

ЕНУ им.Л.Н.Гумилева

ТЕМА 5. ОТ БИЗНЕС-ИДЕИ К БИЗНЕС-МОДЕЛИ

профессор РАХМЕТУЛИНА Ж.Б



ПЛАН

- Генерирование бизнес-идеи
- Базовые основы бизнес-моделирования
- Бизнес-модель М.Джонсона, К.Кристенсена, Х.Кагерманн
- Формализация бизнес-модели: подход А.Остервальдера
- Трансформация бизнес-модели в бизнес-план

01

Бизнес-идея должна представлять собой некий способ решения существующей проблемы

Творческая *идея* о новой ценности и/или новом способе ее создания



02

04



Успех реализации бизнес-идеи связан с возможностями самого предпринимателя, наличием у него ресурсов и активов

Формирование бизнес-идеи – это сложный процесс проактивного формирования идеи создания стоимости

03



Алгоритм креативного формирования идеи бизнеса с ее последующим развитием в систему решений (бизнес-модель)

01

Кто является нашим
целевым потребителем?



02

Какие товары мы должны
предлагать нашим
целевым потребителям?



03

Что их должно отличать
от всех остальных?



04

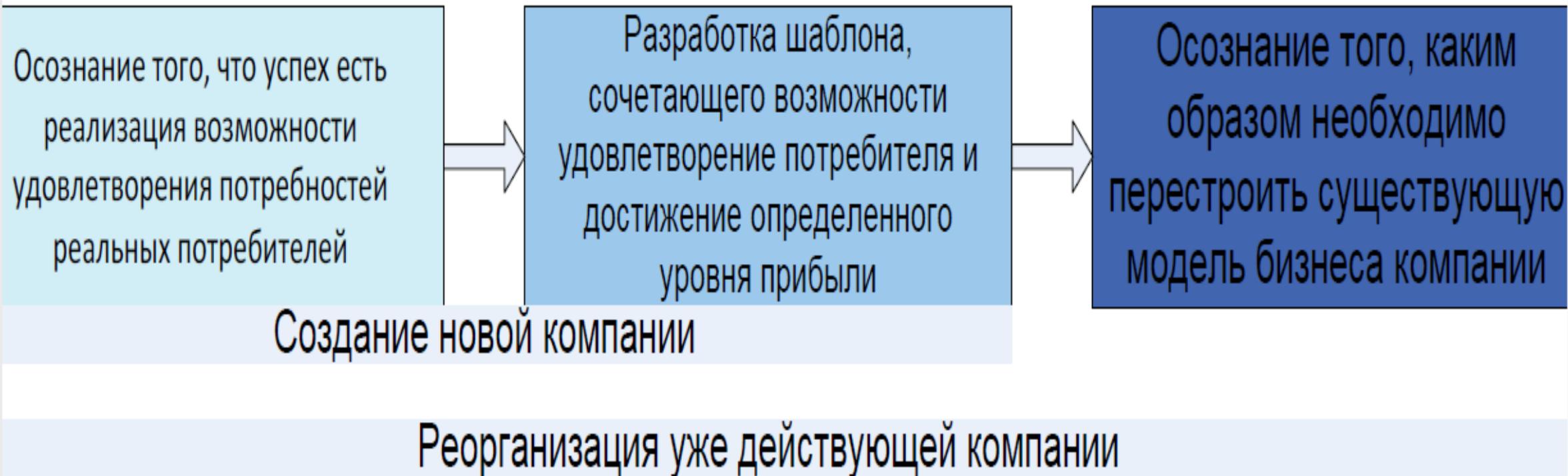
Как мне это сделать с максимальной
эффективностью?



