

фри

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

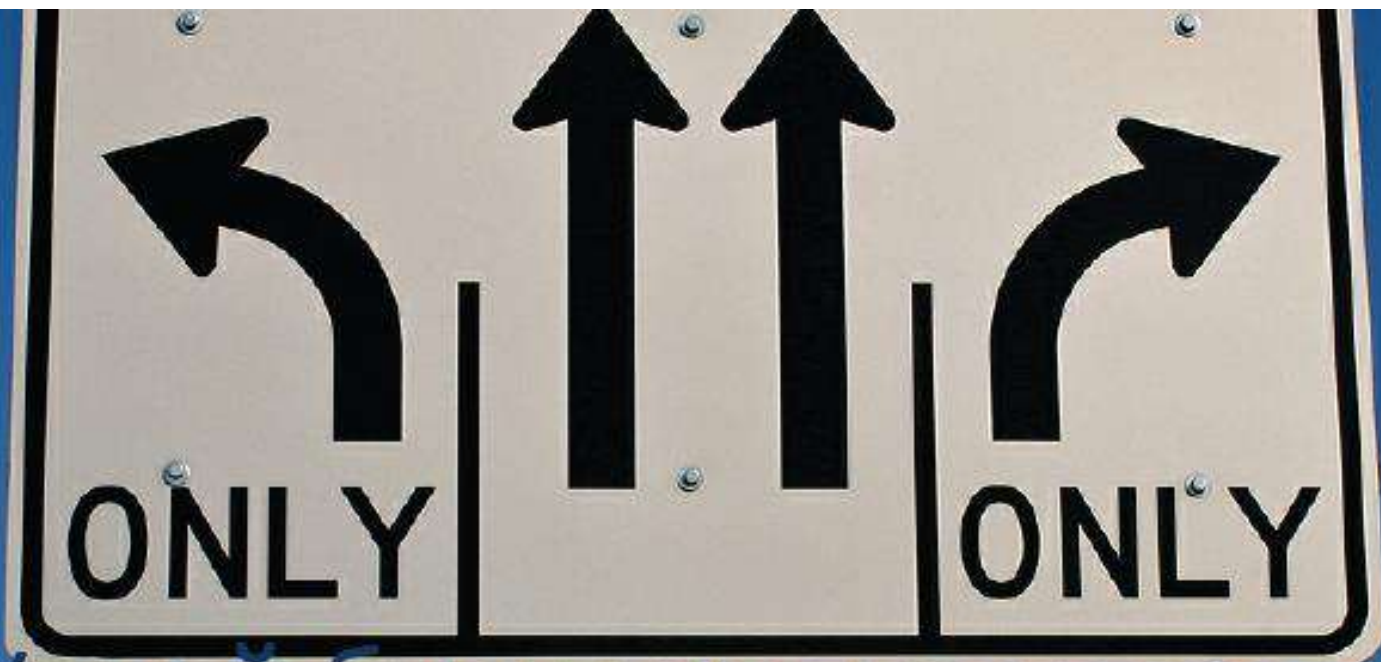
(Поиск модели по А. Остервальдеру)

Наталия Федотова
Руководитель
акселерационных программ
nfedotova@iidf.ru

Москва, 2015

Что такое бизнес-модель?

- Описывает принципы как и где в организации создается стоимость
- Логика действия компании
- ≠ бизнес-план



Какой бизнес вы создаете?



Малый бизнес

Что делаем:

- Продаем имеющийся продукт существующим клиентам
- Денег должно хватать на жизнь, но цель «заработать миллиард» не стоит

OPEN

Социальный бизнес

Что делаем:

- Решаем социальные проблемы, хотим изменить мир
- Прибыль – не главное

TED
Ideas worth spreading

Presented by



GreenfieldProject

Стартап на продажу

Что делаем:

- Делаем стартап «на продажу»
- Создают профессионалами в своей области, чтобы в последующем быть проданными крупным компаниям

Масштабируемый стартап

Что делаем:

- Делаем стартап, способный вырасти в несколько раз
- Для роста требуются инвестиции

Стартап

это временная организация, созданная для поиска масштабируемой и повторяемой бизнес-модели.



Стив Бланк
www.steveblank.com

Справка о Стиве Бланке:

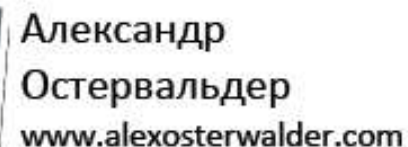
- *Customer development methodology*
- *Lean startup movement*



Гипотеза ➤ Бизнес-модель ➤ Рост функций ➤ Рост компании



Служит для описания основных принципов
создания, развития и успешной работы
организации



Ориентируйтесь на потребителей

1. Какие задачи стоят перед нашими потребителями? Что их вдохновляет? Как мы можем им помочь достичь желаемого?
2. Как наши потребители предпочитают получать предложения?
3. Какой тип взаимоотношений предпочли бы наши клиенты?
4. За что они действительно готовы платить?



Потребительские сегменты

Ключевые партнеры



Ключевые виды деятельности



Ценностные предложения



Взаимоотношения с клиентами



Потребительские сегменты



Ключевые ресурсы



- Кто наш потребитель?
- Для кого мы создаем свой продукт?
- Какие клиенты для нас более важны?
- Сколько у него денег?

