые виды деятельности	36
8. Ключевые партнеры	38
9. Структура издержек	39
Шаблон бизнес-модели	41
Стили	48
Разделение бизнес-модели	49
Определение: стиль № 1	49
Private banking: три бизнеса в одном	50
Разделение в компаниях мобильной связи	51
«Длинный хвост»	55
Определение: стиль № 2	55
Перемены в книгоиздательском бизнесе	56
LEGO®: новый «длинный хвост»	58
Многосторонние платформы	62
Определение: стиль № 3	62
Бизнес-модель Google	63
Конец ознакомительного фрагмента.	66

Александр Остервальдер, Ив Пинье

Построение бизнес-моделей:

Настольная книга стратега и новатора

© Alexander Osterwalder, 2010. All rights reserved.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблицер», 2012.

Опубликовано с разрешения John Wiley & Sons, Inc.

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблицер», 2012

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.



EDITORS CHOICE – ВЫБОР ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

Бизнес-модель – это то, что отличает вас от других, это ваша уникальность, выраженная через взаимосвязи между самыми критичными факторами вашего успеха. Бизнес-модель важнее миссии, стратегии и плана денежных потоков. Это основа вашего конкурентного преимущества.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized initial 'S' followed by a horizontal line and a vertical stroke.

Сергей Турко, главный редактор издательства «Альпина Паблицер»

Co-created by:

Co-created by:

Ellen Di Resta	Matthew Milan	Karen Hembrough	Frank Camille Lagerveld	Peter Froberg	Jeroen de Jong
Michael Anton Dila	Ralf Beuker	Ronald Pilot	Andres Alcalde	Lino Piani	Gertjan Verstoep
Remko Vochteloo	Sander Smit	Yves Claude Aubert	Alvaro Villalobos M	Eric Jackson	Steven Devijver
Victor Lombardi	Norbert Herman	Wim Saly	Bernard Racine	Indrajit Datta Chaudhuri	Jana Thiel
Jeremy Hayes	Atanas Zaprianov	Woutergort	Pekka Matilainen	Martin Fanghanel	Walter Brand
Alf Rehn	Linus Malmberg	Fanco Ivan Santos Negrelli	Bas van Oosterhout	Michael Sandfær	Stephan Ziegenhorn
Jeff De Cagna	Deborah Mills-Scotfield	Amee Shah	Gillian Hunt	Niall Casey	Frank Meeuwssen
Andrea Mason	Peter Knol	Lars Mårtensson	Bart Boone	John McGuire	Colin Henderson
Jan Ondrus	Jess McMullin	Kevin Donaldson	Michael Moriarty	Vivian Vendeirinho	Danilo Tic
Simon Evenblij	Marianela Ledezma	JD Stein	Mike	Martel Bakker Schut	Marco Raaijmakers
Chris Walters	Ray Guyot	Ralf de Graaf	Design for Innovation	Stefano Mastrogiacoo	Marc Sniukas
Caspar van Rijnbach	Martin Andres Giorgetti	Lars Norrman	Tom Corcoran	Mark Hickman	Khaled Algasem
benmlih	Geert van Vlijmen	Sergey Trikhachev	Ari Wurmman	Dibrov	Jan Peltari
Rodrigo Miranda	Rasmus Rønholt	Thomas	Antonio Robert	Reinhold König	Yves Sinner
Saul Kaplan	Tim Clark	Alfred Herman	Wibe van der Pol	Marcel Jaeggi	Michael Kinder
Lars Geisel	Richard Bell	Bert Spangenberg	paola valeri	John O'Connell	Vince Kuraitis
Simon Scott	Erwin Blom	Robert van Kooten	Michael Sommers	Javier Ibarra	Teofilo Asuan Santiago IV
Dimitri Lévi	Frédéric Sidler	Hans Suter	Nicolas Fleury	Lytton He	Ray Lai
Johan √hrneblad	John LM Kiggundu	Wolf Schumacher	Gert Steens	Marije Sluis	Brainstorm Weekly
Craig Sadler	Robert Elm	Bill Welter	Jose Sebastian Palazuelos	David Edwards	Huub Raemakers
Praveen Singh	Ziv Baida	Michele Leidi	Lopez	Martin Kuplens-Ewart	Peter Salmon
Livia Labate	Andra Larin-van der Pijl	Asim J. Ranjha	jorge zavala	Jay Goldman	Philippe
Kristian Salvesen	Eirik V Johnsen	Peter Troxler	Harry Heijligers	Isckia	Khawaja M.
Daniel Egger	Boris Fritscher	Ola Dagberg	Armand Dickey	Nabil Harfoush	Jille Sol
Diogo Carmo	Mike Lachapelle	Wouter van der Burg	Jason King	Yannick	Renninger, Wolfgang
Marcel Ott	Albert Meige	Artur Schmidt	Kjartan Mjoesund	Raoef Hussainali	Daniel Pandza
Guilhem Bertholet	Pablo M. Ramirez	Slabber	Louis Rosenfeld	ronald van den hoff	Robin Uchida
Thibault Estier	Jean-Loup	Peter Jones	Ivo Georgiev	Melbert Visscher	Pius Bienz
Stephane Rey	Colin Pons	Sebastian Ullrich	Donald Chapin	Manfred Fischer	Ivan Torreblanca
Chris Peasner	Vacherand	Andrew Pope	Annie Shum	Joe Chao	Berry Vetjens
Jonathan Lin	Guillermo Jose Aguilar	Fredrik Eliasson	Valentin Crettz	Carlos Meca	David Crow
Cesar Picos	Adriel Haeni	Bruce MacVarish	Dave Crowther	Mario Morales	Helge Hannisdal
Florian	Lukas Prochazka	Góran Hagert	Chris J Davis	Paul Johannesson	María Droujkova
Armando Maldonado	Kim Korn	Markus Gander	Frank Della Rosa	Rob Griffiths	Leonard Belanger
Eduardo Miguez	Abdullah Nadeem	Marc Castricum	Christian Schüller	Marc-Antoine Garrigue	Fernando Saenz-Marrero
Anouar Hamidouche	Rory O'Connor	Nicholas K. Niemann	Luis Eduardo de Carvalho	Wassili Bertoen	Susan Foley
Francisco Perez	Hubert de Candé	Christian Labezin	Patrik Ekström	Bart Pieper	Vesela Koleva
Nicky Smyth	Frans Wittenberg	Claudio D'Ipollito	Greg Krauska	Bruce E. Terry	Martijn
Bob Dunn	Jonas Lindelöf	Aurel Hosennen	Giorgio Casoni	Michael N. Wilkens	Eugen Rodel
Carlo Arioli	Gordon Gray	Adrian Zaugg	Stef Silvis	Himikel-TrebeA	Edward Giesen

Marc Faltheim	Ricardo Dorado	Stephan Linnenbank	Jose Alfonso Lopez	Edwin Beumer	Manuel Toscano
Nicolas De Santis	John Smith	Liliana	Eric Schreurs	Dax Denneboom	John Sutherland
Antoine Perruchoud	Rod	Jose Fernando Quintana	Donielle Buie	Mohammed Mushtaq	Remo Knops
Bernd Nurnberger	Eddie	Reinhard Prügl	Adilson Chicória	Gaurav Bhalla	Juan Marquez
Patrick van Abbema	Jeffrey Huang	Brian Moore	Asanka Warusevitane	Silvia Adelhelm	Chris Hopf
Terje Sand	Terrance Moore	Gabi	Jacob Ravn	Heather McGowan	Marc Faeh
Leandro Jesus	nse_55	Marko Seppänen	Hampus Jakobsson	Phil Sang Yim	Urquhart Wood
Karen Davis	Leif-Arne Bakker	Erwin Fiel	Adriaan Kik	Noel Barry	Lise Tormod
Tim Turmelle	Edler Herbert	Olivier Glassey	Julián Domínguez Laperal	Vishwanath	Curtis L. Sippel
Anders Sundelin	Björn Kijl	Francisco Conde	Marco W J Derksen	Edavayyanamath	Abdul Razak Manaf
Renata Phillippi	Chris Finlay	Fernández	Dr. Karsten Willrodt	Rob Manson	George B. Steltman
Martin Kaczynski	Philippe Rousselot	Valérie Chanal	Patrick Feiner	Rafael Figueiredo	Karl Burrow
Frank	Rob Schokker	Anne McCrossan	Dave Cutherell	Jeroen Mulder	Mark McKeever
Bala Vaddi	Wouter Verwer	Larsen	Di Prisco	Emilio De Giacomo	Linda Bryant
Andrew Jenkins	Jan Schmiedgen	Fred Collopy	Darlene Goetzman	Franco Gasperoni	Jeroen Hinfelaar
Dariush Ghatan	Ugo Merkli	Jana Görs	Mohan Nadarajah	Michael Weiss	Dan Keldsen
Marcus Ambrosch	Jelle	Patrick Foran	Fabrice Delaye	Francisco Andrade	Damien
Jens Hoffmann	Dave Gray	Edward Osborn	Sunil Malhotra	Arturo Herrera Sapunar	Roger A. Shepherd
Steve Thomson	Rick le Roy	Greger Hagström	Jasper Bouwsma	Vincent de Jong	Morten Povlsen
Eduardo M Morgado	Ravila White	Alberto Saavedra	Ouke Arts	Kees Groeneveld	Lars Zahl
Rafal Dudkowski	David G Luna Arellano	Remco de Kramer	Alexander Troitzsch	Henk Bohlander	Elin Mørch Langlo
António Lucena de Faria	Joyce Hostyn	Lillian Thompson	Brett Patching	Sushil Chatterji	Xuemei Tian
Knut Petter Nor	Thorwald Westmaas	Howard Brown	Clifford Thompson	Tim Parsey	Harry Verwayen
Ventenat Vincent	Jason Theodor	Emil Ansarov	Jorgen Dahlberg	Georg E. A. Stampfl	Riccardo Bonazzi
Peter Eckrich	Sandra Pickering	Frank Elbers	Christoph Mühlethaler	Markus Kreutzer	André Johansen
Shridhar Lolla	Trond M Fflövstegaard	Horacio Alvaro Viana	Ernest Buise	Iwan Schneider	Colin Bush
Jens Larsson	Jeaninne Horowitz Gassol	Markus Schroll	Alfonso Mireles	Michael Schuster	Alexander Korbée
David Sibbet	Lukas Feuerstein	Hylke Zeijlstra	Richard Zandink	Ingrid Beck	J Bartels
Mihail Krikunov	Nathalie Magniez	Cheenu Srinivasan	Fraunhofer IAO	Antti Äkräs	Steven Ritchey
Edwin Kruis	Giorgio Pauletto	Cyril Durand	Tor Rolfsen Grønsund	EJH Peet	Clark Golestani
Roberto Ortelli	Martijn Pater	Jamil Aslam	David M. Weiss	Ronald Poulton	Leslie Cohen
Shana Ferrigan Bourcier	Gerardo Pagalday Eraña	Oliver Buecken	Kim Peiter Jørgensen	Ralf Weidenhammer	Amanda Smith
Jeffrey Murphy	Haider Raza	John Wesner Price	Stephanie Diamond	Craig Rispin	Benjamin De Pauw
Lonnie Sanders III	Ajay Ailawadhi	Axel Friese	Stefan Olsson	Nella van Heuven	Andre Macieira
Arnold Wytenburg	Adriana Ieraci	Gudmundur Kristjánsson	Anders Stølan	Ravi Sodhi	Wiebe de Jager
David Hughes	Daniël Giesen	Rita Shor	Edward Koops	Dick Rempt	Raym Crow
Paul Ferguson	Erik Dejonghe	Jesus Villar	Prasert Thawat-	Rolf Mehnert	Mark Evans DM
Frontier Service Design, LLC	Tom Winstanley	Espen Figenschou-	chokethawee	Luis Stabile	Susan Schaper
Peter Noteboom	Heiner P. Kaufmann	Skotterud	Pablo Azar	Enterprise Consulting	
	Edwin Lee Ming Jin	James Clark	Melissa Withers	Aline Frankfort	

Вы – предприниматель по духу?

да _____ нет _____

Вы постоянно думаете о том, как создать ценность и открыть новое дело, или о том, как улучшить или преобразовать свое предприятие?

да _____ нет _____

Вы пытаетесь найти новые способы ведения дел и заменить ими устаревшие?

да _____ нет _____

Если вы ответили «да» на один из этих вопросов, присоединяйтесь к нам!

Эта книга – для стратегов и новаторов, для тех, кто меняет правила игры и всегда готов пойти на риск ради разрушения устаревших бизнес-моделей и построения предприятий будущего. Речь в ней пойдет о разработке бизнес-моделей.

Сегодня появляется бесчисленное множество инновационных бизнес-моделей. Возникают совершенно новые отрасли, в то время как старые сходят на нет. Молодые выскочки теснят старую гвардию, но среди ее бойцов есть те, кто не готов сдаться без боя и старается следовать новым веяниям.

Вы можете представить, как бизнес-модель вашей организации будет выглядеть года через два, через пять или десять лет? Будете ли вы в числе лидеров? Придется ли вам столкнуться с конкурентами, которые продемонстрируют миру абсолютно новые, потрясающие бизнес-модели?

Эта книга даст вам возможность заглянуть в самые глубины бизнес-моделирования. В ней описаны как традиционные, так и новейшие бизнес-модели, а также инновационные техно-

логии, в том числе принципы позиционирования бизнес-модели в высококонкурентном рынке и ее модернизация.

