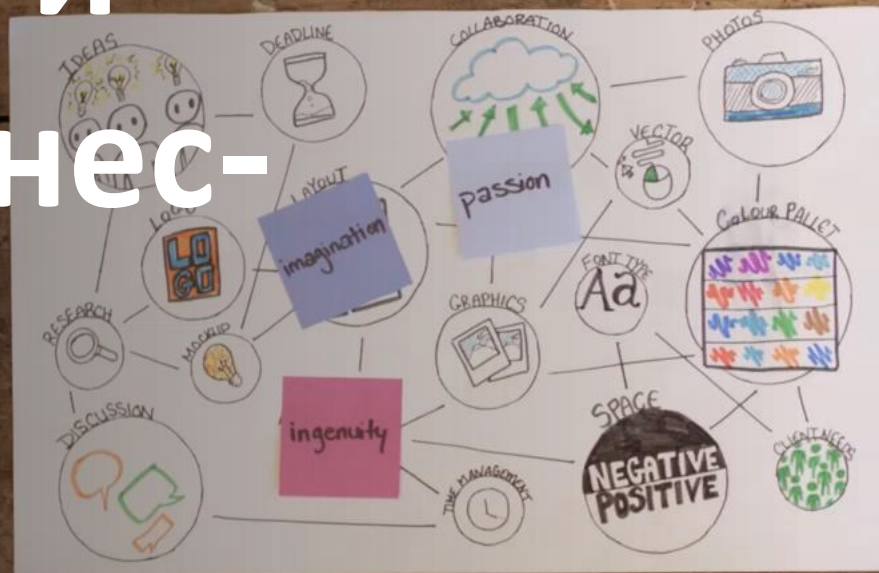


Создание и виды бизнес- моделей



Вопросы

1. Понятие бизнес-модели.
2. Виды основных бизнес-моделей.
3. Логика и принципы построения бизнес-модели.



1. Понятие бизнес-модели

Бизнес-модель – это анализ и схематичное описание основных бизнес-процессов компании. Модель наглядно показывает: что, кому и как именно продавать, а также – насколько это выгодно.

Бизнес-модель это не бизнес-план. Построение модели не предполагает глубокого анализа и поэтому не может быть основанием для принятия стратегических решений. Но бизнес-модель идеально подходит для быстрой оценки гипотез и выявления текущих рисков для компании. Она позволяет понять:

- как развивать компанию,
- как оптимизировать бизнес-процессы,
- какие ресурсы нужно привлечь для роста бизнеса.

Стартапам бизнес-модель помогает оценить нишу, увидеть перспективы и скрытые риски, протестировать идеи. Действующему бизнесу – нащупать слабые места и точки роста, чтобы скорректировать свою работу.

Бизнес-модель – это схема того, как компания зарабатывает деньги, создавая ценность для клиентов и управляя своими ресурсами и затратами. Она отвечает на вопросы: кому, что, как и на каких условиях продавать, чтобы получить прибыль.

1. Понятие бизнес-модели

Таким образом, **бизнес-моделирование** - это процесс выяснения или воспроизведения свойств сложного объекта (бизнес-системы), достаточных для понимания и отражения логики бизнеса, с помощью абстрактного описания в виде изображений, планов, карт, совокупностей уравнений, схем, алгоритмов и программ.

При определении сущности понятия бизнес-модель выделяют два подхода:

- ориентированный на бизнес-процессы/роли (подход, направленный внутрь предприятия) ;
- ориентированный на ценность/клиента (подход, направленный на внешнее окружение предприятия).

Первый подход связан с рассмотрением деятельности предприятия с точки зрения бизнес-процессов и технологий (фокус внимания направлен внутрь предприятия).

Второй подход, напротив, предусматривает ориентацию на ценность, которую предприятие создаёт для внешних клиентов, а также на результаты деятельности.

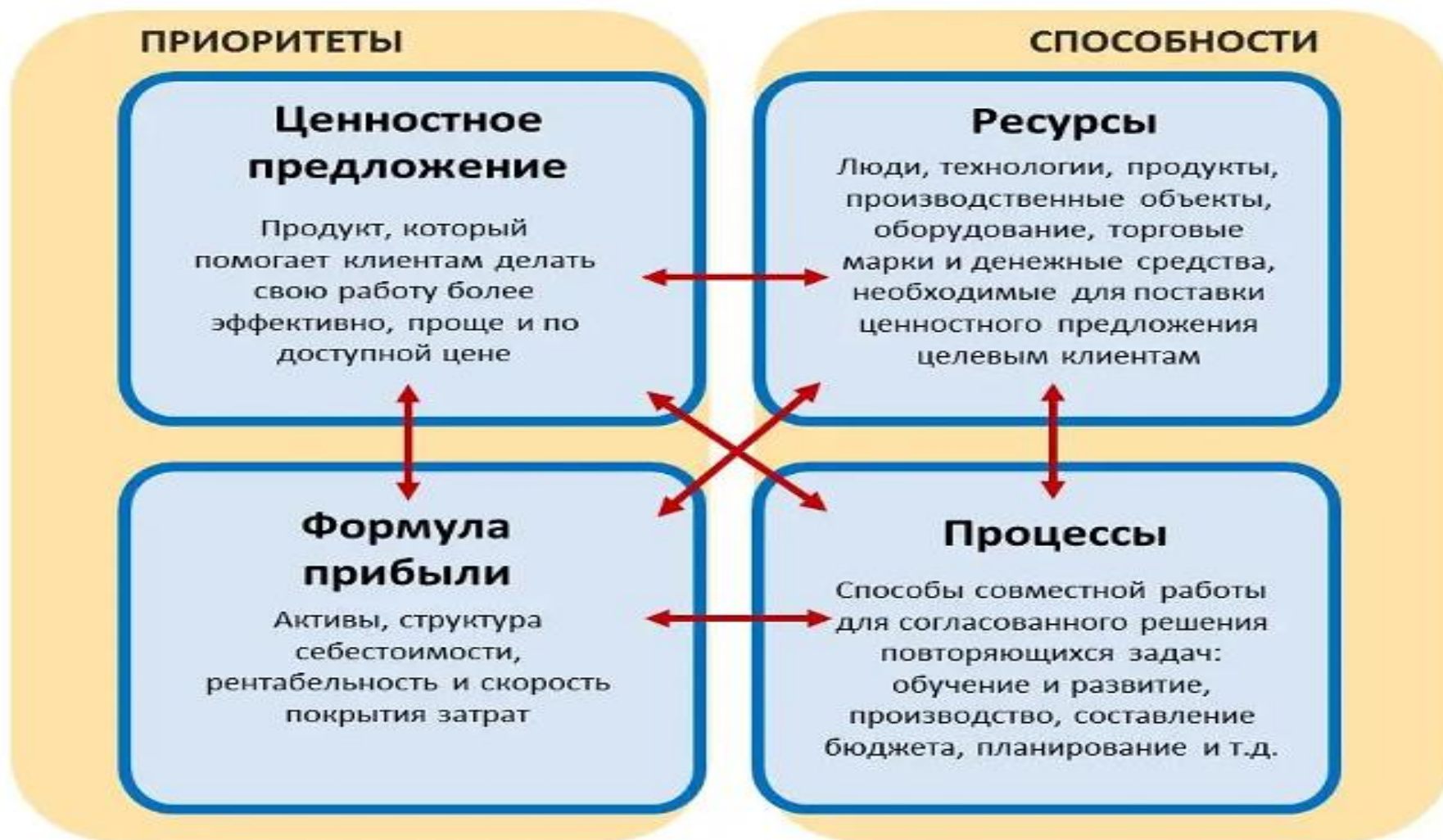
Бизнес-модель помогает получить ответ на вопросы: что и как необходимо делать, чтобы достичь желаемого результата.