Структура издержек



Потоки поступления доходов



Потребительские сегменты

Потребители **разные** если:

- Различие в запросах = различие предложения
- Разные каналы сбыта
- Взаимоотношения надо строить по-разному
- Выгодность существенно различается
- Привлекательны разные аспекты предложения

Потребительские сегменты

- Массовый рынок [бытовая техника]
- Нишевый рынок [поставки комплектующих]
- Дробное сегментирование [банки]
- Многопрофильные предприятия [Amazon]
- Многосторонние платформы [Google]

Потребительские сегменты

- Готовность к покупке
- Степень осознания проблемы
- Организационно-правовые формы (b2c, b2b, b2g)
- Тип продаж (розница/опт)
- Социальные и демографические факторы
- Существующие решения
- География и т.д.

Ценностные предложения

Ключевые партнеры



Ключевые виды деятельности



Ценностные предложения



Взаимоотношения с клиентами



Потребительские сегменты



Ключевые ресурсы

- Что мы предлагаем потребителю?
- Какие проблемы мы помогаем решить?
- Какие потребности удовлетворяем?
- Что мы предлагаем каждому потребительскому сегменту?
- Чем мы его цепляем?



Структура издержек



Потоки поступления доходов



Ценностные предложения

- Новизна [сотовые телефоны]
- Производительность [компьютерная отрасль]
- Изготовление на заказ
- «Делать свою работу» [двигатели Rolls-Royce]
- Дизайн
- Бренд/Статус [Rolex]
- Цена [автомобили, Ryanair]
- Уменьшение расходов [Salesforce.com- продажа хостинга для CRM]
- Снижение риска [гарантии, например, автомобильные]
- Доступность [банки и кредиты]
- Удобство/применимость [iPod]

Каналы сбыта

Ключевые партнеры



Ключевые виды деятельности



Ценностные предложения



Взаимоотношения с клиентами



Потребительские сегменты



- Какие каналы предпочтительны для наших потребителей?
- Как мы взаимодействуем с ними сейчас?
- Какие из них наиболее эффективны?
- Какие более выгодны?

Каналы сбыта



Структура издержек



Потоки поступления доходов



Каналы сбыта

Собственные

Несобственные

Прямые

Непрямые

**Торговые
агенты**

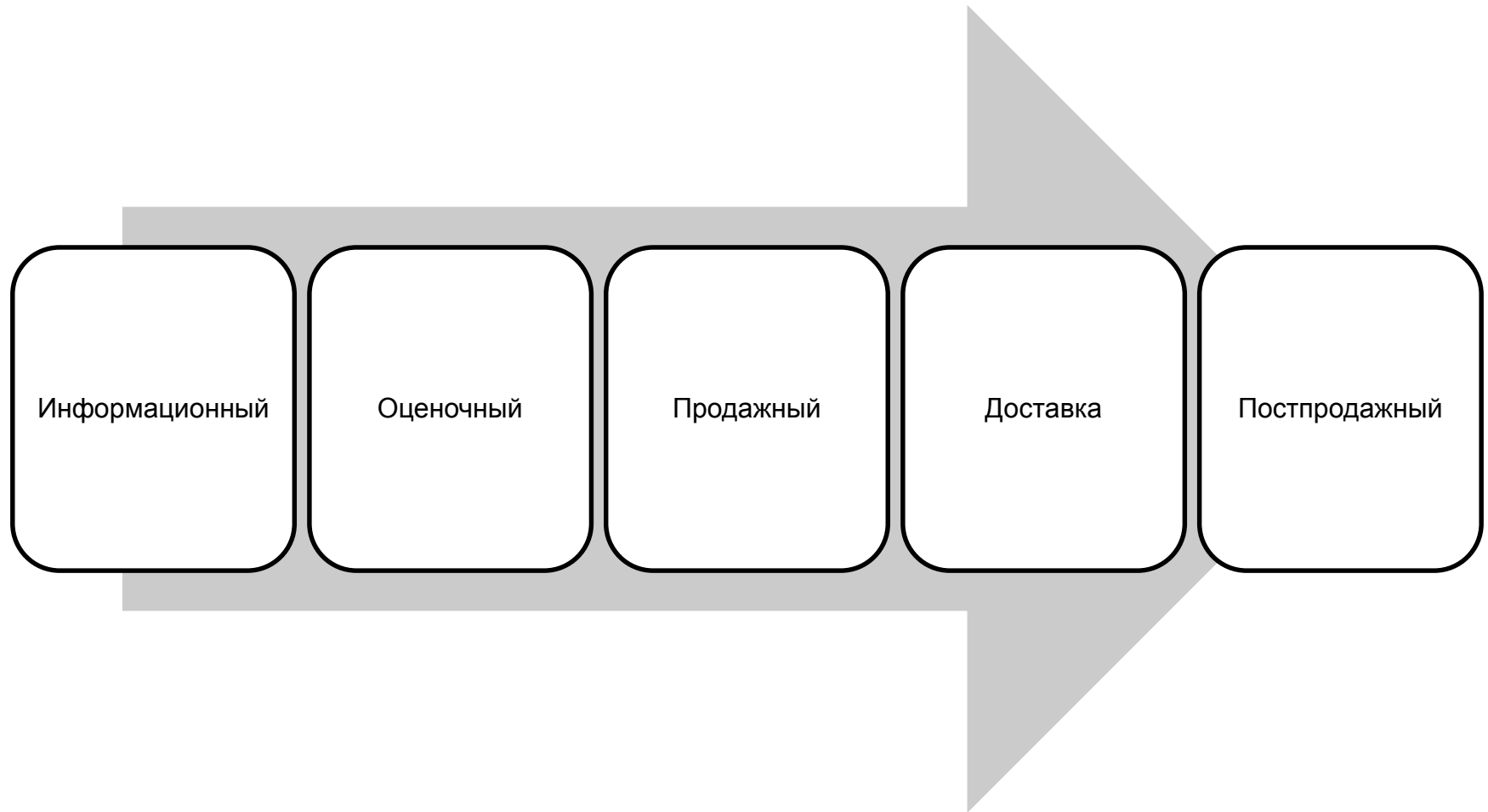
**Продажи через
интернет**

**Фирменные
магазины**

**Партнерские
магазины**

Оптовики

Каналы сбыта. Этапы



Взаимоотношения с клиентами

Ключевые партнеры



Ключевые виды деятельности



Ценностные предложения



Взаимоотношения с клиентами



Потребительские сегменты



- Какие отношения предпочтительны для каждого потребительского сегмента?
- Какие отношения установлены?
- Каких расходов они требуют?
- Как они интегрированы в общую бизнес-модель?