Наша книга не очень похожа на типичные труды по стратегии и менеджменту. Мы старались дать вам всю необходимую информацию максимально просто и наглядно. Теоретический материал проиллюстрирован примерами, упражнениями и сценариями, которыми можно воспользоваться в любой момент. Мы стремились создать не стандартную книгу об инновациях в бизнес-моделировании, а практическое пособие для стратегов и новаторов, для самых активных игроков рынка, для тех, кто находится в постоянном поиске, кто задумывается об обновлении существующих и создании новых бизнес-моделей. Кроме того, мы изо всех сил старались сделать книгу красивой, чтобы работать с ней было не только полезно, но и приятно. Хочется верить, что чтение книги доставит вам такую же радость, какую нам доставило ее создание.

Книга была дополнена интернет-пользователями (без которых она вообще бы не увидела свет, как вы скоро убедитесь). Так как инновации бизнес-моделей – сфера, развивающаяся очень быстро, вас, возможно, не устроят сведения, которые найдете в этой книге, и вы отправитесь искать новые методики на просторах Сети. Подумайте, может быть, вам действительно стоит присоединиться к международному сообществу практиков и исследователей, чьи совместные усилия позволили создать эту книгу. Вы сможете участвовать в обсуждении бизнес-моделей, узнавать об открытиях других членов сообщества и использовать новые методики, предложенные авторами. Посетите Центр бизнес-моделирования на сайте www.BusinessModelGeneration.com/hub.

Инновации бизнес-моделей вряд ли можно назвать новой темой. Когда в 1950 г. основатели Diners Club представили публике первую кредитную карту, это была инновационная бизнес-модель. То же сделала фирма Хегох, когда в 1959 г. стала сдавать напрокат копировальные аппараты и ввела оплату по количеству снятых копий. Более того, известная нам история инноваций начинается в далеком XV в. – с Иоганна Гутенберга, искавшего применение изобретенной им печатной машине.

Однако сегодня преобразования индустриального мира посредством инновационных бизнес-моделей приобрели ни с чем не сравнимые масштабы и скорость. Предпринимателям, руководителям, консультантам и ученым необходимо разобраться, к каким последствиям приведет этот революционный прорыв. Пора вникнуть в проблему инноваций в сфере бизнес-моделирования и приступить к изучению этой области.

Смысл инновационных бизнес-моделей в итоге сводится к созданию ценности – для компаний, потребителей и общества в целом. Суть процесса – замена устаревших моделей на современные. Компания Apple, предложив рынку iPod и услуги онлайн-магазина iTunes.com, создала инновационную бизнес-модель, благодаря которой стала лидером в сфере онлайн-музыки. Благодаря Skype и его инновационной бизнес-модели, построенной на технологии одноранговой сети, мы имеем до неприличия дешевую международную телефонную связь и бесплатные звонки между абонентами Skype. В настоящее время Skype занимает первое место в мире по объему речевого трафика. Zipcar освободил горожан от необходимости держать автомобиль, предоставляя своим клиентам возможность в любой момент воспользоваться прокатным автомобилем с почасовой или посуточной оплатой. Создание и внедрение этой бизнес-модели стало ответом на новые потребности и беспокойство состоянием окружающей среды. Grameen Bank облегчает жизнь малоимущим слоям населения, внедряя инновационную бизнес-модель предоставления микрозаймов.

Но можно ли систематически изобретать, разрабатывать и внедрять столь мощные бизнес-модели? Как подходить к анализу, проверке и преобразованию старых, отживших моделей? Удастся ли превратить провидческие озарения в конкретные действия, чтобы изменить привычные подходы? Наша книга даст вам ответы на эти вопросы.

Так как практика однозначно дает больше, чем лекции, при создании этой книги мы сами использовали новую модель. Четыреста семьдесят участников сетевого Центра инновационных бизнес-моделей предоставили для нее примеры, описания и критические замечания – для нас этот отклик был дороже всего. Подробнее о нашем опыте будет рассказано в последней главе книги.

Семь портретов новаторов бизнес-моделирования



Топ-менеджер

Жан-Пьер Куони, *председатель совета директоров EFG International* Ключевая деятельность: внедрение новой бизнес-модели в старой отрасли.

Жан-Пьер Куони – глава совета директоров EFG International, частного банка, который использует, вероятно, самую инновационную в этой сфере бизнес-модель. Куони решительно реформировал традиционные отношения между банком, клиентами и менеджерами по работе с клиентами. Придумать, разработать и воплотить в жизнь инновационную бизнес-модель в столь консервативной отрасли с давно расписанными ролями – особое искусство, благодаря которому EFG International стал одним из наиболее быстро растущих банков в своем секторе.



Менеджер по инновациям

Дагфинн Мир, *глава отдела исследований и разработок бизнес-моделей Telenor*

Ключевая деятельность: подбор бизнес-моделей для реализации новейших технологических разработок.

Дагфинн руководит отделом бизнес-моделей в Telenor, одном из крупнейших мировых сотовых операторов. В этом секторе необходимы постоянные инновации, и предложения Дагфинна помогают определить и понять, какие модели отвечают последним технологическим разработкам. Изучая ключевые тенденции в отрасли и используя самые передовые инструменты для этого анализа, команда Дагфинна формулирует новые концепции и находит иные возможности в бизнесе.



Предприниматель

Мариэль Сиджерс, *владелец CDEF Holding BV*

Ключевая деятельность: анализ претензий неудовлетворенных клиентов и построение новых бизнес-моделей с их учетом.

Совместно с Рональдом ван ден Хоффом, своим партнером по бизнесу, она предложила не одну бизнес-модель в сфере организации совещаний, конференций и других мероприятий. Опираясь на претензии недовольных клиентов, эта пара разработала ряд новых концепций, в частности проект Seats2meet.com, который позволяет оперативно резервировать проведение совещаний в необычных местах. Сиджерс и ван ден Хофф изучают новые бизнес-модели и наиболее перспективные из них запускают в качестве новых проектов.



Инвестор

Герт Стинс, *президент и инвестиционный аналитик Oblonski BV*

Ключевая деятельность: инвестиции в компании с наиболее конкурентоспособными бизнес-моделями.

Герт зарабатывает на жизнь, выявляя лучшие бизнес-модели. Инвестиции не в ту компанию с не той моделью бизнеса обошлись бы его клиентам в миллионы, а он бы лишился репутации. Самая важная часть его работы – понимание сущности инновационных бизнес-моделей. Он идет гораздо дальше обычного финансового анализа и сравнивает бизнес-модели, определяя стратегически важные различия, которые могут иметь наибольший вес в конкурентной борьбе. Его задача – постоянный поиск инновационных бизнес-моделей.



Консультант

Бас ван Оостерхут-старший, *консультант Cargemini Consulting*

Ключевая деятельность: помощь клиентам в критической оценке их бизнес-моделей, в разработке и внедрении новых бизнес-моделей.

Бас – член команды по бизнес-инновациям Cargemini. Видит свою задачу в улучшении функционирования предприятий и повышении конкурентоспособности за счет инноваций. Инновации бизнес-моделей – ключевой компонент его деятельности. Его цель – вдохновлять тех, кто к нему обращается, и помогать им с новыми бизнес-моделями на всех этапах – от зарождения идеи до претворения ее в жизнь. Бас старается понять сущность наиболее значимых бизнес-моделей независимо от отрасли, в которой они возникли и применяются.



Дизайнер

Триш Пападакос, *индивидуальный предприниматель The Institute of You*

Ключевая деятельность: поиск подходящих бизнес-моделей для запуска инновационных продуктов.

Триш – талантливый молодой дизайнер, ее преимущество – умение схватывать суть идеи и умело пользоваться ею в общении с клиентами. В настоящее время она работает над новой идеей – сервисной службой помощи людям, решившим сменить карьеру, и уже приступила к детальной разработке дизайна. Триш знает, что должна создать правильную бизнес-модель, чтобы запустить сервис. Она понимает, что должен увидеть клиент. Но, поскольку у нее нет специального бизнес-образования, ей требуется овладеть терминологией и инструментами, чтобы увидеть картину во всей полноте.



Ответственный предприниматель

Икбаль Кадир, *социальный предприниматель, основатель Grameen Phone*

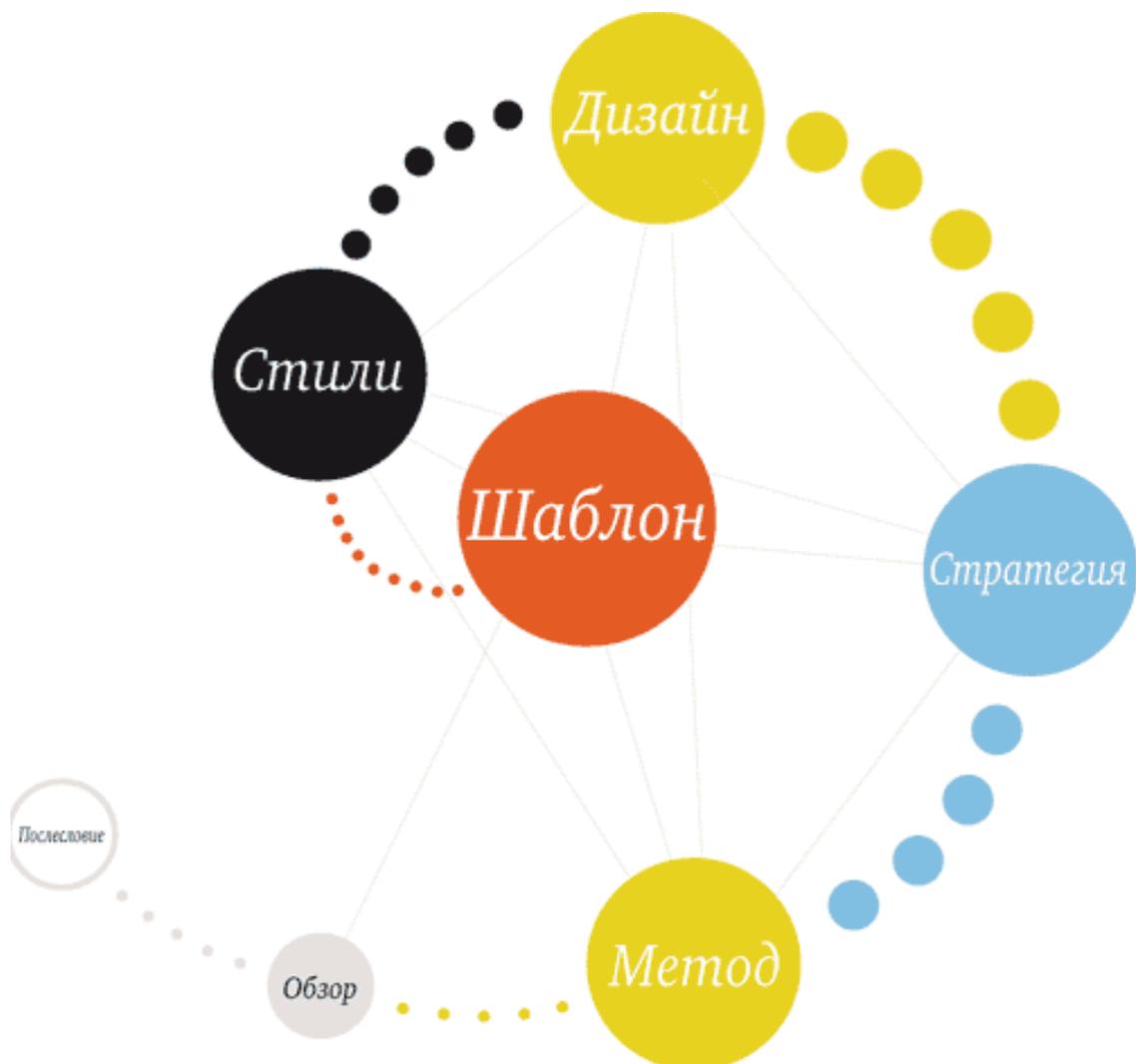
Ключевая деятельность: позитивные перемены в социальной и экономической сфере, реализуемые через инновационные бизнес-модели.

Икбаль ищет инновационные бизнес-модели, способные вызвать серьезные перемены в общественной жизни. Его революционная модель позволила 100 млн граждан Бангладеш получить доступ к телефонной связи с помощью системы микрокредитов Grameen Bank. Сейчас он ищет новую модель для обеспечения малоимущих электроэнергией. Как глава Legatum Center Массачусетского технологического института он занимается продвижением технологий для инновационных видов деятельности.

Содержание книги

Книга состоит из пяти разделов:

1. Шаблон бизнес-модели – общая схема описания, анализа и построения бизнес-модели.
2. Стили бизнес-моделей, отражающие идеи лучших умов бизнеса.
3. Практические методики, которые помогут вам в разработке бизнес-моделей.
4. Переосмысление стратегии через призму бизнес-модели.
5. Обобщенный метод, который поможет в разработке инновационных бизнес-моделей, связывающий воедино все концепции, методики и инструменты.
6. Последний раздел включает пять тем для дальнейших исследований в области бизнес-моделирования.
7. Послесловие дает возможность заглянуть на нашу «кухню».



Шаблон



Определение: бизнес-модель

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

Отправной точкой любой плодотворной дискуссии, совещания или семинара, посвященных инновациям в бизнес-моделировании, должно быть общее для всех участников понимание, что же такое, в сущности, бизнес-модель. Необходимо сформулировать понятную для всех концепцию бизнес-модели, которая облегчала бы обсуждение идеи. Мы должны начинать с одного и того же и говорить об одном и том же. Проблема в том, что эта концепция должна быть простой, конкретной и понимаемой на интуитивном уровне, но в то же время не слишком упрощающей сложный механизм функционирования предприятия.