Бизнес-модель М. Джонсона, К. Кристенсена и Х. Кагерманна

Осознав сущность бизнес-модели, следует понять ключевые элементы или блоки бизнес-модели компании. Для этих целей воспользуемся определением бизнес-модели, предложенным Марком Джонсоном, Клеем Кристенсеном и Хеннингом Кагерманном. Итак, бизнес-модель состоит из четырех взаимосвязанных элементов или субмоделей, которые совместно создают и доставляют ценность потребителям:

- 1) предложенная потребителям ценность (customer value proposition);
- 2) формула прибыли (profit formula);
- 3) ключевые ресурсы (key resources);
- 4) ключевые процессы (key processes).

Бизнес-модель М. Джонсона, К. Кристенсена и Х. Кагерманна



Бизнес-модель М. Джонсона, К. Кристенсена и Х. Кагерманна

Предложенная потребителям ценность. Успешная компания — это та, что нашла путь создания желаемой ценности для потребителей. Чем более важной для потребителя является ценность, чем ниже качество текущего предложения для ее удовлетворения и чем лучше предложение, которое вы готовы предоставить потребителям относительно существующих альтернатив (и, конечно, чем ниже цена предложения), тем выше предложенная вами потребителям ценность.

Предложенная потребителям ценность строится на ключевых принципах:

- 1) ценность должна быть представлена в виде продукта, материального или нематериального;
- 2) ценность должна быть принята экономическим объектом, отличным от фокусной группы;
- 3) ценность должна быть реализована через экономическую транзакцию между фирмой и экономическим объектом.

Именно предложенная потребителям ценность является ключевым элементом бизнес-модели. Она описывает ценностное предложение, исходящее от фирмы, к внешним экономическим агентам.

Бизнес-модель М. Джонсона, К. Кристенсена и Х. Кагерманна

Формула прибыли. Это отпечаток, который определяет, каким образом компания создает ценность для себя, в то же время предоставляя ее потребителю. Она состоит из следующих четырех элементов:

- 1) модель получения дохода: цена * количество;
- 2) структура затрат: прямые и косвенные затраты, экономия на масштабе. Структура затрат напрямую зависит от ключевых ресурсов, необходимых для бизнес-модели;
- 3) модель предельной прибыли: зная ожидаемые объемы и структуру затрат, возможно определить прибыль от каждой дополнительной единицы для получения желаемой общей прибыли;
- 4) скорость обращения ресурсов: с какой скоростью необходимо использовать имеющиеся активы, чтобы поддерживать ожидаемые объемы и достигать ожидаемой прибыли.

Пожалуй, наиболее удобным является способ, когда изначально устанавливается цена, необходимая для доставки предложенной потребителям ценности, затем определяются переменные издержки и предельная прибыль, далее масштаб производства и скорость обращения ресурсов, необходимые для достижения желаемой прибыли.

Бизнес-модель М. Джонсона, К. Кристенсена и Х. Кагерманна

Ключевыми ресурсами являются такие активы, как персонал, технологии, продукция, сооружения, оборудование, каналы поставок, необходимые для доставки предложенной ценности целевым потребителям. Акцент здесь делается именно на ключевых элементах, которые создают ценность потребителям и компании, а также способе их взаимодействия (в отличие от общих ресурсов, единых для различных компаний, не способствующих созданию конкурентных преимуществ бизнеса). Ключевые ресурсы можно сравнить с аккумулятором в автомобиле: организация одновременно потребляет и пополняет ресурсы, на которых она функционирует. С понятием ключевых ресурсов неразрывно связаны инвестиции компании, в частности капитальные.

Успешные компании отличаются **операционными и управленческими процессами**, которые позволяют им доставлять ценность так, чтобы это было возможно повторить и увеличить в масштабах. К ключевым процессам относятся такие задачи, как обучение, развитие, производство, бюджетирование, планирование, продажи и услуги; также к ним относятся правила и нормы компании.

Данные четыре элемента являются ключевыми блоками любой бизнес-модели. Предложенная потребителям ценность и формула прибыли определяют, соответственно, ценность для потребителей и компании; ключевые ресурсы и ключевые процессы описывают то, как эта ценность будет доставлена и потребителям, и компании.

1. Понятие бизнес-модели

Бизнес-модель описывает следующие аспекты деятельности компании:

- **Клиентская аудитория:** Кому продается продукт или услуга.
- **Ценностное предложение:** Какую именно ценность получает клиент.
- **Маркетинговые каналы:** Как продукт доставляется до клиента.
- **Источники дохода:** Как генерируется прибыль.
- **Затраты:** Какие расходы возникают в процессе.
- **Ключевые ресурсы и партнеры:** Что необходимо для функционирования бизнеса.

2. Виды основных бизнес-моделей

B2C (Business-to-Consumer): Продажа товаров или услуг конечным потребителям.

B2B (Business-to-Business): Продажа товаров или услуг одной компании другой компании.

B2G (Business-to-Government): Продажа товаров или услуг государству.

C2B (Customer-to-Business): Продажа частными лицами товаров и услуг бизнесу.

C2C (Consumer-to-Consumer): Продажа между конечными потребителями, например, на маркетплейсах.