Каналы сбыта



Структура издержек



Потоки поступления доходов



Взаимоотношения с клиентами

- Персональная поддержка [на месте, через колл-центр]
- Особая персональная поддержка [VIP]
- Самообслуживание
- Автоматизированное обслуживание [личный кабинет на сайте]
- Сообщества [онлайн]
- Совместное создание [Amazon.co-книги, Youtube.com]

Потоки поступления доходов

Ключевые партнеры



Ключевые виды деятельности



Ценностные предложения



Взаимоотношения с клиентами



Потребительские сегменты



Ключевые ресурсы



Структура издержек



Потоки поступления доходов



- За что клиенты действительно готовы платить?
- За что они платят сейчас?
- Как они платят? Как они предпочли бы платить?
- Какую часть прибыли приносит каждый поток поступления доходов?

Потоки поступления доходов

- Продажа активов [Ozon.ru, Audi]
- Плата за использование [мобильная связь]
- Оплата подписки [тренажерный зал, сетевые игры, turbofilm.tv]
- Аренда/рента/лизинг [Sixt, Avis]
- Лицензии [медиа, патенты на технологии]
- Брокерские проценты [проценты со сделок, агентские]
- Реклама [СМИ, IT]

Потоки поступления доходов

Механизмы ценообразования

- Фиксированные цены (прейскурант, зависит от характеристик, зависит от потребительского сегмента, зависит от величины закупки)
- Свободные цены (договор, торги, управление доходами от количества, аукцион)

Ключевые ресурсы



Ключевые ресурсы

- Материальные ресурсы
- Интеллектуальные ресурсы
[интеллектуальная собственность:
SAP, Microsoft]
- Персонал [ученые]
- Финансы [экономические рычаги]

Ключевые виды деятельности

Ключевые партнеры



Ключевые виды деятельности



Ценностные предложения



Взаимоотношения с клиентами



Потребительские сегменты



Ключевые ресурсы

Что нужно делать, чтобы предоставить наши ценностные предложения нашим потребителям?



Структура издержек



Потоки поступления доходов



Ключевые виды деятельности

- Производство
- Разрешение проблем [консалтинг, больницы]
- Платформы/сети [eBay, Visa, Microsoft]

Ключевые партнеры

Ключевые партнеры



Ключевые виды деятельности



Ценностные предложения



Взаимоотношения с клиентами



Потребительские сегменты



- Кто наши ключевые партнеры?
- Кто наши основные поставщики?
- Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров?
- Какой ключевой деятельностью занимаются наши партнеры?

Каналы сбыта



Структура издержек



Потоки поступления доходов



Ключевые партнеры

- Оптимизация и экономия в сфере производства [аутсорсинг, экономия на масштабе]
- Снижение риска и неопределенности [стратегические союзы, Blue Ray (Blu-ray Disc Association)]
- Поставка ресурсов и совместная деятельность [лицензионные права, страховые компании, туроператоры]

Структура издержек

Ключевые партнеры



Ключевые виды деятельности



Ценностные предложения



Взаимоотношения с клиентами



Потребительские сегменты



Ключевые ресурсы

- Каковы наши основные затраты?
- Какие из ресурсов/активностей обходятся дороже всего?
- Мы выбрали подход основанный на снижении издержек или на повышении добавленной стоимости?



Структура издержек



Потоки поступления доходов



Структура издержек

Вариант 1

- Ориентация на издержки [дискаунтеры]
- Ориентация на ценность [luxury]

Структура издержек

Вариант 2

- Фиксированные издержки
- Переменные издержки
- Экономия на масштабе
- Эффект диверсификации [одно оборудование, одни каналы сбыта]

Шаблон бизнес модели

Проект:

Автор:

День: Месяц: Год:
Итерация №:

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

*Инновационное предпринимательство —
это предпринимательская деятельность,
основанная на инновациях **в любом
элементе бизнес-модели.***

Стили бизнес-моделей

- **Контекст (ДО)**
- **Проблема**
- **Решение (ПОСЛЕ)**
- **Обоснование**
- **Пример**