В этой книге мы предлагаем концепцию, которая позволит описывать и анализировать бизнес-модели любой организации – как вашей, так и принадлежащей вашим конкурентам или кому-нибудь другому. Эта концепция была испробована и проверена компаниями многих стран мира, и сейчас ею пользуются IBM, Ericsson, Deloitte, Министерство общественных работ и государственных служб Канады и многие другие организации.

Концепция дает возможность говорить на общем языке, что позволяет избежать трудностей при описании бизнес-моделей и создании новых стратегических альтернатив. Без этого трудно прогнозировать развитие какой-либо бизнес-модели и успешно внедрять инновации.

Мы убеждены, что описание любой бизнес-модели должно включать девять блоков, которые отражают логику действий компании, направленных на получение прибыли. Эти девять блоков охватывают четыре основные сферы бизнеса: взаимодействие с потребителем, предложение, инфраструктура и финансовая эффективность компании. Бизнес-модель подобна стратегическому плану, который претворяется в жизнь через организационные структуры, процессы и системы.

Девять структурных блоков

ПС



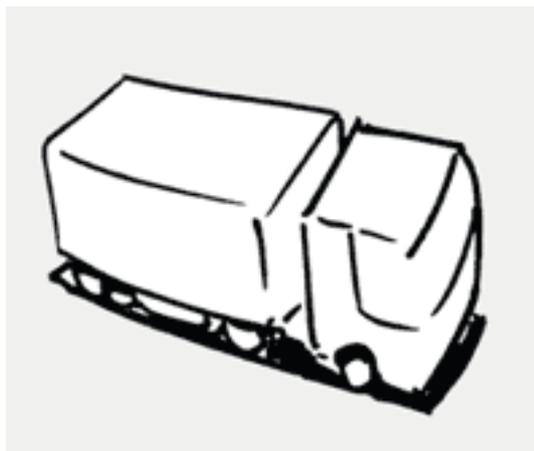
1. Потребительские сегменты (ПС) Организация может обслуживать один или несколько потребительских сегментов.

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. Поток поступления доходов (ПД) *Потоки поступления дохода возникают благодаря успеху ценностных предложений, сделанных клиентам.*

КР



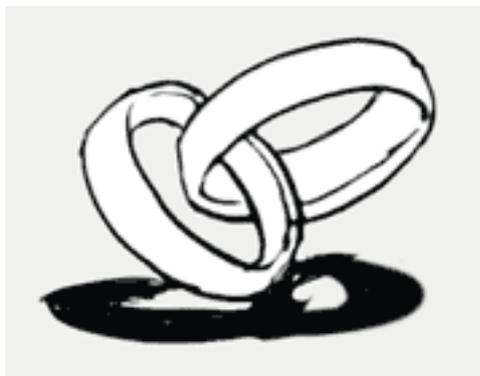
6. Ключевые ресурсы (КР) *Ключевые ресурсы – средства, необходимые для предложения и доставки ранее описанных элементов...*

КД



7. Ключевые виды деятельности (КД) *...посредством определенных ключевых видов деятельности.*

КП

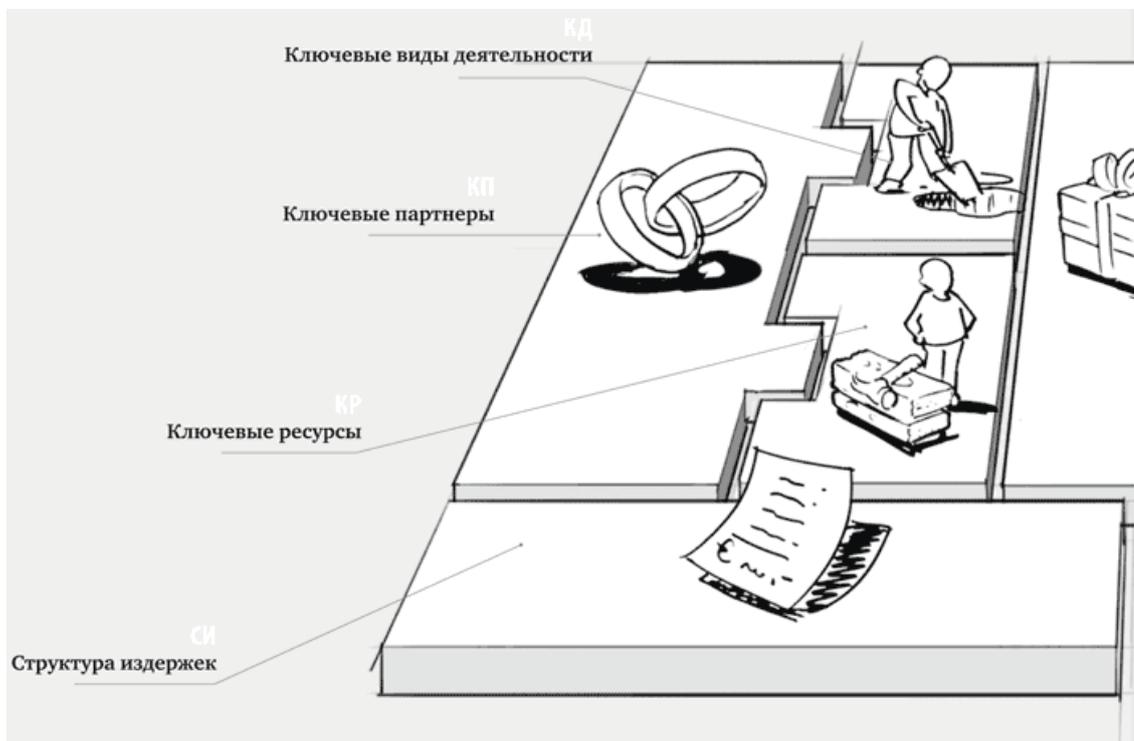


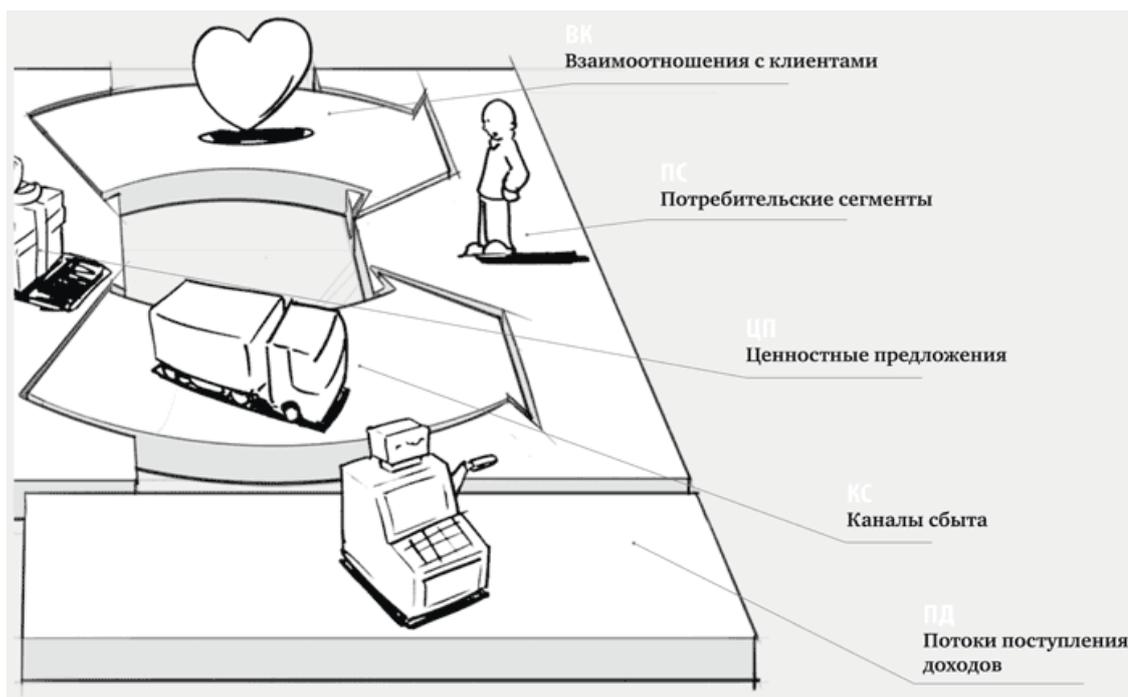
8. Ключевые партнеры (КП) *Какие-то виды деятельности передаются на аутсорсинг, а ресурсы – привлекаются со стороны.*

СИ



9. Структура издержек (СИ) Структура издержек – результат взаимодействия всех элементов бизнес-модели.





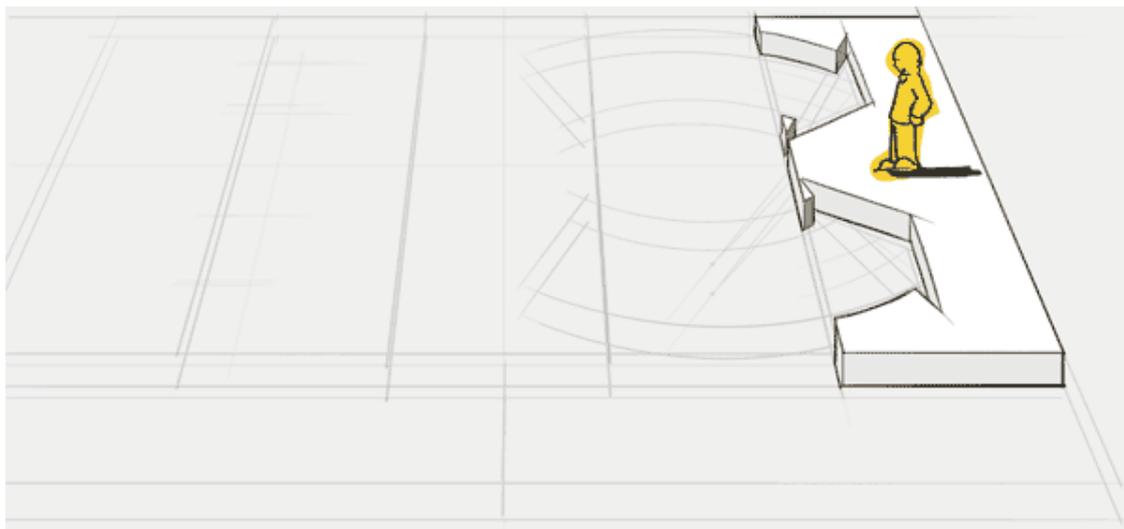
1. Потребительские сегменты

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 выгода 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)

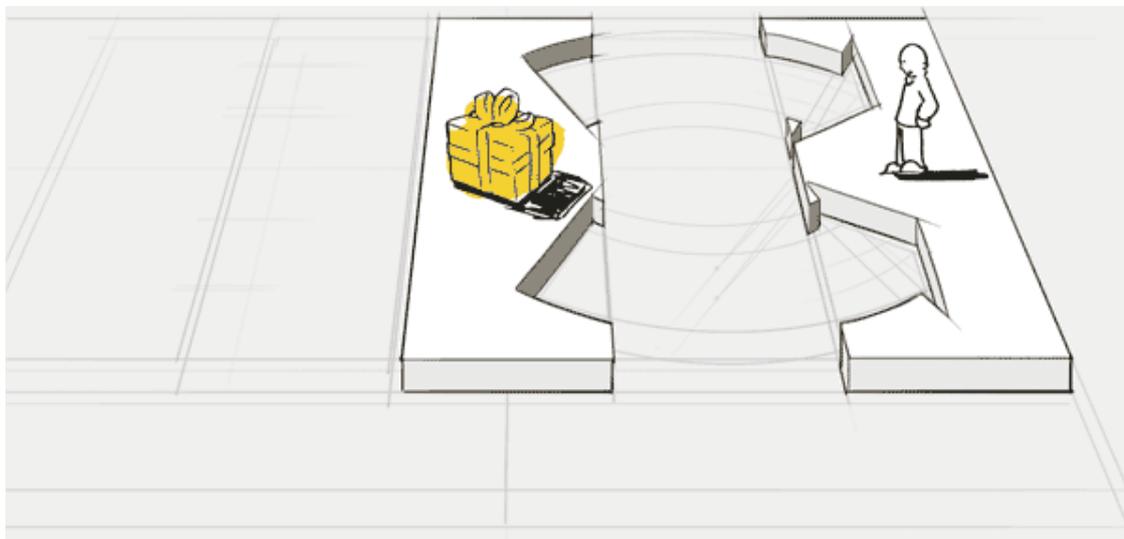
Некоторые организации обслуживают два или больше взаимосвязанных потребительских сегмента. Например, компании, выпускающей кредитные карты, нужна огромная база держателей карт, а также база торговых и сервисных предприятий, принимающих эти карты. Точно так же предприятие, предлагающее бесплатную прессу, 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 (подробнее о многосторонних платформах читайте на дальше).

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. (подробнее об этом читайте дальше).

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 при-

мер 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 приобрести 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. Организация 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	Торговые агенты					
	Непрямые	Продажи через Интернет					
Партнерские	Прямые	Фирменные магазины					
	Непрямые	Партнерские магазины					
		Оптовики					
			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?