Подписка (Subscription Model): Регулярные платежи за доступ к продукту или услуге.

Freemium: Комбинация бесплатного базового сервиса и платных премиум-функций.

Краудфандинг (Crowdfunding): Финансирование проектов за счет большого числа небольших взносов от людей.

Франшиза: Продажа права на использование бренда и бизнес-модели.

Комиссия: Получение процента с продаж, осуществляемых через платформу.

B2C (Business-to-Consumer)

B2C (business-to-consumer) — это модель бизнеса, в которой компания продаёт товар конечному потребителю, или частному лицу. Это, например, продуктовые магазины, развлекательные центры, кафе и рестораны, кинотеатры, интернет-магазины.

Примеры B2C-предприятий: любые розничные магазины или аптеки; частные детские сады, школы, библиотеки, спортивные секции работают по такой же модели; кафе, рестораны, пекарни; клининговые службы, оказывающие услуги, например, по уборке квартир.

Особенности B2C-модели:

1. В офлайне важно место расположения. Чем больше пешеходный трафик, тем больше сможет заработать кафе, ресторан или развлекательный центр. Покупатель, выбирая между несколькими компаниями, учитывает среди прочего то, как быстро он сможет добраться до них. Поэтому многие компании, работающие по модели B2C, стремятся занять помещения в центре города или рядом с крупными жилыми комплексами, бизнес-центрами. В B2B местоположение не так важно.
2. Массовое производство. Потребители покупают товары в небольшом количестве, не оптом. Поэтому производителю невыгодно создавать индивидуальные товары под каждого клиента. Но под разные категории клиентов можно создавать разные товары: например, крем для молодой кожи и крем от морщин. В B2B же бывает, что компания создаёт уникальный продукт для клиента.

B2C (Business-to-Consumer)

Особенности B2C-модели (продолжение):

3. Большая роль эмоций. В Nielsen выяснили, что продажи могут вырасти на 23%, если реклама продукта вызвала положительные эмоции. Покупателю можно рассказать, как работает продукт, как он решает проблему. Но конечное решение потребитель, скорее всего, примет под влиянием эмоций.

Допустим, человеку нужна зубная паста. Он зайдёт на сайт аптеки и выберет несколько паст, которые подходят ему по цене или по составу. А на его финальное решение, скорее всего, повлияют отзывы. Если у одной из выбранных паст больше положительных отзывов от довольных покупателей, он купит её.

4. Важны сервис и обслуживание. Чем больше уважения и вежливости к покупателю, тем он больше доволен обслуживанием и тем выше вероятность, что он вернётся за следующими покупками.

5. Онлайн-продажи. В B2C самая высокая доля покупок с онлайн-оплатой прямо на сайте. По статистике Nielsen, на 2020 год в онлайн работали около 76% российских ретейлеров.

Для сравнения: среди российских компаний, работающих по модели B2B, в онлайн продают только 4% (по данным опроса РБК «О чём думают топ-менеджеры России»), в США — около 40%.

6. Высокая конкуренция. В B2C конкуренция выше, чем в других моделях. Поэтому компаниям приходится искать способы выделиться: запускать масштабные рекламные кампании, придумывать выгодные условия обслуживания, работать над уникальными торговыми предложениями.

B2B (Business-to-Business)

B2B (business-to-business) — это бизнес-модель, при которой одна компания продаёт продукцию другим компаниям. Продажи в B2B масштабные, сложные, с длительным циклом сделки. Часто продажи в B2B длятся несколько недель и сопровождаются различными обсуждениями.

К бизнесам, которые продают свою продукцию другим бизнесам, относятся: поставщики ресурсов, с которых начинается производство: газа, хлопка, руды; поставщики компонентов будущей продукции: бруса, гвоздей, муки; поставщики готовых изделий и услуг: тканей, микросхем, тетрапаков, станков; аутсорсинговые и консалтинговые компании, которые предоставляют бухгалтерские, юридические, HR-услуги; компании, разрабатывающие сайты, антивирусные программы, CRM-системы и иные виды софта для других компаний.

Пример B2B-сделки — поставка деталей для техники Apple. Например, Samsung поставляет Apple OLED-экраны, а Intel, Panasonic, Micron Technology — некоторые другие комплектующие.

Так же устроена автомобильная промышленность. Компоненты автомобилей производятся на разных заводах, а автопроизводители закупают их для сборки автомобилей.

В сфере услуг также используют модель B2B. Например, компании, которые занимаются управлением недвижимостью или промышленной уборкой, продают эти услуги только другим компаниям, а не физическим лицам.

B2B (Business-to-Business)

Особенности B2B-модели:

1. Длительный цикл продаж. Согласно отчёту CSO Insights, 74,6% B2B-продаж занимают не меньше четырёх месяцев, а для 46,4% продаж нужно потратить около семи месяцев.

Допустим, компании нужна система автоматизации маркетинга. Директор по маркетингу консультируется с ключевыми членами своей команды, чтобы найти подходящие предложения. После выбора системы для потенциальной покупки директору по маркетингу нужно получить одобрение от финансового директора. Также может потребоваться консультация с IT-директором, чтобы убедиться, что система будет работать с уже имеющимися программами. И только после всех этих обсуждений сделку заключат.

2. Много согласований. Чем дороже сделка, тем больше человек в ней участвует. По данным Gartner, в покупке могут участвовать 6–10 лиц, принимающих решения.

В B2B даже есть термин «лицо, принимающее решение» (ЛПР). Это человек, который принимает окончательное решение по сделке. ЛПР может быть не заинтересован в покупке, но именно его согласие важно для заключения сделки. ЛПР может выступать директор по закупкам, IT-директор, директор по маркетингу, владелец бизнеса или генеральный директор. Также в компании может быть лицо, влияющее на решение (ЛВР). Этот человек не согласует покупку, но помогает ЛПР принять решение. ЛВР может выступать кто угодно: менеджер, коллеги из смежной сферы, знакомые. Менеджер по продажам обычно стремится выйти на прямое общение с ЛПР. Но если ЛПР не хочет или не имеет возможности, скорее всего, придётся общаться с ЛВР. А ЛВР передаст важную информацию ЛПР. Также в компаниях вместо одного лица, принимающего решение, может быть целая группа людей: например, ответственные сотрудники или совет директоров. В этом случае менеджеру, чтобы продать продукт, нужно убедить несколько человек.