Стили бизнес-моделей

1. Разделение бизнес-модели

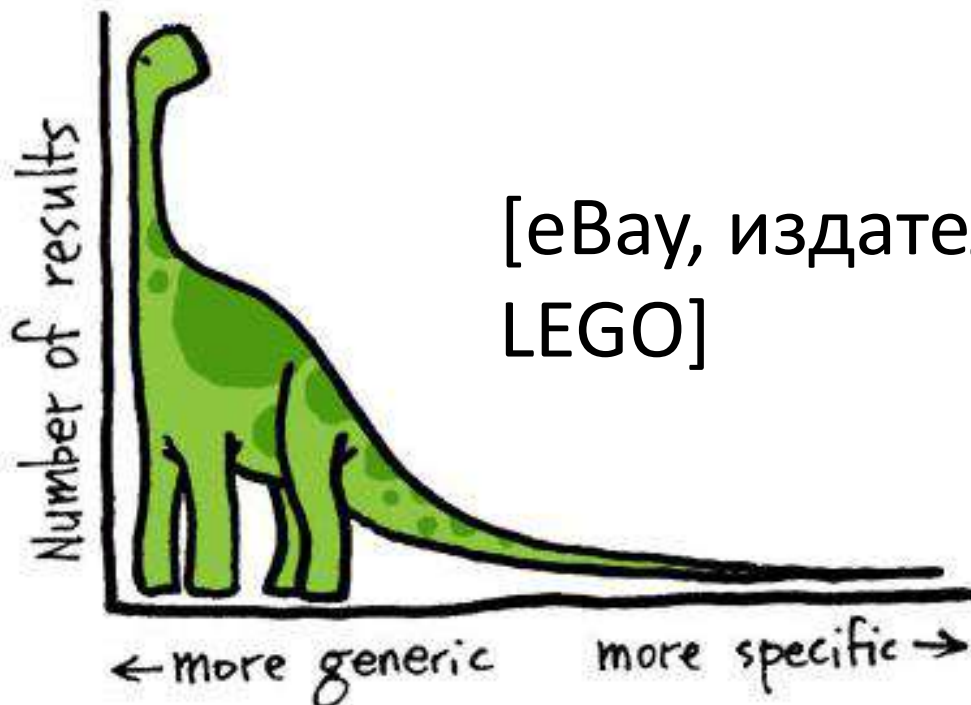
- Ориентация на клиентов
- Ориентация на инновации
- Ориентация на инфраструктуру

[телекоммуникационные компании, частные банки]

Стили бизнес-моделей

2. «Длинный хвост»

- Предложение большого числа нишевых товаров, каждый из которых продается



[eBay, издательский бизнес lulu.com, LEGO]

Стили бизнес-моделей

3. Многосторонние платформы

- Объединение двух и более различных, но определенным образом связанных потребителей
- Ценность для одной группы создается только при наличии другой
- Сетевой эффект

[eBay, Yandex, Facebook, Microsoft Windows, Apple (iPod -> iTunes -> iPhone)]

Стили бизнес-моделей

4. FREE, FREEmium

- Бесплатное предложение для одной из групп клиентов
- Финансирование одной группы клиентов за счет другой
- Вариации: страховка, «убыточное лидерство» или «бритвы и лезвия»

[Skype – платят 10% пользователей!, бесплатные газеты, страховые компании, Gillette, HP]

Стили бизнес-моделей

5. Открытые бизнес-модели

- Ценность создается и сохраняется за счет сотрудничества с внешними партнерами.
- Закрытые инновации (пул патентов)
- Открытые инновации (партнерство и развитие)

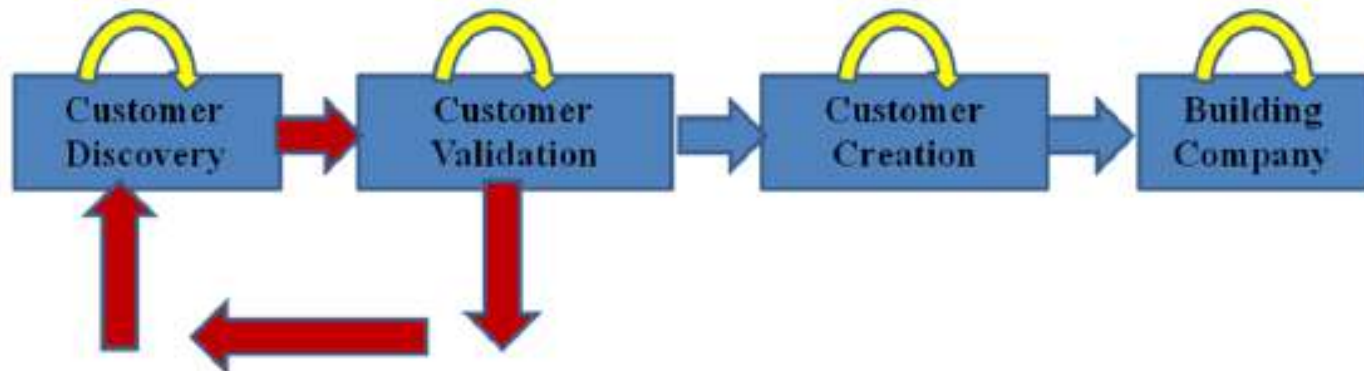
[P&G, медицина]

Альтернативная модель. Бланк.

Стив Бланк – **Customer Development Approach**
– ориентация на потребителя.