4. Взаимоотношения с клиентами

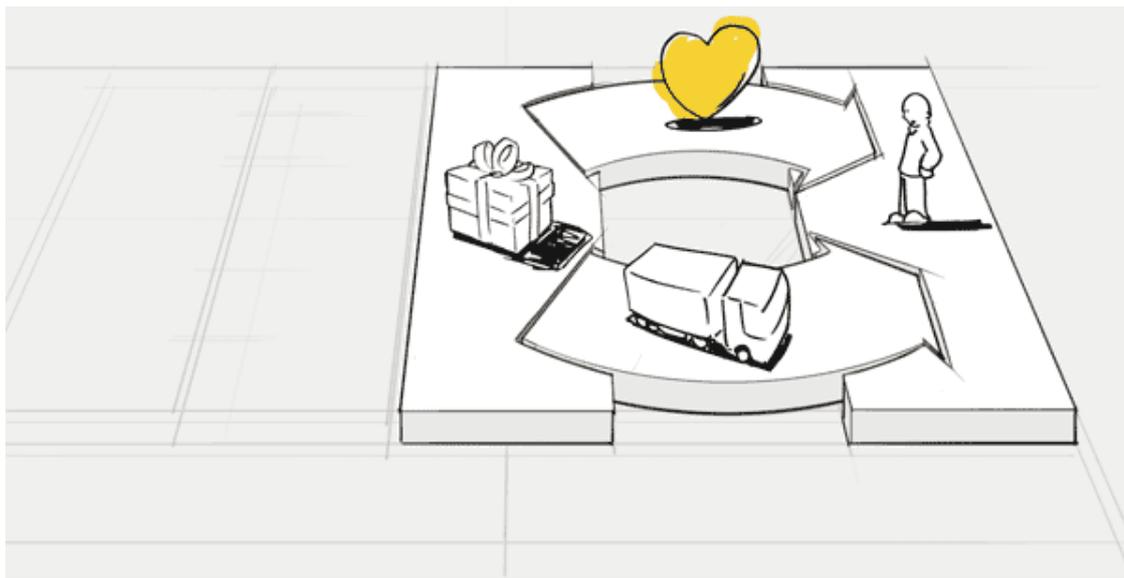
Блок описывает типы отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими сегментами.

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.

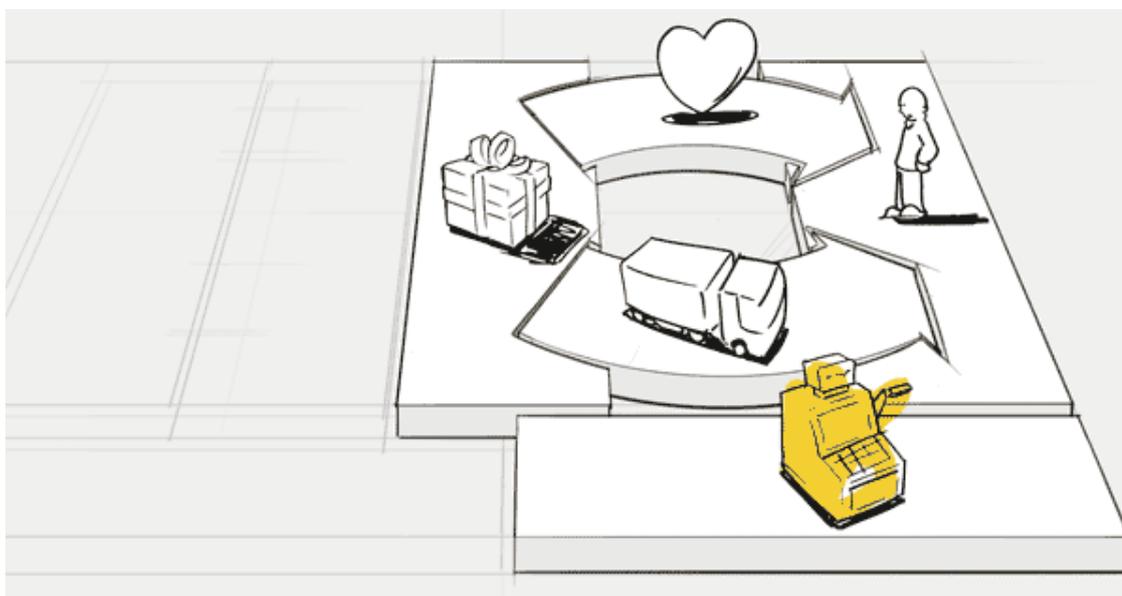
5. Потоки поступления дохода

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 медиа-индустрии 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.



Брокерские проценты

Поток доходов поступает и от посреднических услуг, которые предоставляются двум или более сторонам в ходе сделки. Например, компания, распространяющая кредитные карты, получает процент от сделок, заключенных между продавцом карты и клиентом. Брокеры и агенты по недвижимости получают комиссионные за каждую успешно заключенную с их помощью сделку.

Реклама

Данный поток доходов создает оплата рекламы товара, услуги или торговой марки. Традиционно СМИ и организаторы публичных мероприятий ориентируются на доходы от рекламы. В последнее время и другие отрасли, в том числе производители ПО и предприятия сферы услуг, стали больше зависеть от рекламного потока доходов.

Каждый поток доходов имеет свой механизм ценообразования. Тип избранного механизма может значительно влиять на получаемую прибыль. В зависимости от механизма ценообразования цены могут быть фиксированными или свободными.

Механизмы ценообразования

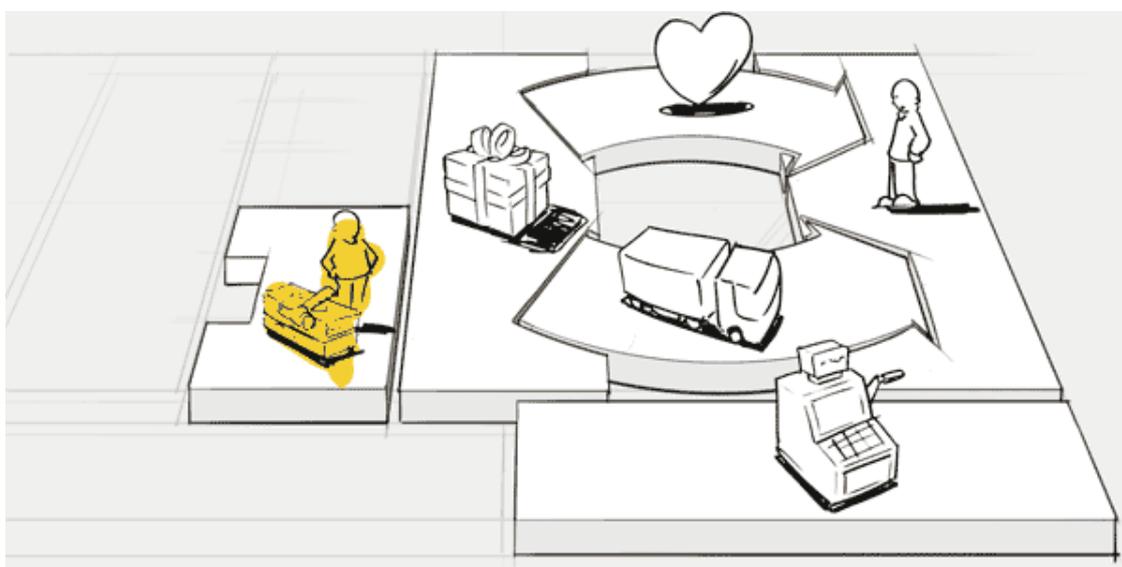
Фиксированные цены		Свободные цены	
Устанавливаются на основе статических переменных		Меняются в зависимости от условий на рынке	
<i>Цена по прейскуранту</i>	Фиксированные цены на конкретные товары, услуги или иные ценностные предложения	<i>Договор между партнерами (торги)</i>	Цена устанавливается в 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 продукт 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? потоков 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, – наиболее важные составляющие бизнес-моделей. 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.

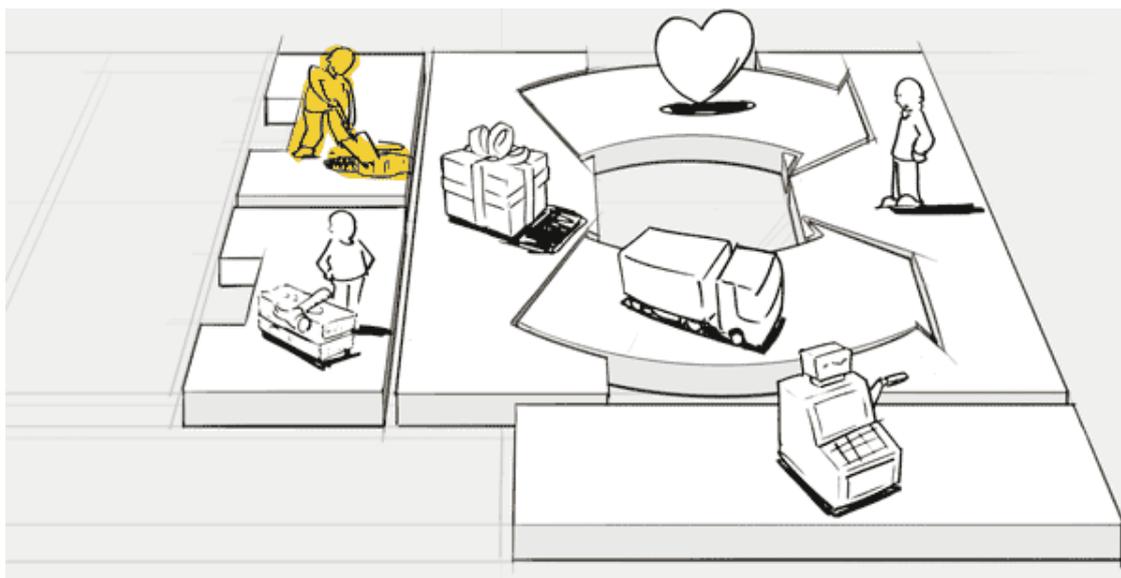
Финансы

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.

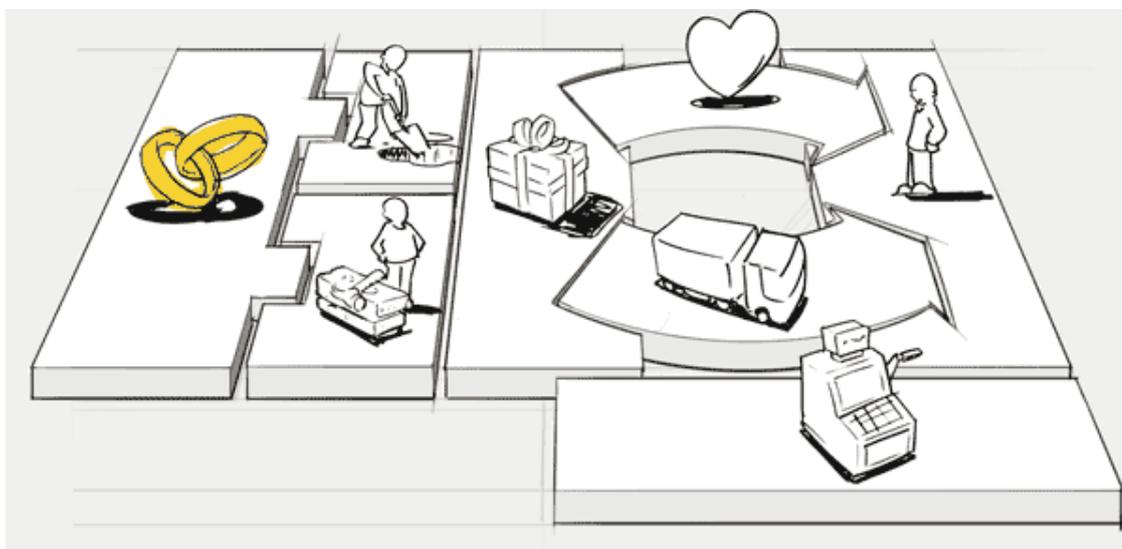
8. Ключевые партнеры

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:

- *Стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями.*
- *Соконкуренция: стратегическое партнерство между конкурентами.*
- *Совместные предприятия для запуска новых бизнес-проектов.*
- *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 оставаясь 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

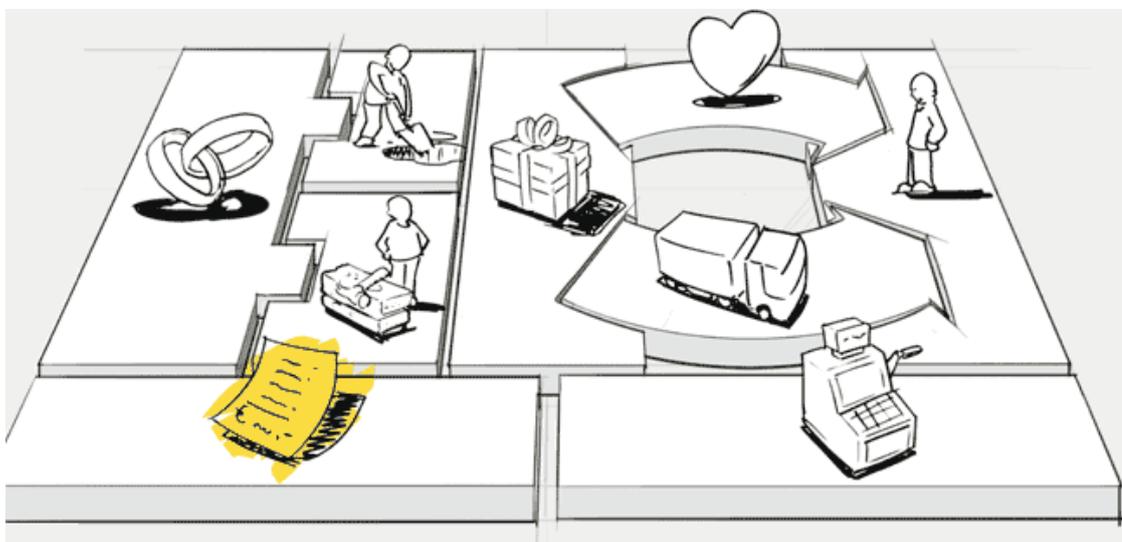
Лишь некоторые компании владеют всеми ресурсами или выполняют все виды деятельности, которые включает в себя их бизнес-модель. Обычно они передают функции добычи и поставки некоторых ресурсов и выполнение определенных действий своим партнерам. Партнерство может быть обусловлено необходимостью получения 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

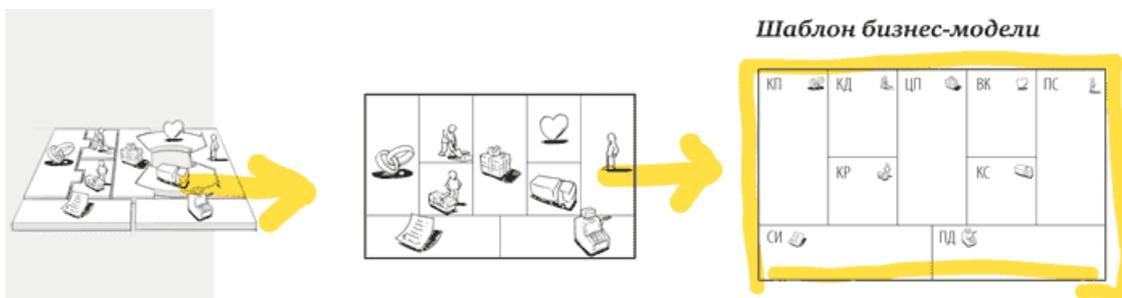
Снижение издержек, происходящее в результате увеличения выпуска продукции. Более крупные компании, например, получают скидки на закупки в больших объемах. Этот и другие факторы снижают расходы компании в пересчете на единицу продукции, в то время как ее общий выпуск растет.

