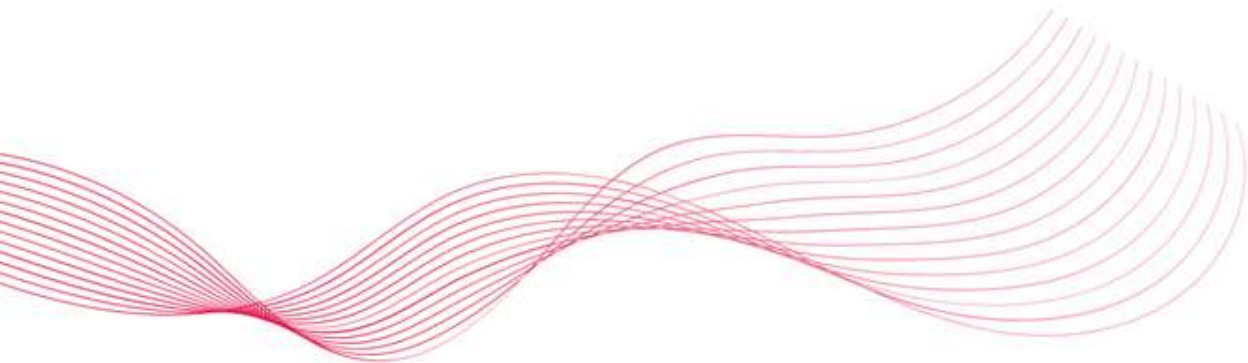


# БИЗНЕС-МОДЕЛЬ А. ОСТЕРВАЛЬДЕРА





# Ирина ТРОФИМОВА



- бизнес-консультант
- эксперт по развитию людей и организаций
- основатель проекта "ChangLab - системные изменения в бизнесе"

## КЛИЕНТЫ:

**CHANGE**  
СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В БИЗНЕСЕ  
**LAB**



**ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС - МОДЕЛЬ**



**Бизнес-модель** — схематическая презентация **бизнес-процессов**, происходящих внутри компании.

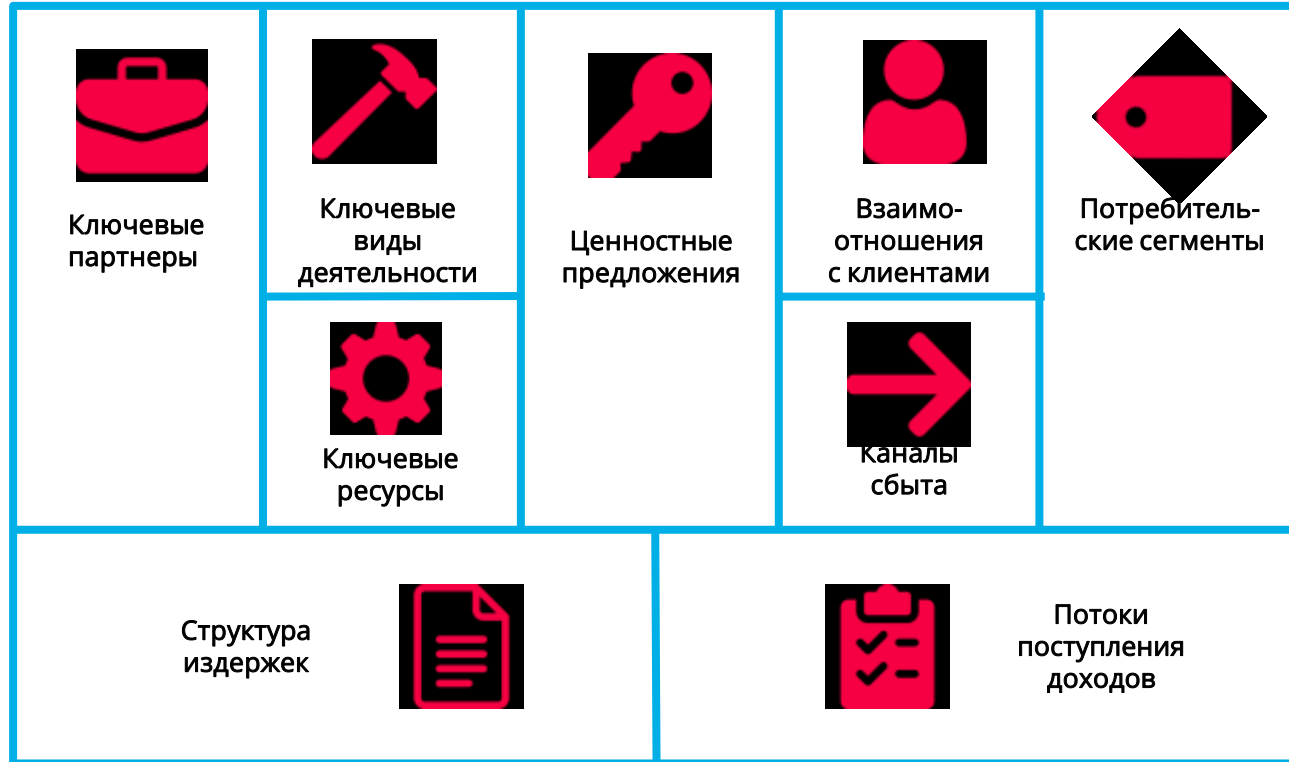
Она наглядно демонстрирует, какие продукты и кому продает организация, насколько это выгодно, и какие есть перспективы.