В основе стартапа лежит видение

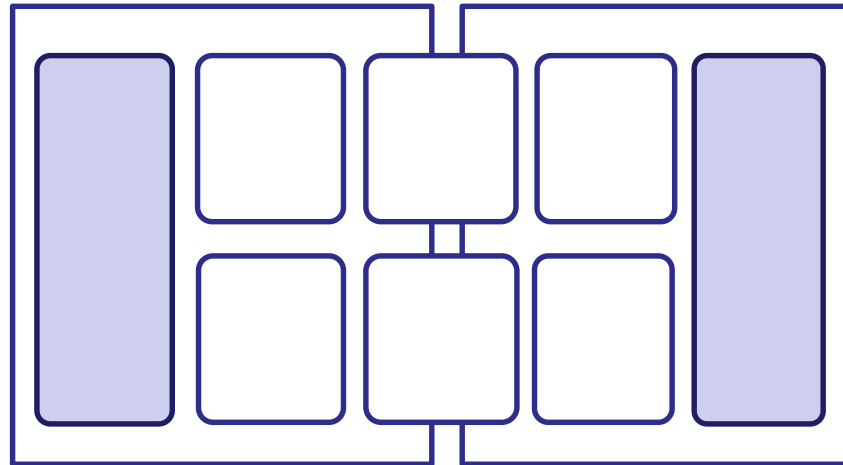
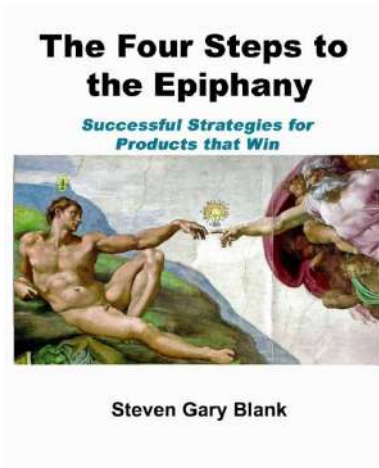
1. **Customer discovery** – выявление потребителя
2. **Customer validation** – верификация потребителей
3. **Customer creation** – создание спроса
4. **Company building** – построение компании



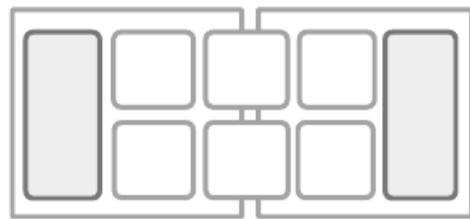


Подход №1

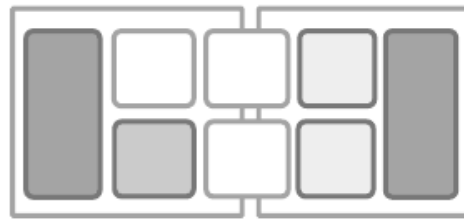
Исследование клиента *ака «Слоник»*



Исследование клиентов



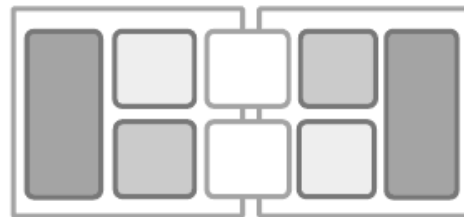
1. Определить клиентов и проблемы



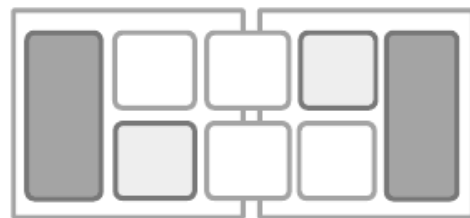
5. Продать «евангелистам»



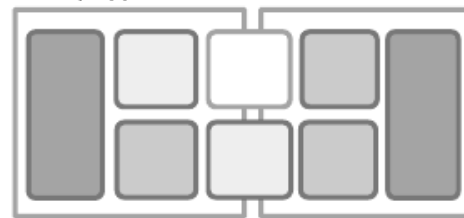
2. Проверить на клиентах



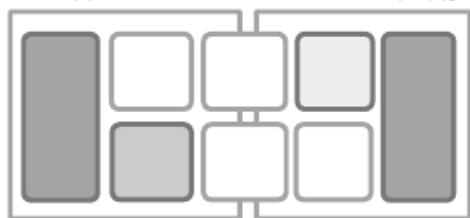
6. Продать в каналы



3. Сделать минимальный продукт



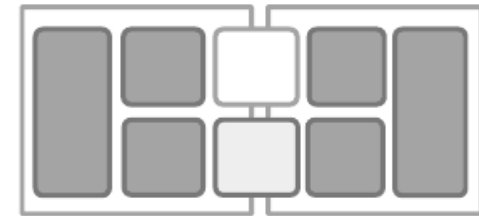
7. Разработать позиционирование



4. Улучшить с помощью клиентов



8. Подготовить продажу в массы



9. Создать спрос



10. Определить миссию компании
Создать необходимые отделы

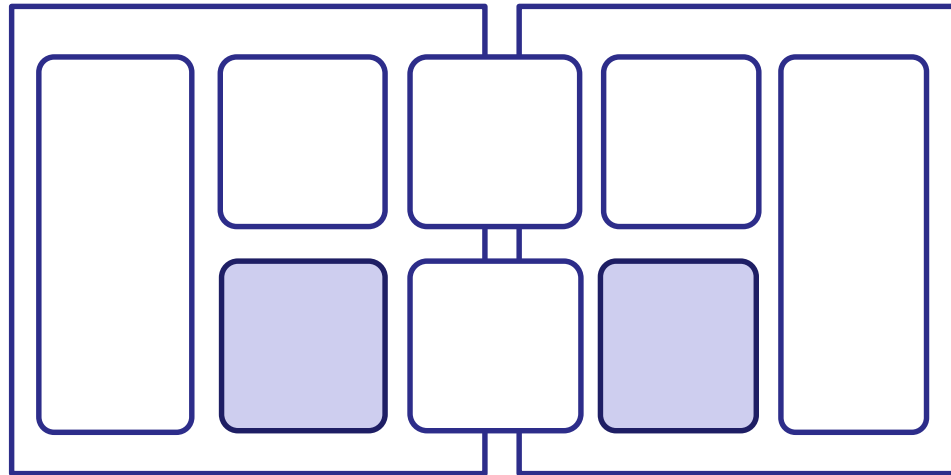
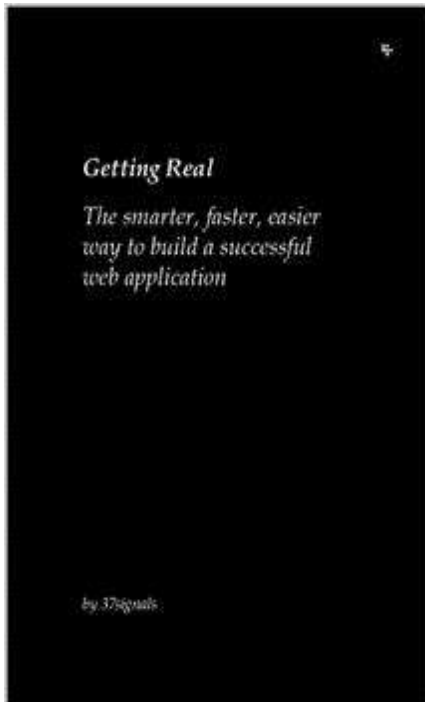