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.

Шаблон бизнес-модели

Девять структурных блоков бизнес-модели формируют основу инструмента, который мы назвали *шаблоном бизнес-модели*.



Этот инструмент напоминает набросок художника – с заранее нанесенной схемой 9 структурных блоков, – который позволит описать картину новой или уже существующей бизнес-модели.

Шаблон бизнес-модели лучше распечатать как можно большего формата, так чтобы сразу много людей могли работать с бизнес-моделью с помощью стикеров или маркеров. Этот инструмент способствует пониманию и обсуждению, стимулирует творчество и помогает в анализе.



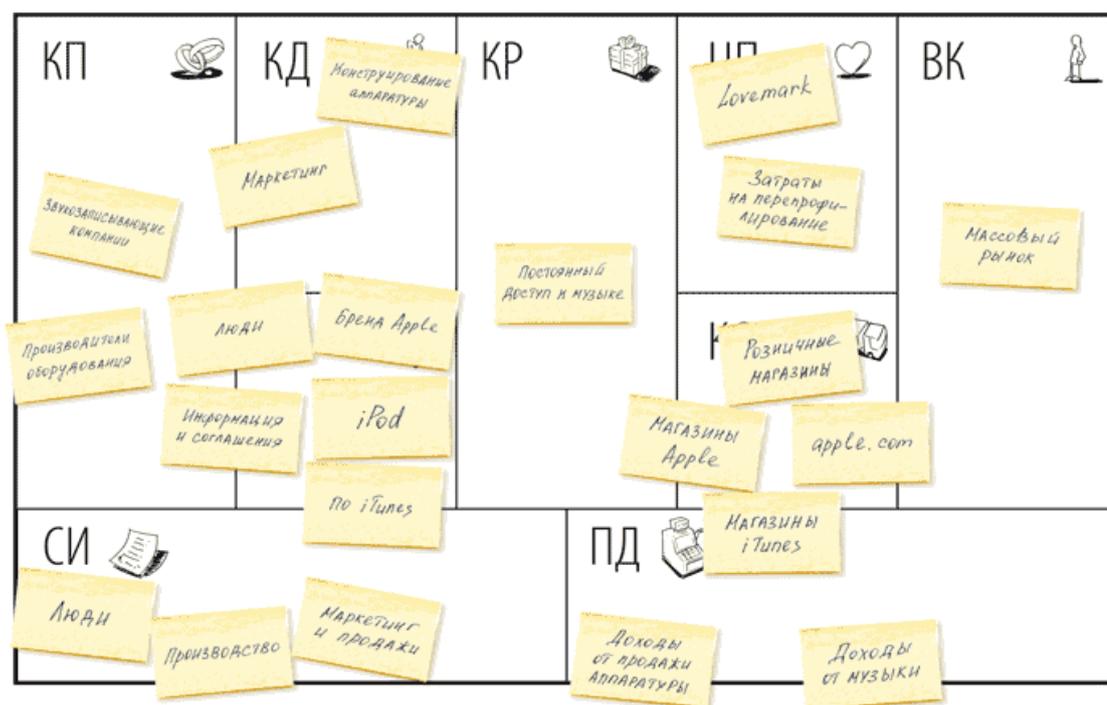
Шаблон бизнес-модели

Ключевые партнеры 	Ключевые виды деятельности 	Ценностные предложения 	Взаимоотношения с клиентами 	Потребительские сегменты 
	Ключевые ресурсы 		Каналы сбыта 	
Структура издержек 		Потоки поступления доходов 		

① Нарисуйте шаблон на большом листе бумаги

② Повесьте на стену

③ Сделайте эскиз вашей бизнес-модели



Пример: бизнес-модель Apple iPod/iTunes

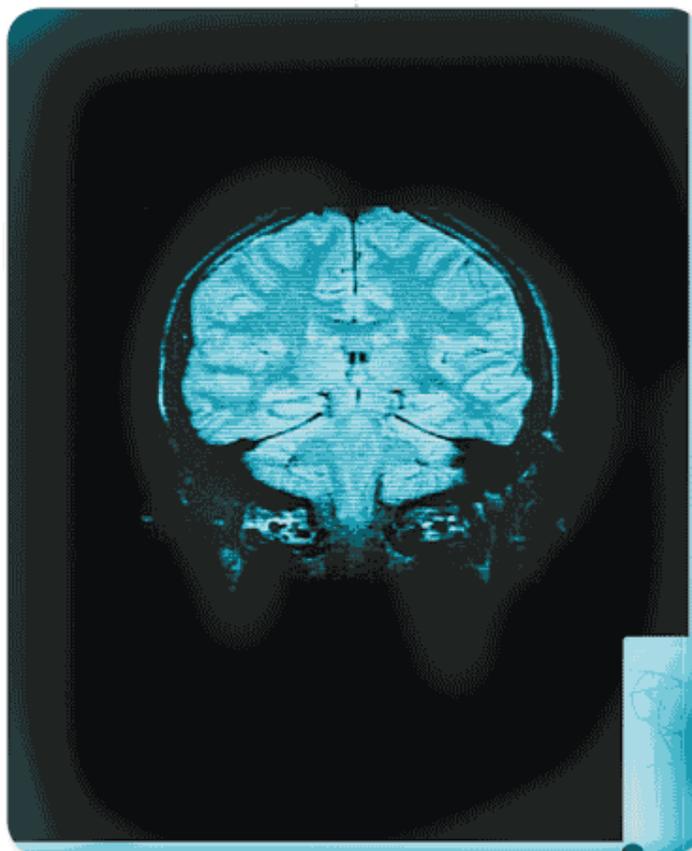
В 2001 г. Apple запустила свой легендарный бренд: портативный медиаплеер iPod. Устройство работает с программным обеспечением iTunes, которое позволяет переносить музыкальные файлы и другую информацию с iPod на компьютер. Программное обеспечение также поддерживает постоянную связь с онлайн-магазином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

Эта комбинация устройства, программного обеспечения и онлайн-магазина стала переломом 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.

ЛЕВОЕ ПОЛУШАРИЕ
ЛОГИКА



ПРАВОЕ ПОЛУШАРИЕ
ЭМОЦИИ

ЛЕВЫЙ ШАБЛОН
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ



ПРАВЫЙ ШАБЛОН
Ценность

КАК ВЫ ПОЛЬЗУЕТЕСЬ ШАБЛОНОМ?

В государственной сфере часто приходится прибегать к принципам частного бизнеса. Я использовал шаблон, чтобы помочь министерству взглянуть на себя как на обслуживающую организацию, применив бизнес-модели «как есть» и «как должно быть». В результате разговор о бизнес-моделях и инновациях шел на совершенно ином уровне.

Майк Лашапель, Канада

Я проводил с небольшими компаниями консультации по использованию так называемой модели freemium. Эта бизнес-модель предполагает бесплатное предоставление ключевых товаров, что большинству предпринимателей кажется совершенно невыносимым. С помощью шаблона я смог легко продемонстрировать финансовые выгоды этой модели.

Петер Фроберг, Дания

Я помогаю предпринимателям планировать процессы перехода и выхода из компании. Успех зависит от долгосрочного поддержания жизнеспособности и роста компании. Ключ к этому – программа инновации бизнес-моделей. Шаблон помогает анализировать бизнес-модели компаний и обновлять их.

Николас Найман, США

Я работаю с шаблоном бизнес-модели в Бразилии, помогая артистам, продюсерам и разработчикам игр придумывать инновационные бизнес-модели. Я применяю его в программе MBA для деятелей искусства и культуры в FGV и в работе Innovation Games Lab в COPPE/UFRG Business Incubator.

Клаудио Д'Иполитто, Бразилия

Когда думаешь о бизнес-модели вообще, то, скорее всего, воспринимаешь ее как что-то, относящееся к доходному бизнесу. Однако я обнаружил, что использование шаблона так же эффективно и в некоммерческом секторе. Мы использовали его для **СОЗДАНИЯ И СТРУКТУРИРОВАНИЯ** руководящей группы при разработке новой некоммерческой программы. Шаблон оказался достаточно гибким, чтобы отразить цели этого социального предприятия и прояснить, в чем состоит истинное ценностное предложение проекта и как обеспечить его выживание.

Кевин Дональдсон, США

Было бы здорово, если бы я раньше узнал о шаблоне бизнес-модели! Было бы полезно показать всем участникам проекта и картину в целом, и их собственные (важные) роли в ней, и взаимозависимость ее компонентов, в то время когда мы были заняты исключительно сложным издательским проектом. Мы бы смогли сэкономить массу времени, вместо того чтобы тратить его на разъяснения и споры.

Жиль Сол, Нидерланды

Моя близкая подруга искала работу. **Я применил шаблон бизнес-модели, чтобы объективно оценить ее персональную бизнес-модель.** Ее компетенции и ценностное предложение были действительно выдающимися, однако ей не удалось должным образом воздействовать на ключевых партнеров и установить правильные взаимоотношения с клиентами. Осознав, на чем ей необходимо заострить внимание, она открыла для себя новые перспективы.

Даниэль Пандза, Мексика

Представьте себе первокурсников в количестве 60 душ, которые ничего не смыслят в предпринимательстве. А теперь представьте, что не прошло и пяти дней, как эти студенты смогли найти и представить жизнеспособную

идею, – и все это благодаря шаблону бизнес-модели. Они использовали этот инструмент, чтобы охватить все аспекты построения нового бизнеса.

Гийом Бертоле, Франция

Я использовал шаблон бизнес-модели при обучении начинающих предпринимателей как удобный инструмент для **ПРЕВРАЩЕНИЯ ИХ БИЗНЕС-ПЛАНОВ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ**, который (по)требуется им для управления своим предприятием, гарантирующий, что они будут вести дела так, что клиенты получают максимум удовлетворения, а они – максимум прибыли.

Боб Дани, США

Мы с соучредителем использовали шаблон при **разработке бизнес-плана** предприятия для представления на национальный конкурс молодых предпринимателей, проводимый индийской газетой The Economic Times. Шаблон помог нам всесторонне проанализировать задачу и составить план, который жюри сочло привлекательным для инвестиций.

Правин Сингх, Индия

Нам было поручено провести реорганизацию переводческой службы в международной неправительственной организации. Шаблон бизнес-модели был особенно полезен для **демонстрации связей между повседневными потребностями, возникающими на рабочем месте, и сервисом**, который воспринимается людьми как нечто специализированное, не относящееся к первоочередным потребностям и не входящее в список приоритетов.

Паола Валери, Испания

Как руководитель обучающих программ для начинающих предпринимателей, я оказываю поддержку группам энтузиастов, желающих создавать новые продукты и открывать свое дело. Шаблон бизнес-модели стал мне незаменимым помощником, неустанно напоминая юным предпринимателям о необходимости всегда держать перед глазами целостную картину своего дела и не заикливаться на деталях. Это помогает им добиться успеха в реализации своих проектов.

Кристиан Шуллер, Германия

Шаблон бизнес-моделирования позволил мне найти общий язык с коллегами. Я использовал шаблон при поиске новых возможностей для развития бизнеса, оценки использования новых бизнес-моделей конкурентами и обсуждения идей о повышении эффективности технологий, маркетинга и инноваций в бизнес-моделях.

Брюс Макварии, США

Шаблон бизнес-модели помог ряду организаций здравоохранения в Нидерландах **совершить переход от государственного финансирования к коммерческой деятельности**.

Хууб Ремейкерс, Нидерланды

Я использовал шаблон при работе с руководителями государственной компании, чтобы помочь им в реструктуризации производственно-сбытовой цепи в соответствии с изменениями в законодательстве. Главным фактором

успеха стало понимание, какое новое ценностное предложение можно сделать клиентам и каков принцип его переноса во внутренние процессы.

Леандро Хесус, Бразилия

МЫ ИЗРАСХОДОВАЛИ 15 000 НАКЛЕЕК И БОЛЕЕ 100 м ОБЕРТОЧНОЙ БУМАГИ на создание макета будущей структуры международной производственной компании. Однако самым главным нашим инструментом был шаблон бизнес-модели. Нас подкупило удобство использования, простота и логичность выстраивания причинно-следственных связей.