B2B (Business-to-Business)

Особенности B2B-модели (продолжение):

3. Покупателей намного меньше, чем в секторе B2C. Например, Kaspersky предоставляет свои услуги как частным лицам, так и компаниям. По данным компании, у её продуктов больше 400 миллионов пользователей по всему миру, а компаний-покупателей — всего около 240 тысяч.
4. Высокая стоимость сделки. Контракты на несколько миллионов для B2B — привычная ситуация. Например, Xiaomi продаёт смартфоны за 10 тысяч рублей, и, чтобы заработать 20 миллионов рублей, компании нужно продать 2 тысячи товаров. А производителю башенных кранов нужно продать всего два крана, чтобы получить столько же денег.
5. Рациональность. Сделки в сфере B2B часто имеют высокий риск и высокую стоимость. Поэтому компания-покупатель часто сравнивает несколько вариантов и выбирает вариант, который позволит ей зарабатывать больше. Отчасти этим обусловлен длительный цикл продаж и большое число согласований.
6. Долгосрочное сотрудничество. Так как сделки в B2B длительные и имеют высокий риск, продавцу и покупателю выгоднее работать вместе как можно дольше. Также компании часто покупают B2B-услуги постоянно: когда нужно сырьё или компоненты для производства.

B2G (Business-to-Government)

B2G (business-to-government) — это бизнес-модель, в которой компания продаёт свои услуги государственным учреждениям. Бизнес может быть небольшим — допустим, веб-студия поддерживает сайт региона. А может быть крупным: например, ПНППК — Пермская научно-производственная приборостроительная компания — производит приборы для Министерства обороны РФ.

Бизнес может сотрудничать с государством разными способами: поставлять продукцию, продавать в лизинг, сдавать в аренду и оказывать другие услуги.

Покупателями в B2G могут быть:

медучреждения: поликлиники, травмпункты, санатории, государственные аптеки;

образовательные учреждения: детские сады, школы, вузы, детские лагеря;

органы муниципальной и государственной власти: налоговая, местная администрация и другие;

культурные и научные организации: исследовательские центры, театры, библиотеки;

правоохранительные органы: полиция, армия, суд.

B2G (Business-to-Government)

Особенности B2G-модели:

1. Долгосрочное сотрудничество. Государству проще покупать у одной компании постоянно: качество уже знакомо, и не нужно тратить время и деньги на поиск других компаний.
2. Большой объём продаж. Государство — крупнейшая организация, оно может делать большие заказы. Государству нужно, например, ремонтировать сотни километров дорог и печатать десятки тысяч учебников.
3. Тендерная система. Нельзя просто заявить государству, что вы хотите поставлять свои товары или услуги. Нужно участвовать в тендере. Для этого придётся пройти верификацию, разобраться в законодательстве, собрать и подать документы для участия. Государство выберет организацию, которая лучше других подходит по условиям.
4. Бюрократия. На каждом этапе сотрудничества с государством придётся заполнять десятки документов. Можно столкнуться с задержками выплат и с тем, что простые вопросы решают по несколько недель.
5. Большая ответственность. Для некоторых видов закупок нужно получить свидетельство, которое гарантирует качество услуг или товаров. Если работа будет выполнена некачественно, компании придётся исправлять результат за собственные деньги.

C2B (Consumer-to-Business)

C2B (Consumer-to-Business) — это модель, где потребители (клиенты) создают ценность, предлагая свои товары, услуги или данные бизнесам, в отличие от традиционной модели, где компании предлагают товары и услуги клиентам. Эта модель стала возможной благодаря интернету, который дает клиентам инструменты для создания ценности и прямого взаимодействия с бизнесом.

Перевернутая роль: В отличие от B2C, где бизнес продает клиентам, в C2B клиенты продают свои услуги или продукты бизнесу. Клиенты сами производят контент (фотографии, тексты), предлагают свои навыки (фриланс) или предоставляют данные, которые затем используются компаниями. Потребители получают гибкость, прямые выплаты, а также бесплатные или льготные продукты, а компании получают новую ценность и конкурентное преимущество.

Примеры моделей C2B:

- Фриланс-биржи: Специалисты предлагают свои услуги (дизайн, написание текстов) компаниям, которые ищут исполнителей.
- Стоковые площадки: Пользователи продают свои фотографии, видео и другую графику компаниям для использования в маркетинговых целях.
- Партнерский маркетинг: Блогеры или лидеры мнений продвигают продукты компаний за процент от продаж или другое вознаграждение.
- Агрегаторы отзывов: Пользователи оставляют отзывы, что косвенно помогает бизнесу продвигать продукцию, получая при этом вознаграждение от площадки.

C2B (Consumer-to-Business)

Особенности модели C2B:

1. Инициатива клиента: Клиенты первыми обращаются к компаниям, предлагая им свои решения или продукты.
2. Ценообразование клиента: В некоторых случаях потребители могут сами устанавливать цену на свои товары или услуги, что является важным аспектом модели.
3. Платформы как основа: Расцвет C2B-модели обусловлен появлением онлайн-платформ (фриланс-биржи, стоки, агрегаторы отзывов), которые соединяют потребителей и компании.
4. Гибкость и динамичность: Модель C2B позволяет бизнесу быстро адаптироваться к потребностям рынка, получая ценность напрямую от потребителей.
5. Актуальность в цифровой эпохе: Развитие технологий, таких как веб-разработка и цифровые инструменты, дает потребителям возможность создавать и предлагать бизнесу продукты и услуги, ранее доступные только компаниям.

C2C (Consumer-to-Consumer)

C2C (Consumer-to-Consumer) — это бизнес-модель, при которой одно частное лицо продает товары или предоставляет услуги другому. Она сосредоточена на взаимодействии между физлицами и позволяет им легко продавать ненужные вещи, предлагать услуги или обмениваться товарами напрямую, часто без посредников.

Вот популярные российские платформы для C2C-продаж:

- Авито. Один из крупнейших сервисов для публикации объявлений в России. На платформе можно продавать товары из различных категорий: от электроники до недвижимости. Преимущества — большой охват аудитории и удобные инструменты продвижения объявлений;
- Авто.ру. Сервис для продажи автомобилей с помощью объявлений;
- площадки для заказа услуг и поиска специалистов. К примеру, СберУслуги, Профи.ру, BlaBlaCar (поиск попутчиков), YouDo. Такие платформы упрощают взаимодействие, позволяют экономить время, договариваться о подходящих условиях и избегать рисков мошенничества;
- интернет-аукционы. Это платформы, сочетающие элементы онлайн-объявлений и гибкого ценообразования. Продавец размещает товар с минимальной стартовой ценой, а покупатели соревнуются, предлагая свою. Такие площадки предоставляют удобные инструменты для управления лотами и безопасного совершения сделок, подходят для продажи редких или востребованных товаров. Например, eBay.
- социальные сети и мессенджеры. Например, ВКонтakte и Telegram. В них пользователи создают аккаунты, сообщества или каналы для продажи товаров или услуг, используют таргетированную рекламу и охватывают широкую аудиторию без необходимости регистрироваться на специализированных платформах.