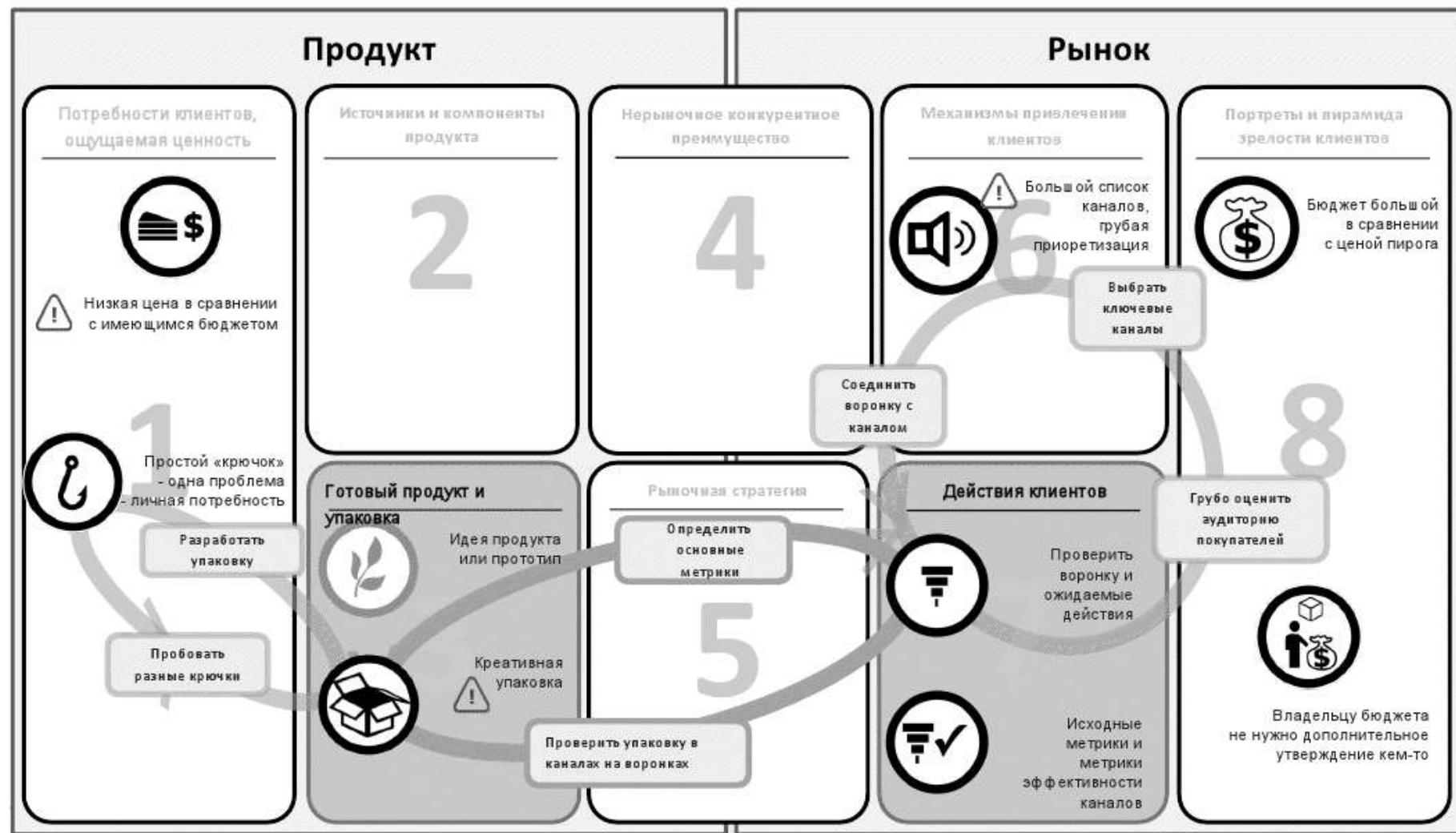
11. Написать *The 4 steps to the Epiphany*