Даниэль Эггер, Бразилия

Я использовал шаблон для того, чтобы убедиться в **СООТВЕТСТВИИ СВОИХ ЗАМЫСЛОВ ТРЕБОВАНИЯМ РЕАЛЬНОСТИ**, когда запускал Murrps – платформу, с помощью которой можно за считанные минуты создавать собственные музыкальные приложения для iPhone и Android. И знаете что? Шаблон только усилил мою уверенность в успехе! Так что мне пора, работа зовет!

Эрвин Блом, Нидерланды

Шаблон бизнес-модели доказал невероятную полезность при оформлении идей и принятии решений в сфере онлайн-продаж. Большинство моих клиентов – представители малого и среднего бизнеса, и шаблон помог им **РАЗОБРАТЬСЯ В СУЩНОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ**, а также вычленил и осознать влияние онлайн-продаж на деятельность их предприятий.

Марк Кастрикум, Нидерланды

Я использовал шаблон, чтобы помочь компании упорядочить кадры ради четкого определения общих целей и стратегических приоритетов в период планирования и объединения с BSC. Шаблон ясно демонстрировал, что одобренные инициативы действительно отражали новые стратегические приоритеты.

Мартин Фаньянел, Боливия

Стили

Стиль в архитектуре – это способ представления идей архитектурного дизайна как архетипов, пригодных для повторного использования.

Кристофер Александр, архитектор

В этом разделе описываются бизнес-модели со сходными характеристиками, сходной структурой или сходным поведением. Мы рассматриваем подобные бизнес-модели как воплощение стиля. Описанные в этой книге стили бизнес-модели должны помочь понять их развитие и послужить источником вдохновения для дальнейшей работы.

Мы выделили пять стилей бизнес-моделей, основываясь на идеях, описанных в бизнес-литературе. Мы перевели эти идеи на язык шаблона бизнес-модели, чтобы их было проще сравнивать, понимать и применять. В одной бизнес-модели могут соединяться черты нескольких стилей.

В основе выделения стилей лежат идеи разделения, «длинного хвоста», многосторонних платформ, FREE и открытых бизнес-моделей. Со временем наверняка появятся новые стили, основанные на других концепциях.

Цель определения и описания стилей бизнес-моделей – переосмысление хорошо известных бизнес-концепций и приведение их к единому стандарту – стандарту шаблона бизнес-модели – чтобы вы могли сразу же применять их на деле, при разработке и изобретении новых бизнес-моделей.

Разделение бизнес-модели

Определение: стиль № 1

Концепция «разделения» предполагает наличие трех фундаментальных форм бизнес-деятельности: бизнес, ориентированный на клиентов, бизнес, ориентированный на инновации, и бизнес, ориентированный на инфраструктуру. • У каждой формы свои экономические, конкурентные и культурные правила. • Три формы деятельности могут сосуществовать в пределах одной компании, но в идеале они должны быть «разделены» с целью исключения конфликтных ситуаций или нежелательного влияния.

[источники]

1 • “Unbundling the Corporation”. *Harvard Business Review*. Hagel, John, Singer, Marc. March – April 1999.

2 • Трейси М., Вирсема Ф. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке. – М.: Вильямс, 2007.

[примеры]

Индустрия мобильной связи, частные банки

1 Джон Хагел и Марк Сингер, которые ввели термин «разделенная компания», считают, что на предприятии могут сосуществовать три формы деловой активности, разной экономической, конкурентной и культурной направленности: деятельность, ориентированная на клиентов, на инновации и на инфраструктуру. Трейси и Вирсема также говорят о том, что компания должна сосредоточиться на одном из видов деятельности: совершенство в работе, качество продукции или отношения с клиентами.

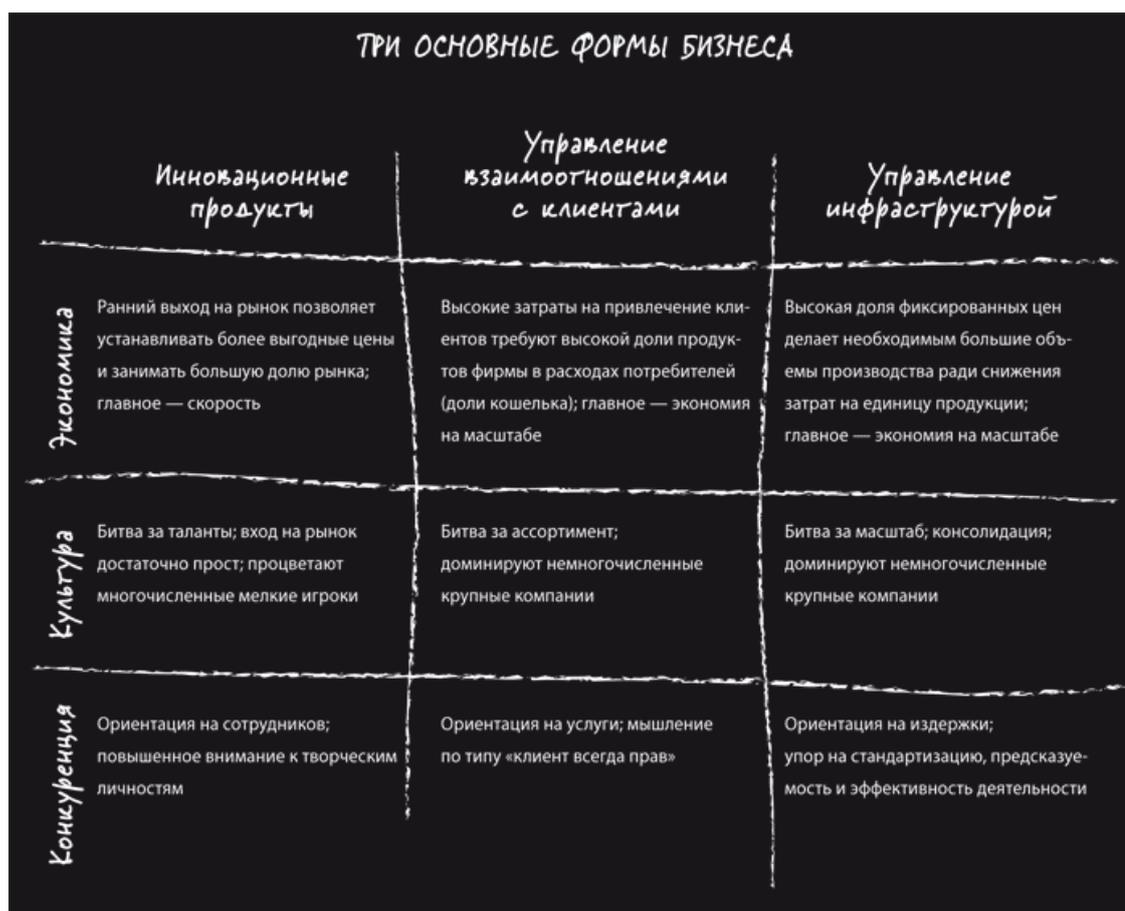
2 Хагел и Сингер описывают смысл деятельности, ориентированной на клиентов, как поиск потребителя и построение отношений с ним. Смысл инновационной деятельности — разработка новых товаров и услуг; а ориентированной на инфраструктуру — построение и управление платформами для выполнения масштабных повторяющихся задач. Хагел и Сингер считают, что в компаниях эти виды деятельности должны быть разделены и внимание необходимо уделять какому-то одному из них. Поскольку каждый из этих видов управляется совершенно разными факторами, внутри одной организации они могут вступать друг с другом в конфликт или нежелательным образом влиять друг на друга.

3 Далее мы покажем, как используется в бизнес-моделях идея разделения. В первом примере описаны противоречия и нежелательные взаимовлияния внутри «неразделенной» бизнес-модели в сфере private banking. Второй пример демонстрирует, как происходит разделение и фокусировка на основной деятельности в сфере мобильной связи.

Неразделенная

Разделение

Разделенная!



Private banking: три бизнеса в одном

Швейцарские банки, предоставляющие услуги очень богатым лицам, известны как крайне сонная и консервативная сфера бизнеса. Однако за последние десять лет в системе швейцарских банков произошли существенные изменения. Традиционно в ней господствовала вертикальная интеграция, а основными сферами деятельности были управление капиталами, брокерские услуги и разработка финансовых продуктов. Для столь жесткой интеграции были веские причины: банки предпочитали делать все самостоятельно по соображениям секретности и конфиденциальности.

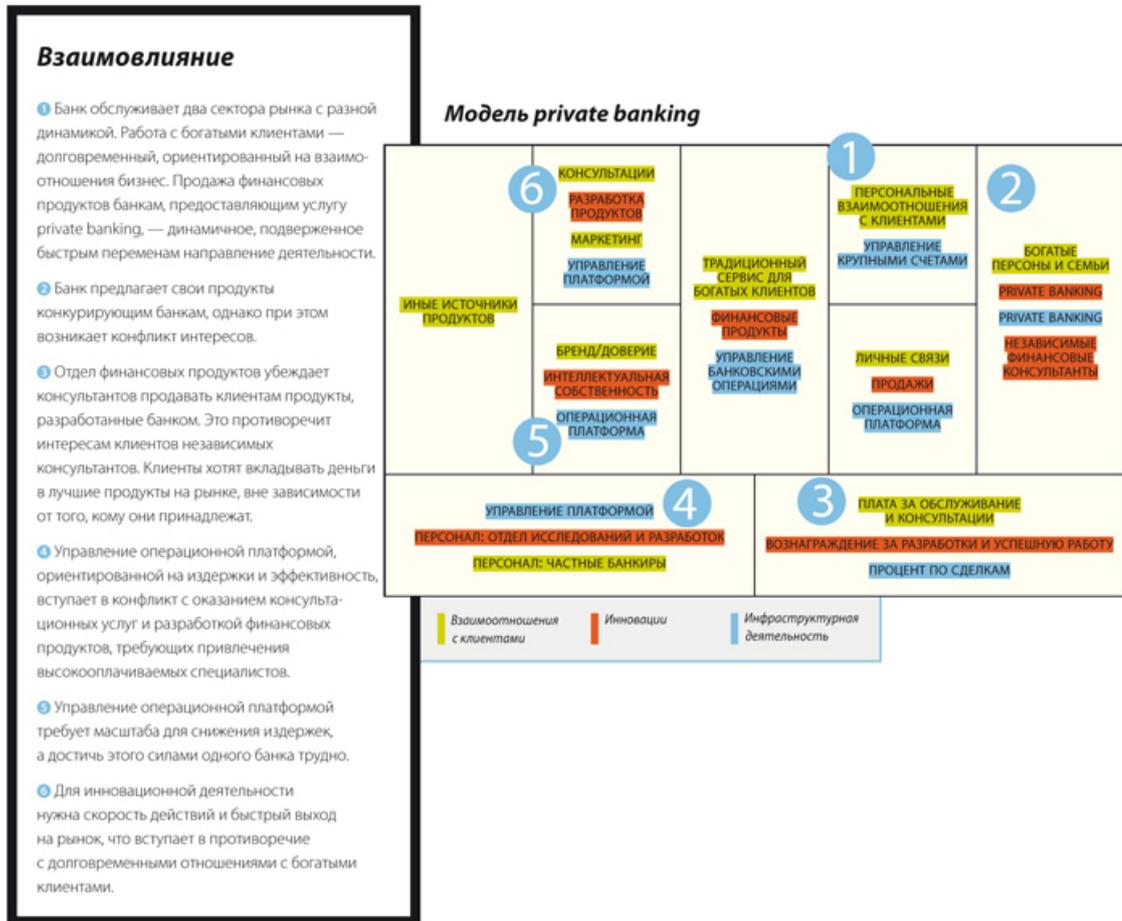
Однако среда изменилась. Проблема соблюдения секретности стоит менее остро, и завеса тайны, окружавшая деятельность швейцарских банков, стала рассеиваться. Благодаря появлению таких предприятий, как расчетные банки и бутики финансовых продуктов, банковская цепочка создания ценности оказалась разорванной и привлечение сторонних ресурсов стало куда более привлекательным. Расчетные банки занимаются исключительно обслуживанием банковских сделок, а единственный род деятельности бутиков — разработка новых финансовых продуктов.

Расположенный в Цюрихе Maerki Baumann — пример банка, который произвел разделение своей бизнес-модели. Он выделил ориентированную на банковские операции платформу в отдельное подразделение под названием Incore Bank, которое стало предлагать банковские услуги другим банкам и торговцам ценными бумагами. Maerki Baumann теперь занимается исключительно проблемами клиентов и оказывает им консультационные услуги.