Швейцарский теоретик бизнеса,  
автор книг, консультант  
и предприниматель.

Известен своими исследованиями  
в области построения **бизнес-моделей**  
и разработкой **Business Model Canvas** —  
системы анализа бизнес-моделей  
для предпринимателей.



# Бизнес-модель А. Остервальдера





- Для кого создаем продукты (оказываем услуги, производим товар и т.п.)?
- Как можно охарактеризовать наших потребителей одним словом?
- Можно ли быстро найти целевую аудиторию и поговорить с ней о предлагаемом продукте?
- Кто из разных групп покупателей наиболее важен?



## Ценностные предложения

- Какую ценность мы предоставляем потребителям?
- Какие проблемы помогаем им решить?
- Какие потребности удовлетворяем?
- Из чего состоит продукт/товар/услуга?



- Информирование.
- Оценка.
- Продажа.
- Доставка и адаптация.
- Обслуживание.



Каналы  
сбыта

- Какие каналы взаимодействия позволят пообщаться с нашими клиентами?
- Как мы взаимодействуем с ними сейчас?
- Какие из них наиболее эффективны?
- Какие наиболее выгодны?

- **персональная поддержка;**
- **самообслуживание;**
- **бесплатное или условно-бесплатное пользование;**
- **совместное создание;**
- **индивидуальное или групповое обучение.**



**Взаимо-  
отношения  
с клиентами**

---

- **Каких отношений ждут клиенты?**
- **Какие отношения есть сейчас?**
- **Почему отношения стали такими?**
- **Сходятся ли они с текущей бизнес-моделью?**

- Продажа товаров.
- Плата за использование услуги.
- Оплата подписки.
- Аренда.
- Лицензия.
- Комиссия.
- Реклама.



## Потоки поступления доходов

- За что клиенты готовы платить?
- За что они платят сейчас?
- Каким образом они платят?
- Как они предпочли бы платить?
- Какую часть от общей прибыли приносит каждый поток?

- Материальные ресурсы.
- Интеллектуальные ресурсы.
- Персонал.
- Финансы.



Ключевые  
ресурсы

- Какие ресурсы нужны для создания и реализации ценностных предложений? Отношения с нашими клиентами? Каналы сбыта?

- **Производство.**
- **Решение проблем.**
- **Управление инфраструктурой.**



**Ключевые  
виды  
деятельности**

- Что нужно делать для поддержания ценности продукта?
- Без чего компания не может существовать?
- Что необходимо делать регулярно для постоянного повышения качества работы?



## Ключевые партнеры

- Партнерство с какими компаниями помогает снижать риски?
- Кто может стать нашим поставщиком?
- Какие виды деятельности можно передать партнерам без ущерба качества?

## **Фиксированные издержки**

(не зависят от объема производства)

## **Нефиксированные издержки**

(зависят от объема производства)

Структура  
издержек



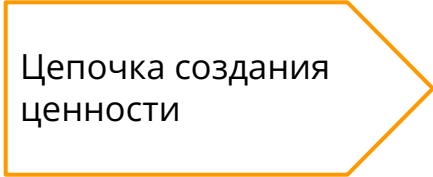
- Какие важные расходы мы несем для производства продукта?
- Какие ресурсы для нас наиболее дороги?
- Какие виды деятельности требуют наибольших затрат?

# СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ

Ценность: как создается?

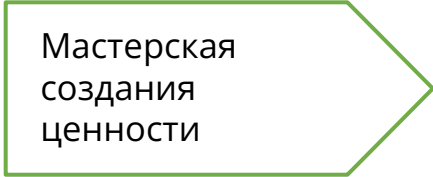
Value chain

Цепочка создания  
ценности

An orange-outlined arrow pointing to the right, containing the text 'Цепочка создания ценности'.

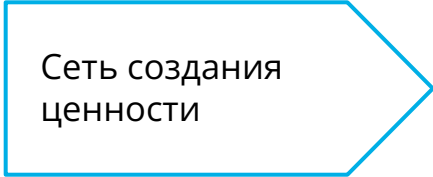
Value shop

Мастерская  
создания  
ценности

A green-outlined arrow pointing to the right, containing the text 'Мастерская создания ценности'.