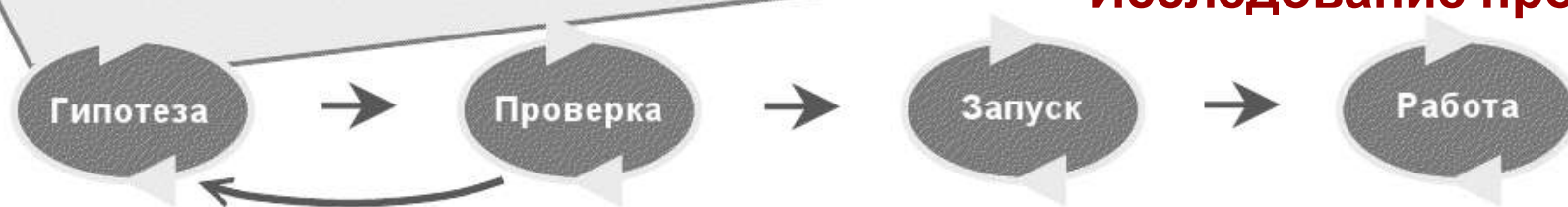
Подход №2

Исследование продукта *aka «Чебурашка»*



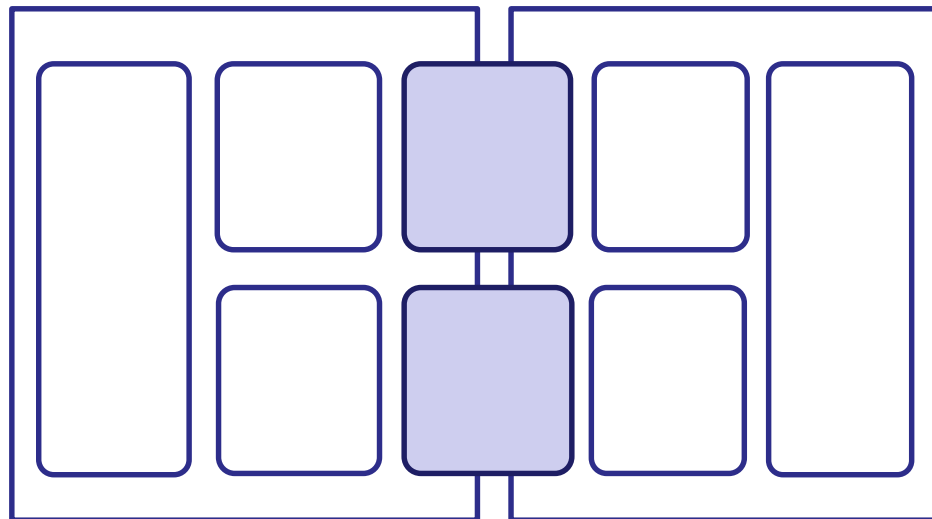


Исследование продукта



Подход №3

Исследование рынка ака «Клон»



Продукт

Потребности клиентов,
ощущаемая ценность

Источники и компоненты
продукта

Нерыночное конкурентное
преимущество

Рынок

Механизмы привлечения
клиентов

Портреты и пирамида
зрелости клиентов

Локализовать продукт и
создать упаковку

Передача знаний

Доступ к работающему
продукту

Адоптировать воронки и
экономику процессов

Эксперт
(партнер,
инвестор,
основатель,
сотрудник)

Знание
источников
трафика

Грубый портрет
клиента

Готовый продукт и упаковка

Рыночная стратегия

Действия клиентов

Операционные знания:
экономика воронки,
эффективность
капитала,
команда и процессы

База клиентов
достаточно велика

Быстро набрать
клиентов!!!