Напротив, женевский Pictet, крупнейший швейцарский банк, предоставляющий услуги private banking, предпочел остаться интегрированным. У этого финансового института с 200-летней историей сложились прочные отношения с клиентами: банк проводит много операций

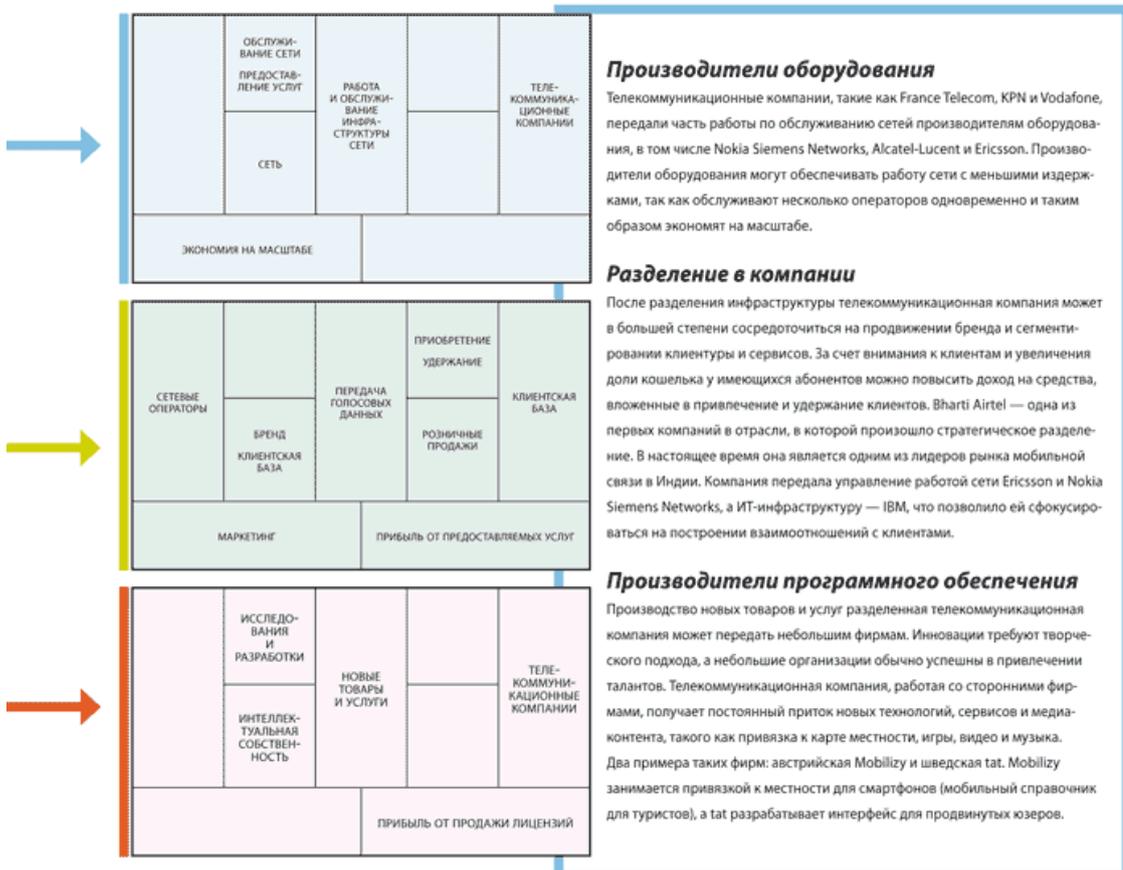
и разрабатывает собственные финансовые продукты. Хотя этой модели бизнеса долгое время сопутствовал успех, банку приходится обращать серьезное внимание на возможное негативное взаимодействие основных направлений деятельности.

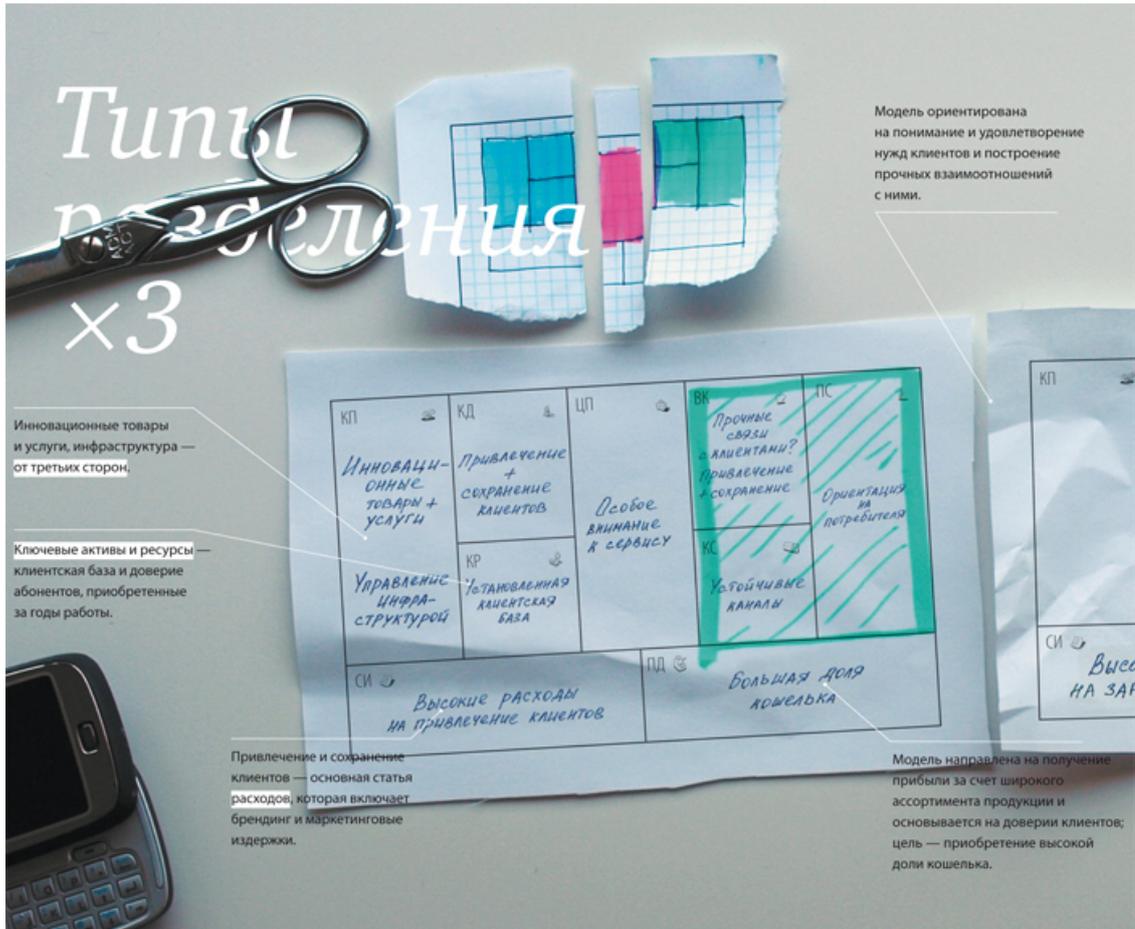
На следующей странице представлена традиционная модель бизнеса private banking, описаны взаимоотношения и показано разделение модели на три вида деловой активности: управление взаимоотношениями с клиентами, инновации и управление инфраструктурой.

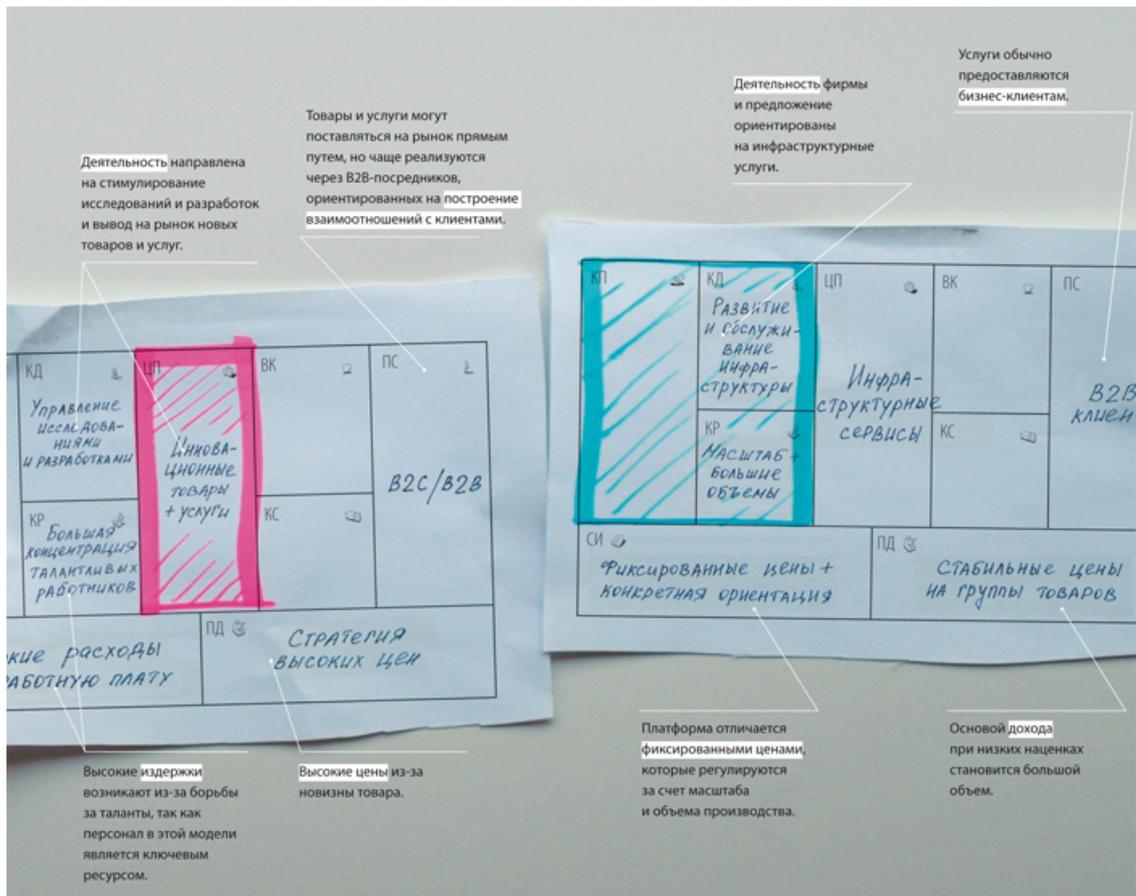


Разделение в компаниях мобильной связи

Телекоммуникационные компании также проводят разделение бизнеса. Традиционно конкуренция в этой области была ориентирована на качество сети, но теперь значительно возросло сотрудничество фирм, дробление сетей или даже полная передача сетевых операций производителям оборудования. Почему? Потому что сеть перестала быть основным активом этих компаний: главное – бренд и отношения с клиентами.







«Длинный хвост»

Определение: стиль № 2

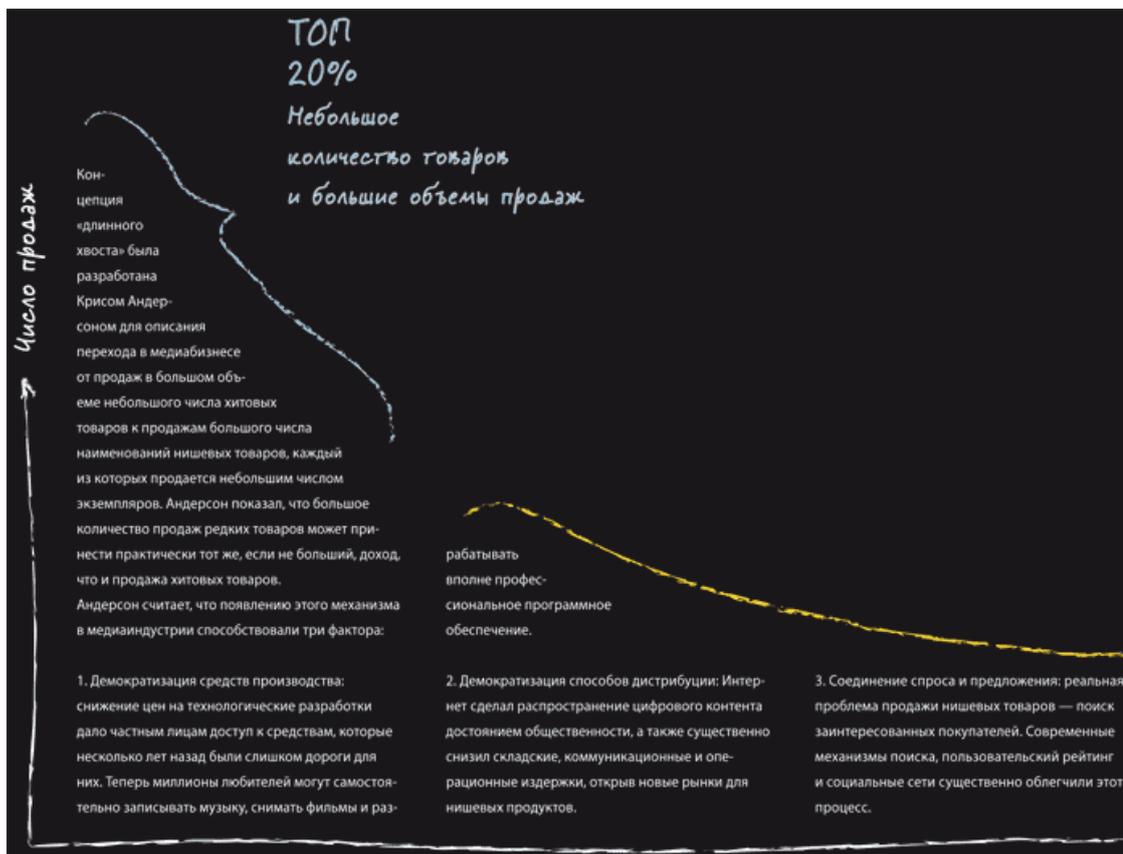
«**ДЛИННЫЙ ХВОСТ**» – это продажи много понемногу: предложение большого количества нишевых товаров, каждый из которых продается относительно редко. • Комплексные продажи нишевых товаров могут быть столь же прибыльными, как и традиционная модель, где основной доход приносят продажи ограниченного количества бестселлеров. • Такие бизнес-модели требуют небольших складских издержек и прочной платформы для быстрой доставки покупателям интересующей их продукции.

[источники]

- 1 • Андерсон К. Длинный хвост. Новая модель ведения бизнеса. – М.: Вершина, 2008.
- 2 • “The Long Tail”. *Wired Magazine*. Anderson, Chris. October 2004.