C2C (Consumer-to-Consumer)

Особенности C2C-продаж

1. Минимальные затраты на старт. Частные продавцы не несут значительных затрат на открытие бизнеса. Все, что требуется — доступ к платформе для размещения товаров.
2. Упрощенные процессы продаж. Для начала продаж в C2C достаточно зарегистрироваться на платформе, загрузить фотографии товара и описать его. Нет необходимости проходить сложные проверки или оформлять бизнес-документы.
3. Непредсказуемость качества товара. В отличие от B2C, где продавцы обязаны предоставлять гарантии, в C2C-торговле ответственность за качество товара лежит на продавце, а покупатели часто сталкиваются с отсутствием гарантий. Это делает доверие между участниками ключевым фактором успешных сделок.
4. Гибкость в ценообразовании. Продавцы могут устанавливать любые цены, ориентируясь на спрос. При этом покупатели часто имеют возможность торговаться, что добавляет элемент индивидуального подхода.
5. Социальный аспект. В C2C-продажах важна коммуникация. Люди договариваются о встречах, обсуждают детали и иногда формируют долгосрочные отношения, что добавляет человеческий фактор в процесс продаж.

Подписка (Subscription Model)

Бизнес-модель "Подписка" — это схема монетизации, при которой клиенты платят регулярно (например, ежемесячно или ежегодно) за постоянный доступ к товарам или услугам, а не за их единовременную покупку. Её сущность в создании предсказуемого потока доходов за счет предоставления непрерывной ценности клиентам, а ключевые компоненты — это клиентские сегменты, ценностное предложение, каналы, взаимоотношения с клиентами, ключевые виды деятельности, ключевые ресурсы, партнерства и потоки доходов.

Пример: платные каналы на платформе Дзен, когда за доступ к творческой продукции авторов каналов (рассказы, обзоры, повести и романы) взимается плата, а также платные онлайн-библиотеки (Litnet, Litgorod и др.), где для доступа к произведениям их необходимо оплатить.

Особенности бизнес-модели:

1. Регулярные платежи: Клиенты делают повторяющиеся платежи в обмен на доступ к товарам или услугам на определенный срок.
2. Доступ вместо владения: Фокус смещается с продажи продукта как такового на предоставление доступа к нему.
3. Прогнозируемая выручка: Повторяющиеся платежи позволяют бизнесу прогнозировать доходы, что является одним из основных преимуществ такой модели.
4. Партнерские отношения: Сотрудничество с другими компаниями, которые помогают в предоставлении услуг или расширении предложения.

Freemium

Бизнес-модель Freemium (от англ. Free и Premium) подразумевает предоставление бесплатного доступа к базовым функциям продукта или услуги и платного доступа к расширенным возможностям. Сущность модели заключается в привлечении широкой аудитории за счет бесплатной версии, превращении части пользователей в лояльных клиентов и последующей монетизации через продажу премиум-функций, подписок или дополнительных услуг.

Ключевые компоненты: бесплатное предложение с ограниченным функционалом, платное премиум-предложение, стратегия привлечения и удержания пользователей, а также финансовая модель монетизации, обеспечивающая прибыль от платящей части аудитории.

Особенности бизнес-модели:

1. Двойной ценовой подход: Разделение продукта на бесплатную ("Free") и платную ("Premium") части.
2. Привлечение и вовлечение: Бесплатная версия служит маркетинговым инструментом для привлечения большого числа пользователей, создания клиентской базы и распространения информации о продукте.
3. Постепенная монетизация: Цель состоит в том, чтобы превратить часть бесплатных пользователей в платящих клиентов, предлагая им ценность в виде дополнительных функций, которые решают более сложные задачи или повышают удобство.
4. Долгосрочные бесплатные тарифы: В отличие от бесплатных пробных версий (демо), бесплатный тариф в модели freemium действует постоянно, без ограничений по времени, предоставляя ограниченный, но полный доступ к базовому функционалу.

Краудфандинг (Crowdfunding)

Бизнес-модель краудфандинга — это коллективное финансирование проектов, где множество людей жертвуют небольшие суммы через интернет-площадки, чтобы помочь стартапам, творческим или социальным проектам достичь цели, получая взамен товары, услуги, доли в бизнесе или ничего материального. Основные компоненты: инициатор (получатель средств), инвесторы (множество людей, дающих деньги), и платформа-посредник (сайт, где происходит сбор средств).

Как работает модель:

- Инициатор запускает кампанию на платформе, представляя свой проект и указывая сумму для сбора.
- Инвесторы, заинтересованные в проекте, жертвуют деньги через платформу.
- После достижения заявленной цели (или завершения кампании) средства передаются инициатору.
- Инвесторы получают обещанные вознаграждения.

Особенности краудфандинга:

1. Альтернативное финансирование: Это способ привлечь средства без банков, венчурных инвесторов или кредитов.
2. Коллективное финансирование: Большое количество людей вносит небольшие суммы, которые в сумме позволяют реализовать проект.
3. Онлайн-площадки: Сбор средств происходит на специальных интернет-платформах (агрегаторах).

Франшиза

Бизнес-модель франшизы – это система взаимоотношений, где франчайзер (владелец бренда) передает франчайзи (покупателю) права на использование своей бизнес-модели, технологий и бренда в обмен на плату, включающую паушальный взнос и роялти.

К основным компонентам франшизы относятся: бренд, бизнес-модель, обучение и поддержка со стороны франчайзера, а также финансовые выплаты от франчайзи: паушальный взнос (единоразовый) и роялти (регулярные платежи).

Особенности бизнес-модели франшизы:

1. Готовая схема бизнеса: Франчайзер предлагает свою проверенную бизнес-модель, включая стандарты работы, процессы и технологии, что снижает риски для нового предпринимателя.
2. Использование известного бренда: Франчайзи получает право работать под раскрученным именем, что помогает быстро привлечь клиентов за счет уже сложившейся репутации.
3. Взаимовыгодное сотрудничество: Франчайзер расширяет свой бизнес, а франчайзи получает готовую систему и поддержку, что позволяет быстрее начать свою деятельность.