Гипотеза

Проверка

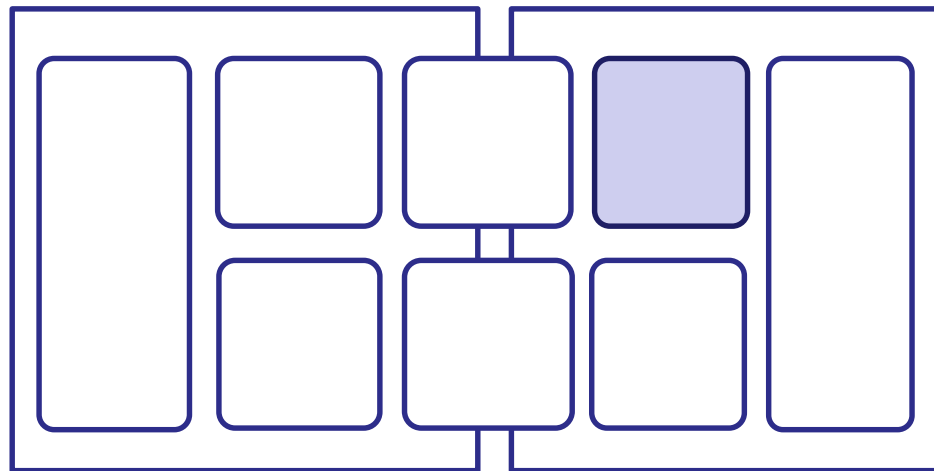
Запуск

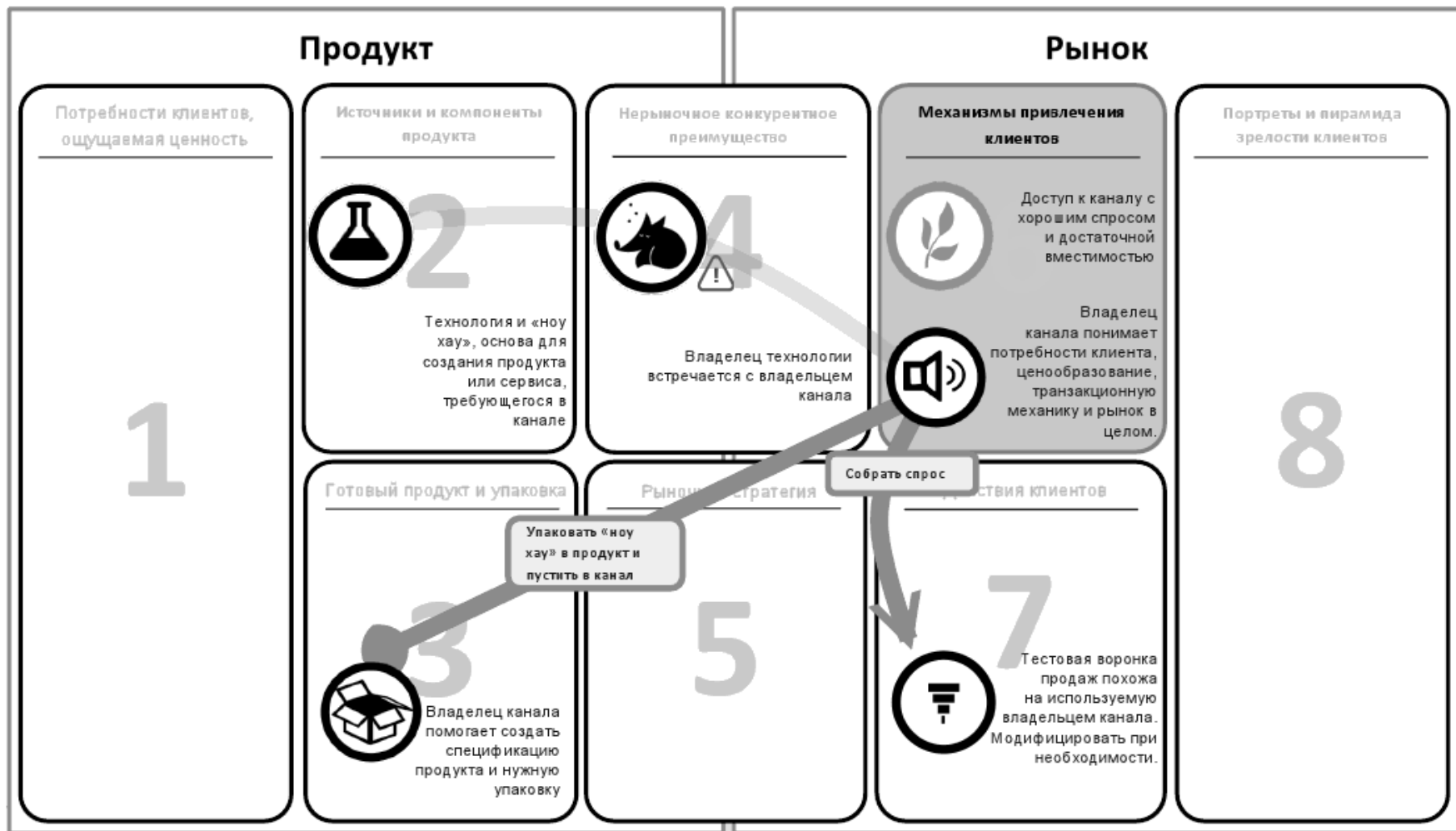
Работа

Исследование рынка

Подход №4

Исследование канала ака «Хитрый лис»





Исследование каналов





Стремимся создать:

- масштабируемую
- повторяемую
- наглядную

бизнес-модель

Пример бизнес-модели для разбора

McDonalds, Yandex, Google Search, IKEA, Skype, iPod

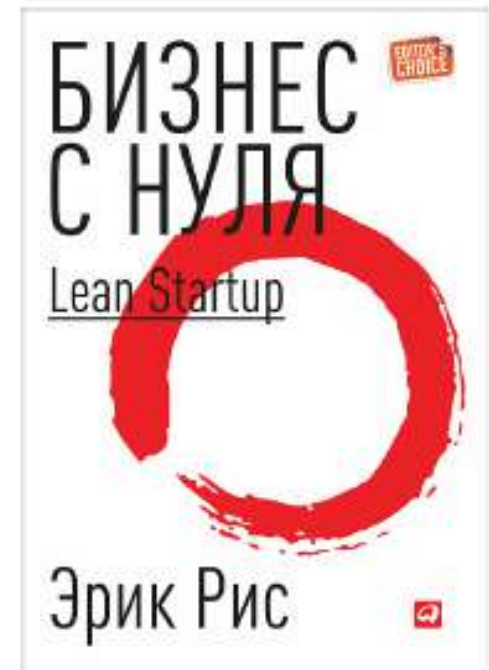
ваши предложения?

«Построение бизнес-моделей»

Александр Остервальдер

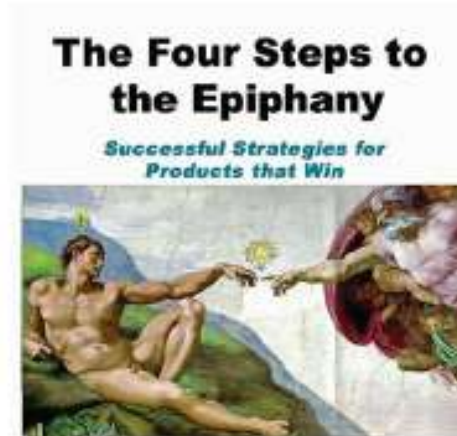


Бизнес с нуля: Метод Lean
Startup
Эрик Рис



The Four Steps to the Epiphany

Steve Blank



Steven Gary Blank

GreenfieldProject

Задание

Разбейтесь на команды и заполните шаблон для бизнеса, который вы понимаете.



A black and white photograph showing a person's hand holding a small, square, light-colored sticky note. The note has the words "thank you" written in a cursive, handwritten style. The word "you" is followed by a small heart symbol. Below the word "you", there are two horizontal lines drawn across the note. The hand is positioned on the right side of the frame, holding the note steady. The background is out of focus, showing a person's arm and torso in a dark, possibly striped, garment.

thank
you