Value  
network

Сеть создания  
ценности

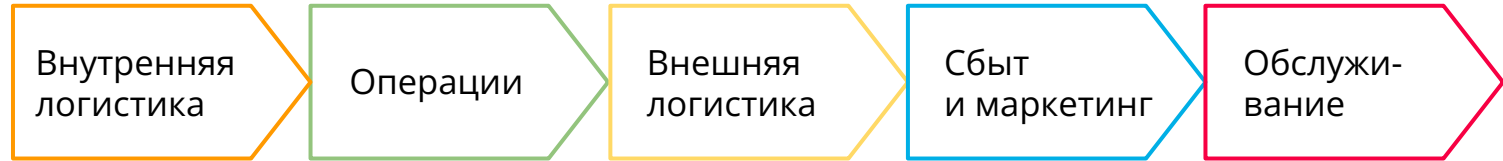
A blue-outlined arrow pointing to the right, containing the text 'Сеть создания ценности'.



# VALUE CHAIN

- Ориентация на конечный продукт
- Фокус внимания: эффективность
- Основа конкурентного преимущества:
  - Экономия на масштабе
  - Специализация
- Тип компании:
  - Производственные
  - Сбытовые
- Особенности: координация последовательных действий
- Стратегия создания стоимости:
  - Лидерство по издержкам
  - Рациональное использование мощностей
  - Совершенствование бизнес-процессов

# VALUE CHAIN



## Эффективность VS результативность

Показатели: → Рынок → Масштаб производства  
→ Продукт → Степень интеграции (вертикальной)

# VALUE SHOP

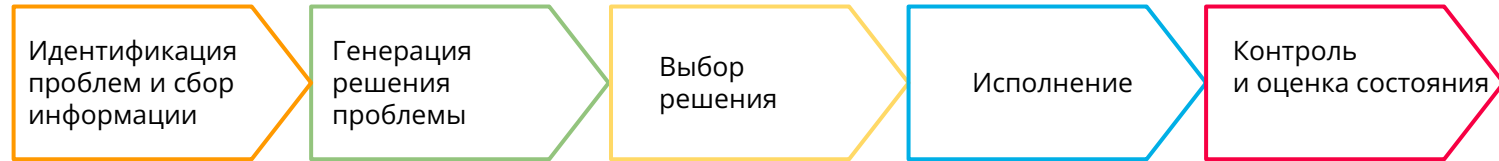


- Ориентация:
  - на уникальное решение/продукт
  - на способ его достижения
- Фокус внимания: эффективность + результативность
- Основа конкурентного преимущества:
  - Совмещение (разные проблемы — один набор ресурсов)
  - Компоновка (сборка портфеля ресурсов под проблему)
- Тип компании:
  - проф. услуги
  - разработка и добыча полезных ископаемых
  - здравоохранение
  - освоение земель
  - дизайн
- Особенности: линейность проекта + нелинейность производственного процесса + обратные связи

# VALUE SHOP

Стратегия создания стоимости:

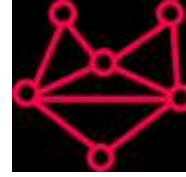
→ Управление использованием человеческого капитала



## Эффективность VS результативность

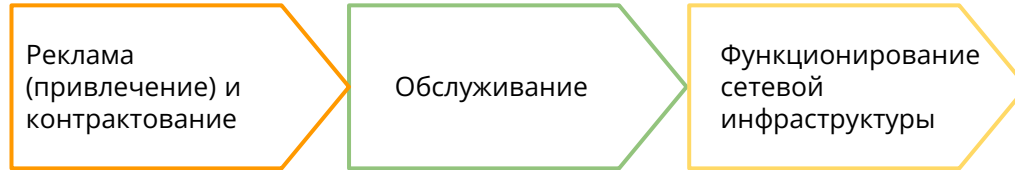
Показатели: → Специализация компании  
→ Квалификация персонала

# VALUE NETWORK



- Ориентация:
  - на обслуживание (услуга)
  - на IT-продукты
- Фокус внимания: эффективность
  - качество обслуживания
  - репутация
- Основа конкурентного преимущества: сетевые эффекты (ценность от числа участников сети и качества участников)
- Тип компании:
  - Авиакомпании
  - Страховые
  - Службы доставки
  - Телефония
  - Эл. коммерция
  - Биржа
- Особенность:
  - Параллельное (одновременное) высококачественное исполнение множества операций
- Стратегия создания стоимости:
  - Качество
  - Инфраструктура
  - Вертикальная и горизонтальная интеграция
  - Повышение ценности клиентской базы

# VALUE NETWORK



## РЕПУТАЦИЯ!!!

- Показатели:
- Размер сети
  - Качество клиентской сети
  - Доступность



ТРИ ИДЕИ, КОТОРЫЕ  
ВОЗЬМЕТЕ С СОБОЙ



# ПРОСТОЙ ПЕРВЫЙ ШАГ

“ДНК СОБСТВЕННИКА”  
ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА ЛИЧНОСТИ



**8 000 РУБЛЕЙ ВМЕСТО 12 000 РУБЛЕЙ**