Комиссия

Бизнес-модель "Комиссия" (или комиссионная) – это модель, где посредник (комиссионер) получает вознаграждение (комиссию) за организацию сделки между покупателем и продавцом или за оказание услуги. Её сущность – в предоставлении доступа к рынку или услуге за плату, а компоненты включают сегменты клиентов, которые нуждаются в посредничестве, ценностное предложение в виде доступа и упрощения сделки, каналы продаж для привлечения обеих сторон и потоки доходов, формируемые за счёт комиссионных отчислений.

Особенности бизнес-модели "Комиссия«:

1. Посредничество: Основная роль – связывать продавцов и покупателей, упрощая для них процесс продажи или покупки.
2. Вознаграждение: Посредник зарабатывает деньги, взимая плату (комиссию) за свои услуги, которая может быть взимаема с одной или обеих сторон сделки.
3. Монетизация: Доход генерируется за счет процента от сделки, платы за лид или за предоставление доступа к платформе.

3. Логика и принципы построения бизнес-модели

- Несмотря на то что ранее в большинстве отраслей традиционно существовала «доминирующая» бизнес-модель, в настоящее время ситуация изменилась радикальным образом.
- Сегодня на одном и том же рынке могут конкурировать самые разные бизнес-модели, так как границы между отраслями размываются, а часто исчезают совсем.
- Бизнес-модель – это не статический документ, бизнес-модель должна меняться под внешние и внутренние условия.

Бизнес-модель Остервальдера-Пинье

Самый популярный шаблон бизнес-модели предприятия (Business Model Canvas) разработали Александр Остервальдер и Ив Пинье. Он состоит из 9 блоков — ключевых элементов бизнеса.



Порядок заполнения блоков модели

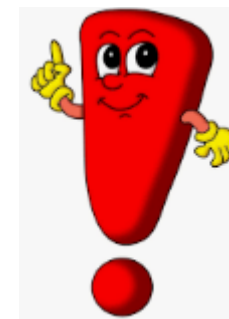
Для раскрытия заложенных между блоками причинно-следственных связей их надо заполнить в такой очередности:

1. Сегменты целевой аудитории (ЦА). Это ключевое место всей бизнес-модели. Здесь нужно описать, кто будет покупать ваши товары или услуги. Важно понять, кто ваши клиенты, какие качества продукта для них важны, сколько они готовы платить и за что.

Сегментов ЦА может быть несколько. Для каждого нужно сформировать отдельное предложение и взаимодействовать с его представителями, исходя из их потребностей и предпочтений. Чем лучше вы узнаете своих покупателей, тем эффективнее будут рекламные кампании и выше продажи.



Каждый сегмент требует отдельного ценностного предложения, а бизнес-модель может охватывать один или несколько потребительских сегментов, поэтому сделайте выбор: с какими сегментами вы будете работать, а от каких стоит отказаться.



Как выделить целевую аудиторию



Примеры сегментации в разрезах:

- Массовый рынок — ориентирован на большую группу потребителей со схожими потребностями: товары повседневного спроса (FMCG).
- Нишевый рынок — ориентирован на ограниченную группу потребителей с особыми запросами: аудиосистемы для проигрывания винила.
- Дробное сегментирование
- Многопрофильные предприятия
- Многосторонние платформы (или многосторонние рынки)
- Отрасль — на рынке b2b учитывайте отличия в потребностях клиентов из разных секторов экономики: ретейл, нефть и газ, транспорт, энергетика, высокие технологии, фармацевтика и проч.
- Портрет клиента — на рынке b2c адаптируйте предложение, исходя из категории клиента с учетом его индивидуальных характеристик: уровня дохода, профиля деятельности, структуры расходов, способов проведения досуга, транспортных предпочтений и проч.

2. Отношения с клиентами. Решите, как вы будете привлекать и удерживать клиентов. Нужно понять, как лучше общаться с покупателями (например, лично или через автоматическую рассылку), нужно ли обучать их и чему именно, предполагает ли продукт самообслуживание или требуется ваша помощь.

3. Каналы взаимодействия (сбыта). Опишите, какими путями будете «касаться» клиента и рассказывать о продукте, как донесете ценность предложения, как будете доставлять продукт и обслуживать клиентов, как сформируете положительное впечатление от сотрудничества и будете напоминать о себе после продажи.



Блок 2. Взаимоотношения

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

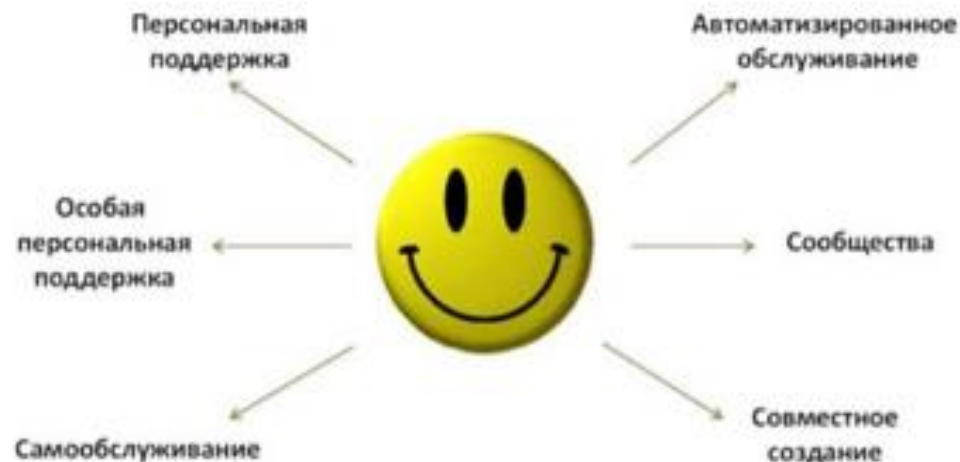
Мотивы, определяющие эти отношения, могут быть различными:

- приобретение клиентов;
- увеличение продаж
- рост доли рынка
- удержание текущих клиентов или приобретение новых
- повышение доходности

Примеры взаимоотношений с клиентами:

самообслуживание (лоукостеры, супермаркеты),
персональная поддержка (страховые компании, банки,
туристические компании),
VIP-поддержка (Private banking),
автоматизированное обслуживание (маркетплейсы)
Особая персональная поддержка
Сообщества
Совместное создание

Взаимоотношения с клиентами



Каналы сбыта



Примеры каналов сбыта: прямые и непрямые, собственные и партнерские.