[примеры]

Netflix, eBay, YouTube, Facebook, Lulu.com.





Перемены в книгоиздательском бизнесе



Старая модель

Все мы слышали о начинающих писателях, которые старательно рассылают свои рукописи по издательским домам в надежде увидеть свой труд изданным – и получают бесконечные отказы. Стереотипный образ взаимоотношений издателя и автора недалек от истины. Традиционная книгоиздательская модель построена на процессе отбора, в котором издатель просматривает массу рукописей и выбирает для печати те, которые потенциально способны обеспечить достаточно большое число продаж. Менее перспективные авторы и их произведения получают отказ, потому что редактирование, верстка, печать и продвижение этих книг, скорее всего, окажется нерентабельным. Издатели заинтересованы преимущественно в тех книгах, которые будут иметь успех у широкой аудитории.

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



Новая модель

Lulu.com превратила традиционную издательскую модель в нечто совершенно иное, дав любому возможность быть опубликованным. Эта бизнес-модель дает возможность нишевым и непрофессиональным авторам вывести свои произведения на рынок. Она уничтожила входной барьер, предложив инструмент для издания через Интернет. Эта модель резко контрастирует с традиционной, ориентированной на отбор «рыночно выгодных» произведений. И чем больше авторов привлекает Lulu.com, тем большего успеха она добивается, так как авторы становятся клиентами. По сути, Lulu.com – многосторонняя платформа, которая связывает авторов и читателей друг с другом, накапливая «длинный хвост» созданного пользователями

нишевого контента. Тысячи авторов используют для издания и продажи своих литературных произведений Lulu.com. Печать осуществляется только в ответ на конкретный запрос. Если книга не продается, для Lulu.com это не имеет никакого значения, поскольку компания денег в нее не вкладывала.

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

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

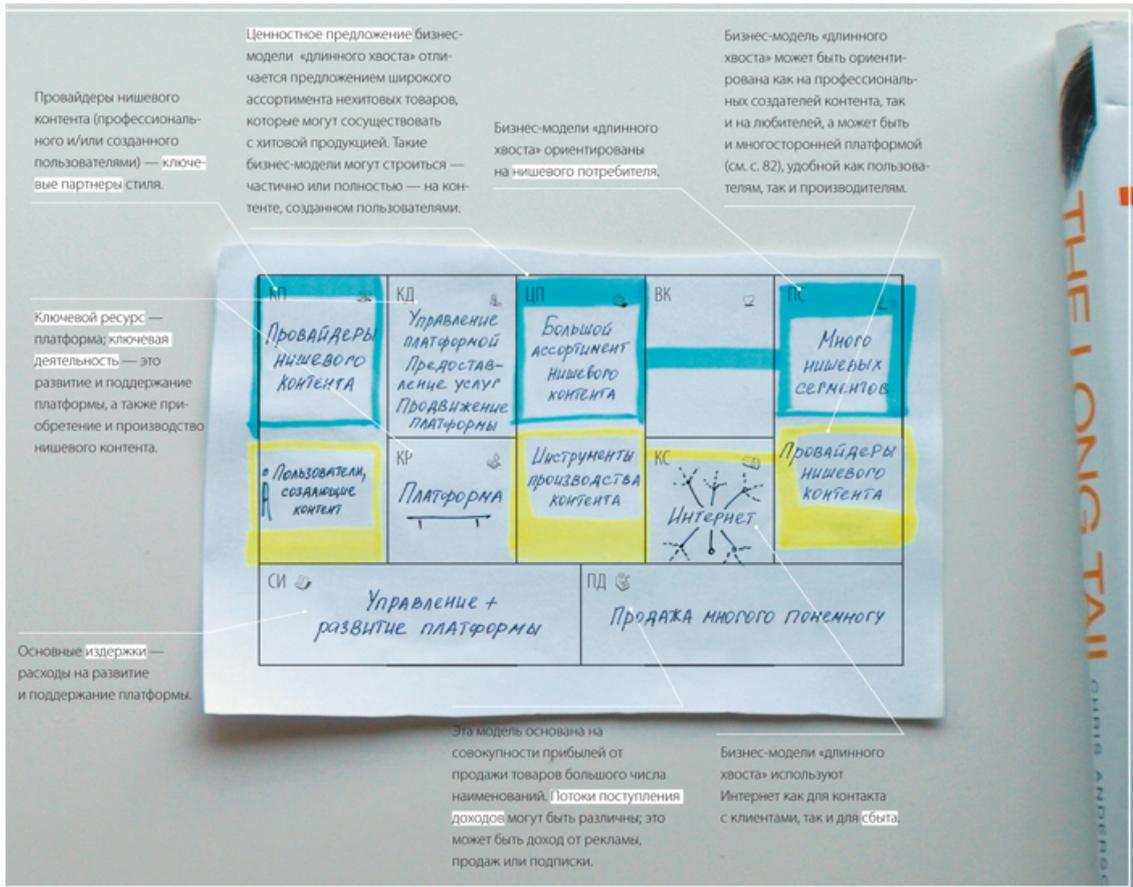
долю дохода, однако первый шаг к тому, чтобы сделать «длиннохвостую» модель полноценным дополнением или альтернативой традиционной модели рынка, уже сделан.

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, позволяющую 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 muni «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 покупателям 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>			





Многосторонние платформы

Определение: стиль № 3

МНОГОСТОРОННИЕ ПЛАТФОРМЫ 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. • Ценность многосторонней платформы возрастает до тех пор, пока она привлекает все большее число клиентов: это явление называется *сетевым эффектом*.

[источники]

1 • “Strategies for Two-Sided Markets”. *Harvard Business Review*. Eisenmann, Parker, Van Alstyne. October 2006.

2 • *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*. Evans, Hagiu, Schmalensee. 2006.

3 • “Managing the Maze of Multisided Markets.” *Strategy & Business*. Evans, David. Fall 2003.

[примеры]

Visa, Google, eBay, Microsoft Windows, *Financial Times*

Многосторонние платформы, в среде экономистов известные как многосторонние рынки, — важное явление в деловой сфере. Они существуют давно, но расцвета достигли лишь с распространением информационных технологий. Кредитные карты Visa, операционная система Microsoft Windows, *Financial Times*, Google, игровая приставка Wii, Facebook — вот лишь несколько примеров удачных многосторонних платформ. Здесь мы рассматриваем их потому, что этот стиль бизнес-моделирования становится все более востребованным.

Что же такое на самом деле многосторонние платформы? Они объединяют две или более различных, но связанных друг с другом потребительских групп и создают ценность за счет посредничества между этими группами. Например, кредитные карты объединяют коммерсантов и владельцев карт; операционные системы связывают производителей оборудования, разработчиков программ и пользователей; газеты — читателей и рекламодателей; игровые приставки — разработчиков игр с игроками. Главное, чтобы создавать ценность, платформа должна привлекать и обслуживать одновременно все группы. Иными

словами, ценность платформы для одной группы пользователей в значительной степени зависит от количества пользователей с «другой стороны» платформы. Игровые приставки будут привлекать покупателей только в том случае, если на данной платформе доступны игры. А разработчики будут создавать игры для новой приставки только в том случае, если ею пользуется достаточно большое число людей. Так что многосторонние платформы часто оказываются перед дилеммой «яйца и курицы».

Один из путей решения проблемы — субсидирование потребительского сегмента. Хотя оператор платформы несет определенные расходы при работе со всеми группами потребителей, часто он принимает решение сделать недорогое или же бесплатное ценностное предложение одному из потребительских сегментов, чтобы привлечь сначала этот сегмент, а через него — потребителей с «другой стороны» платформы. Одна из проблем оператора многосторонних платформ — как разобраться, какую сторону следует субсидировать, и как устанавливать цены таким образом, чтобы привлечь клиентов.

Сегменты ≥ 2

Потребительский сегмент А



Бизнес-модель Google

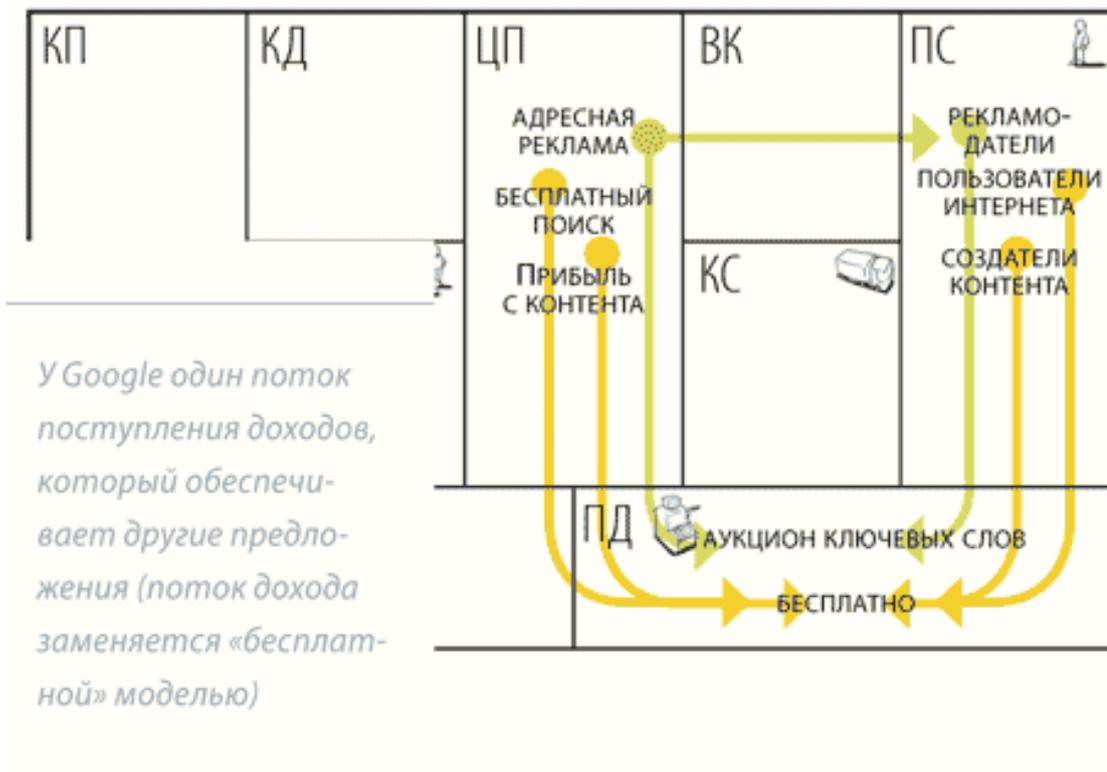
Сердце бизнес-модели Google – ценностное предложение для рекламодателей: целевая текстовая реклама в Интернете, доступная пользователям всего мира. С помощью AdWords рекламодатели могут размещать рекламу и ссылки на поисковых страницах Google (а также в других партнерских сетях). При использовании поиска Google реклама показывается на каждой странице параллельно с результатами поиска. Google гарантирует, что на страницах будет только та реклама, которая имеет отношение к поисковому запросу. Этот сервис привлекателен для рекламодателей, потому что дает им возможность разрабатывать онлайн-кампании в соответствии с конкретными запросами и адресатами. Однако такая модель работает только в том случае, если поиском Google пользуются многие. Чем больше пользователей обращается к поисковой системе, тем больше рекламы можно разместить и тем выше доходы рекламодателей.



Ценностное предложение Google для рекламодателей в большой степени зависит от числа потребителей, которые пользуются этой поисковой системой. Поэтому Google предлагает второй группе потребителей мощный поисковый аппарат и постоянно увеличивающееся число инструментов, таких как Gmail (электронная почта), Google Maps или Picasa (онлайн-фотоальбом). Чтобы увеличить число потребителей, Google запустил сервис AdSense, который позволяет показывать его рекламу на сайтах, не относящихся к Google. Сервис дает возможность третьим сторонам получать часть рекламного дохода компании, демонстрируя на своих сайтах рекламу Google. AdSense автоматически анализирует содержимое сайта и показывает его посетителям релевантную текстовую и изобразительную рекламу. Ценностное предложение Google владельцам этих веб-сайтов – дополнительная возможность зарабатывать на своем контенте.



Модель многосторонней платформы Google весьма примечательна. Здесь доход приносит один потребительский сегмент – рекламодатели, в то же время два других сегмента, пользователи Интернета и владельцы контента, получают бесплатные предложения. Это логично, так как чем больше рекламы демонстрируется пользователям, тем больший доход можно получить от рекламодателей. В свою очередь увеличение прибыли от рекламы побуждает еще большее число владельцев контента становиться партнерами AdSense. Рекламодатели не покупают рекламное место непосредственно у Google. Они делают ставки на соответствующие ключевые слова, связанные либо с условиями поиска, либо с содержимым партнерских веб-сайтов. Ставки делаются через аукционный сервис AdWords: чем популярнее ключевое слово, тем большую сумму должен заплатить рекламодатель. Доход, который приносит AdWords, позволяет Google постоянно улучшать свои бесплатные предложения для пользователей поисковой системы и партнеров AdSense.



Ключевой ресурс Google – его поисковая платформа, которая поддерживает три разных сервиса: поиск по сети (Google.com), рекламу (AdWords) и получение третьими сторонами прибыли с контента (AdSense). Эти сервисы основаны на сложных фирменных алгоритмах поиска и соответствия, поддерживаемых обширной ИТ-инфраструктурой. Ключевые виды активности Google можно определить как: 1) построение и поддержание поисковой инфраструктуры; 2) управление тремя основными службами и 3) продвижение платформы к новым пользователям, владельцам контента и рекламодателям.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.