Сделайте так, чтобы соотношение охвата потенциальных потребителей, характерного для партнерских каналов и доходности собственных каналов было оптимальным.

К каналам сбыта примыкают каналы продвижения — выберите информационные каналы, через которые вы будете повышать осведомленность клиентов о предложении компании.

4. **Достоинства предложения (УТП).** Опишите товары или услуги, которые планируете продавать. Проанализируйте: какую проблему покупателя решает продукт, почему человек будет его покупать у вас, а не у конкурентов.

Суть в том, чтобы определить такую ценность для покупателя, благодаря которой он точно выберет именно ваш продукт. Чем лучше вы удовлетворите его потребности, тем охотнее он купит продукт и тем с большей вероятностью вернется к вам снова.

**INTRODUCING
OUR LATEST
INNOVATION!**

KEY FEATURES

- New product in this product, experience a totally new way of doing things.
- Looking for the best of the best? This is the only way to get the best of the best.
- Let us know what you think and we will be happy to help you.

SHOP NOW

MAIN FEATURES

★★★★★

Let us know what you think and we will be happy to help you.

Примеры элементов ценности для клиентов:

1. Новизна
2. Производительность
3. Изготовление на заказ
4. «Делать свою работу»
5. Дизайн
6. Бренд/статус
7. Цена
8. Уменьшение расходов
9. Снижение риска
10. Доступность
11. Удобство/применимость

- 12 Скорость
- 13 Удобство
- 14 Цена
- 15 Экономия,
- 16 Безопасность
- 17 Здоровье
- 18 Экологичность
- 19 Ответственное потребление
- 20 Кастомизация
- 21 Статус
- 22 Бренд
- 23 Дизайн
- 24 Инновационность и пр.

Новизна

Ваше ценностное предложение направлено на удовлетворение существующих потребностей совершенно новым способом или создает новый рынок, удовлетворяя совершенно новые потребности. Обычно это связано с новыми технологиями. Пример: сотовые телефоны и мобильный интернет.

Производительность

Повышение производительности или эффективности часто используется для создания ценностного предложения. Например, мощность компьютеров постоянно растет. Но такой тип ценности может иметь свои пределы: со стороны технологии или потребительского спроса. Продолжая пример с компьютерами, более быстрые компьютеры, с огромным объемом памяти и лучшей графикой уже не дают пропорционального увеличения спроса, потому что уровень задач пользователей может не требовать такой мощности.

Изготовление на заказ

Ценность заключается в индивидуальном подходе к удовлетворению запросов клиентов. Спрос на товары изготовленные по индивидуальному заказу или с участием самого клиента всегда будет расти.

Люди всегда будут хотеть выделиться и иметь что-то чего нет у других. Причем, данная ценность не обязательно должна быть только в премиальном сегменте. Например, в интернете есть сервисы, которые позволяют кастомизировать стандартный продукт: это может быть принт на майке, или гравировка на чехле для телефона, или возможность самостоятельно выбрать цвет.

Помощь в выполнении работы

Ценность можно создать за счет помощи клиенту в выполнении его работы. Это означает, что ваше ценностное предложение должно решать задачи и проблемы, возникающие у вашего потребителя в процессе его деятельности. Примером может быть удаленный колл-центр, или компания Rolls-Royce полностью берет на себя вопросы, связанные с производством и обслуживанием двигателей самолетов. Компания берет оплату за летные часы и тем самым позволяет авиаперевозчикам сфокусироваться на других важных аспектах своего бизнеса.

Дизайн

Очень важный и очень сложно поддающийся оценке элемент. За счет дизайна можно выделиться среди конкурентов и завоевать любовь потребителей. Очень важный элемент в индустрии моды, потребительской электроники и статусных продуктов. В отдельных потребительских сегментах, например, студенты или дизайнеры, может стать ключевым фактором при принятии решения.

Бренд/Статус

Это продукты, демонстрирующие статус или принадлежность к какой-либо социальной группе. Например, часы Vacheron Constantin, или красная Ferrari, или бренд одежды известный только узкому кругу пользователей, например, серферам или скейтбордистам.

Удобство/применимость

Если вы сделали что-то удобнее в пользовании, то это может создать большую ценность для потребителя. Например, iPod iTunes от Apple предложили пользователям более удобный и быстрый поиск, загрузку и прослушивание музыки. Это позволило компании стать лидером на рынке. Другой пример, платежи с помощью смартфона с использованием бесконтактной технологии NFC.

Цена

Стандартный и самый популярный способ удовлетворения запросов потребителей. Это верный путь, если ваш потребительский сегмент чувствителен к ценам. Например, автомобиль Nano сразу ориентировался на низкую потребительскую цену. Сюда же можно отнести авиакомпании "лоукостеры", которые предлагают минимальный набор услуг по низким для отрасли ценам.

Другое проявление этого элемента - предлагать продукт **бесплатно**, но для этого должна быть соответствующая бизнес-модель, позволяющая зарабатывать на других ценностных предложениях или потребительских сегментах.

Нужно учесть, что путь снижения цены не всегда верный и приводит к желаемым результатам. Снижение цены на рынке с платежеспособной аудиторией может привести к "ценовой войне" с конкурентами и не приведет к желаемому результату в виде роста количества клиентов и доходов. Наоборот, понижение цены может негативно сказаться на показателях всей отрасли.

Уменьшение расходов

Конкретный и понятный способ создания ценности - помогать вашим клиентам снижать расходы. Сюда можно отнести аутсорсинг услуг, автоматизацию, или "облачные" технологии хранения информации.

Снижение риска

Снижение риска при покупке товаров или услуг может быть весомым фактором при принятии решения. Например, гарантийное обслуживание при покупке поддержанного автомобиля снижает риски с расходами на ремонт. Или гарантированный возврат денег в течении 30 дней, если продукт по какой-то причине вам не подошел.

Доступность

Делать ранее недоступные вещи доступными хороший путь для создания ценности. Достижение этой цели возможно за счет новых технологий, инновационной бизнес-модели или сочетанием этих двух вещей. Например, паевые инвестиционные фонды открыли доступ физическим лицам к биржевым финансовым инструментам. Еще пример, компания NetJets за счет инновационной бизнес-модели долевого пользования сделала доступными частные авиаперевозки более широкому кругу потребителей.

В сегменте **B2B** все немного проще с одной стороны, так как факторов, создающих ценность меньше, но это не значит что будет проще создать ценностное предложение. В обобщенном варианте, при принятии решения о покупке, организации в первую очередь интересуют следующие элементы ценностного предложения:

1. Ваше ценностное предложение может **увеличить доходы** (приведем больше клиентов)
2. Ваше ценностное предложение может **уменьшить расходы** (автоматизируем процессы и уволим отдел продаж)
3. Ваше ценностное предложение может **снизить риски** чего-либо (у вас не будет налоговых проверок, штрафов и т.п.)
4. Ваше ценностное предложение может помочь **удержать монополию** (создание барьеров для конкурентов или покупка их)

Типы задач потребителей

Функциональные

Задачи, связанные выполнением конкретных заданий или решением конкретных проблем. Например, сдать налоговую отчетность, подстричь газон, сделать новый сайт.

Социальные

Задачи, связанные с формированием образа человека в глазах окружающих. Это может быть статус, получение влияния или просто хорошо выглядеть. Например, формирование образа заслуживающего уважения специалиста.

Эмоциональные

Достижение определенных эмоциональных состояний, таких как чувство безопасности, спокойствия или принадлежности к определенной социальной группе. Примером может быть спокойствие за сохранность своих сбережений или гарантия трудоустройства.

Примеры ценностных предложений

- Быстрый и стабильный интернет
- Снизим риски провала при запуске бизнеса
- Вкусный кофе и расслабляющая атмосфера
- Целевой трафик для вашего сайта
- Уменьшение расходов на бухгалтерское сопровождение
- Снижаем риск получения убытков от провала проекта
- Увеличим прибыль за счет повышения эффективности отдела продаж

5. **Источники доходов.** Перечислите откуда, за что и как именно вы будете получать деньги.

Деньги можно зарабатывать разными путями:

- продажа товаров и услуг;
- подписка;
- аренда/рента/лизинг;
- продажа лицензий;
- комиссия за посредничество;
- реклама.

Здесь же опишите **принципы ценообразования и способы оплаты.**

Проанализируйте, сколько каждый из сегментов ЦА готов платить. В будущем это поможет посчитать доходность бизнес-модели.



Потоки доходов/ценообразование



6. Ключевые процессы (активности). Опишите:

- что будете делать, чтобы произвести и продать продукт;
- как будете решать проблемы клиента и обслуживать его, чтобы он остался максимально доволен сотрудничеством;
- как будете поддерживать и развивать CRM-систему, программное обеспечение, соцсети и прочие платформы, через которые будете взаимодействовать с потребителем.



7. Ключевые ресурсы. Перечислите, что вам нужно, чтобы запустить бизнес, обеспечить его дальнейшее функционирование и развитие. Это всё то, что поможет вам произвести продукт, рассказать о нём покупателям, обеспечить доставку, продажу, послепродажное обслуживание и так далее. Ресурсы могут быть финансовыми, человеческими, интеллектуальными, физическими.



Примеры ключевых видов деятельности:

1. Производство,
2. Инжиниринг,
3. Консалтинг,
4. Продажи,
5. Дизайн,
6. Разрешение проблем
7. Платформы/сети
8. управление проектами и т. д.

Ключевые ресурсы:

1. персонал (экспертиза и компетенции, HR-бренд),
2. финансы (денежные средства для операционной деятельности, инвестиции в развитие бизнеса),
3. материальные ресурсы (здания, сооружения, станки),
4. интеллектуальные ресурсы (товарные знаки, ноу-хау, патенты).

Компания может быть собственником этих ресурсов, брать их в наем или же получать от ключевых партнеров.

1. Понятие бизнес-модели

8. Ключевые партнеры. Перечислите поставщиков и партнеров, с которыми будете сотрудничать. Определите взаимные выгоды.



9. Структура издержек. Опишите, на что и сколько именно денег будете тратить. Этот блок поможет наглядно увидеть, какой объем инвестиций потребуется для старта, поддержания и развития бизнеса, какие статьи расходов самые затратные.



Можно выделить четыре типа партнерских отношений:

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

Примеры ключевых партнеров:

1. поставщики,
2. субподрядчики,
3. профессиональные сообщества
4. отраслевые СМИ
5. профильные вузы и пр

Блок 9. Структура издержек

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

Блок описывает наиболее существенные расходы, необходимые для работы.

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.

Примеры издержек:

1. фонд оплаты труда,
2. маркетинг,
3. привлечение клиентов,
4. управление и развитие интернет-платформы,
5. производство,
6. R&D.

Бизнес-модель «Канвас» для компании KFC

Ключевые партнеры Компания Pepsi, поставщики продуктов питания 	Ключевые виды деятельности  Управление сетью ресторанов быстрого питания, система логистики, франчайзинг, услуги кейтеринга Ключевые ресурсы  Бренд, сбытовая и логистическая сети, средства для оказания услуг кейтеринга	Ценностные предложения Секретный рецепт, доступные цены, быстрое обслуживание 	Взаимоотношения с клиентами  Ориентация на потребности клиентов: индивидуальные и типовые договоры Каналы сбыта  Сеть ресторанов быстрого питания, обслуживание на дому, интернет-магазины	Потребительские сегменты Молодые люди (16–25 лет), студенты, работники, начинающие карьеру, франчайзи 
Структура издержек  Затраты сети ресторанов быстрого питания, брендинг/коммуникации, автопарк для услуг кейтеринга, продуктовые инновации	Потоки доходов  Выручка ресторанов быстрого питания и от услуг кейтеринга, франчайзинг			

Домашнее задание (до 8 баллов/на каждого студента в группе)

В электронном курсе, модуль «Бизнес-модель», ознакомьтесь с учебно-методическими материалами. Также изучите настоящую презентацию. Покомандно (вы были разделены для всех командных заданий на курс) зайдите в файл [Дополнительные материалы и задания](https://stud.lms.tpu.ru/pluginfile.php/3325448/mod_resource/content/2/%D0%94%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8B%20%D0%B8%20%D0%B7%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F.pdf) (ссылка https://stud.lms.tpu.ru/pluginfile.php/3325448/mod_resource/content/2/%D0%94%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8B%20%D0%B8%20%D0%B7%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F.pdf).

- Ответ каждая команда присылает через ЭК, Командное ИДЗ No2 (ссылка <https://stud.lms.tpu.ru/mod/assign/view.php?id=727494>).
- Выбор варианта на команду:

Но команды по порядку	Но варианта Командного ИДЗ No1
1, 4, 7	1
2, 5, 8	2
3, 6, 9	3