Автор, год

ОПРЕДЕЛЕНИЕ «БИЗНЕС-МОДЕЛЬ»-

Timmers, 1998	«архитектура продуктовых, сервисных и информационных потоков, включающую описание различных участников бизнеса и их роли; описание потенциальных выгод для различных участников бизнеса; описание источников получения доходов»
Amit&Zott, 2001	«содержание, структура и управление различными актами хозяйственной деятельности, построенными таким образом, чтобы создать ценность через использование бизнес возможностей»
Chesbrough&Rosenbloom, 2002	«эвристическая логика, которая объединяет технический потенциал с реализацией экономической ценности»
Magretta, 2002	«истории, которые объясняют логику работы корпораций. Хорошая бизнес модель отвечает на извечные вопросы Питера Друкера: Кто является потребителем? Какова потребительская ценность? Как мы делаем деньги в этом бизнесе?»
Morris et al., 2005	«включает шесть ключевых компонентов: представление ценности, потребителей, внутренние процессы/ компетенции, внешнее позиционирование, экономическую модель и личные/ инвестиционные факторы».
Johnson et al., 2008	«состоит из четырех взаимосвязанных элементов, которые совместно создают и доставляют ценность». Элементами являются предложенная потребителям ценность, формула получения прибыли, ключевые ресурсы, ключевые процессы.
Casadesus-Masanell & Ricard, 2010	логика деятельности фирмы, способ, с помощью которого она осуществляет операции по созданию ценности для своих стейкхолдеров... отражением реализуемой фирмой стратегии»
Teese, 2010	«четко определяет логику, данные и другие свидетельства, которые поддерживают ценностное предложение для потребителя, а также жизнеспособную структуру доходов и затрат для создания компаниями этой ценности»



Механизм выбора бизнес-модели компании

ценность должна
быть представлена
в виде продукта,
материального или
нематериального

ценность должна быть
принята экономическим
объектом, отличным от
фокусной группы

ценность должна
быть реализована
через
экономическую
транзакцию
между фирмой и
экономическим
объектом



**ЭЛЕМЕНТЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИ,
JOHNSON ET. AL., 2008**

структура затрат



модель предельной
прибыли

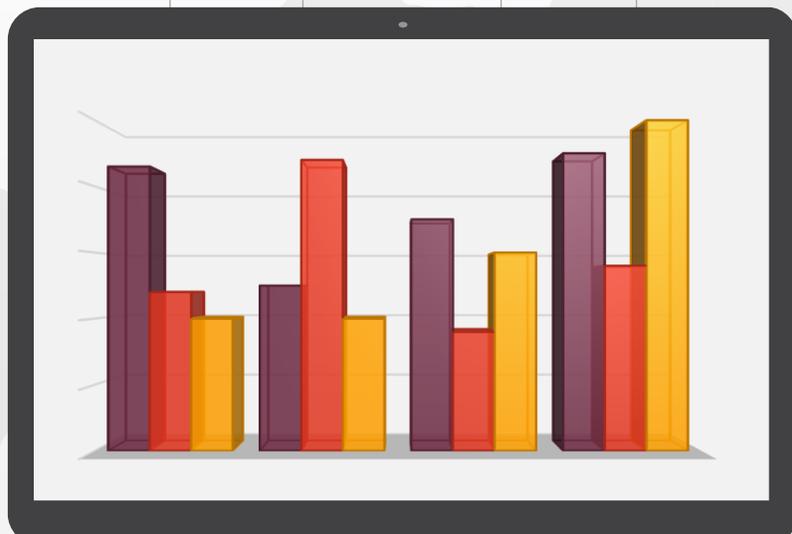
модель
получения
дохода:

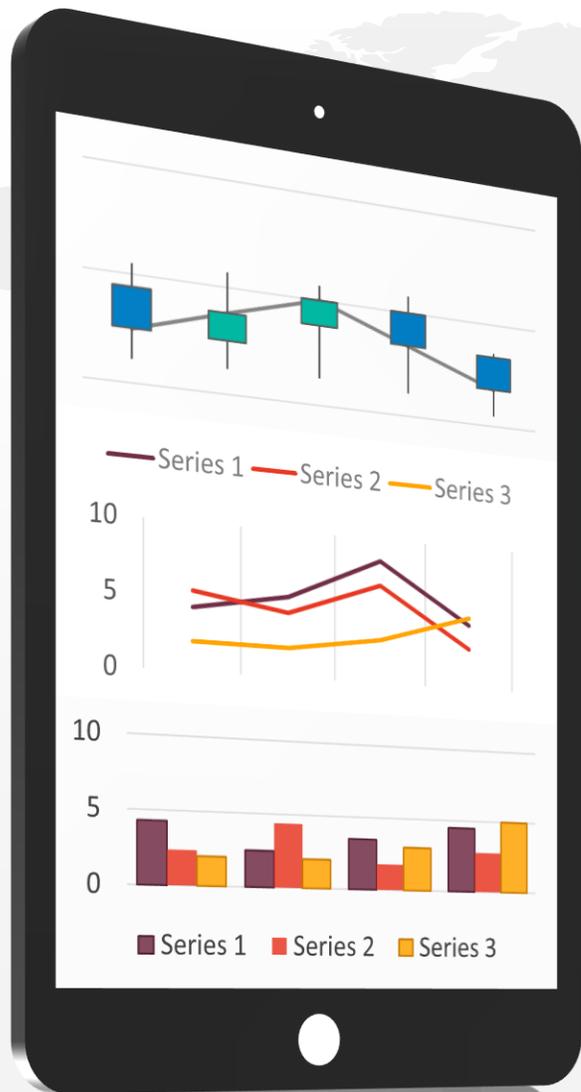


цена * количество



скорость
обращения
ресурсов





Какую ценность бизнес может донести до потребителя?



Какие продукты и услуги предлагаются на рынке?



Какую именно проблему потребителя должен решить бизнес?



Какие потребности потребителя удовлетворяет компания?





ОСОБЕННОСТИ ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

ВОПРОСЫ

Для кого создается
ценность?
Кто является самыми
важными
потребителями
компании?

КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- Размер рынка
 - Насколько рынок сегментирован
 - Насколько рынок диверсифицирован
-

ПРИМЕР

компания GetTaxi
является одним
из самых известных
стартапов
в индустрии такси.
Однако значительную
часть доходов
компания получает
от корпоративных
клиентов

ВОПРОСЫ

1. Какого типа отношения важно установить с каждым из сегментов клиентов?
2. Какие отношения уже установлены между компанией и клиентами?
3. Насколько отношения с клиентами влияют на весь остальной бизнес?

КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- Личная поддержка при использовании продукта
- Самообслуживание
- Автоматизированное обслуживание
- Создание сообществ клиентов
- Совместная работа с клиентом (коллаборация)

ПРИМЕР

Продукт Vertu от компании Nokia известен своим качеством, высокой стоимостью и наличием консьерж-сервиса, то есть услугой, которая фактически обеспечивает клиента круглосуточной консультацией по любому вопросу. Именно так компания формирует свои отношения с клиентами

ВОПРОСЫ

- Через какие каналы достигаются отношения с клиентами?
- Как достигаются клиенты сейчас?
- Насколько эти каналы связаны друг с другом?
- Какие из каналов работают наилучшим образом?
- Какие из каналов наименее затратные?
- Как интегрируются каналы отношений с клиентами в их бизнес?

КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- Осведомленность
- Оценка
- Покупка
- Доставка
- Послепродажное обслуживание

ПРИМЕР

Одним из главных условий кардинального улучшения отношения Сбербанк к своим клиентам стало внедрение тотального контроля за качеством услуг, что потребовало внедрение специального канала коммуникации с клиентами – специальных устройств для оценки качества обслуживания

ВОПРОСЫ

- За что потребители действительно готовы заплатить?
- За что они платят в настоящее время?
- Как конкретно они платят?
- Как бы они предпочли платить?
- Насколько потоки доходов важны для деятельности компании?

КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- Продажа активов
- Арендная плата
- Подписка
- Лизинг
- Брокерская комиссия
- Реклама
- Фиксированное ценообразование (различные методы)
- Динамичное ценообразование

ПРИМЕР

Компания Flickr известна тем, что изменила бизнес-модель и предоставила клиентам огромное пространство бесплатно для хранения фотографий. А вот денежные потоки идут от дополнительных услуг доступа к фотографиям

ВОПРОСЫ

1. Каких ключевых ресурсов требует ценностное предложение компании?
2. Какие ресурсы нужны для успешной дистрибуции?
3. Какие ресурсы нужны для поддержания отношений с клиентами?
4. Какие ресурсы нужны для получения доходов?

КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- Физические ресурсы (материальные)
- Нематериальные активы
- Человеческие ресурсы
- Финансовые ресурсы

ПРИМЕР

ключевым преимуществом любого стартапа является не бизнес-идея, а именно команда, где человеческий ресурс имеет принципиальное значение

ВОПРОСЫ

1. Каких ключевых видов деятельности требует ценностное предложение компании?
2. Каких ключевых видов деятельности требует построение каналов дистрибуции?
3. Каких ключевых видов деятельности требуют отношения с клиентами?
4. Каких ключевых видов деятельности требует получение потоков доходов от клиентов?

КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- Производственные виды деятельности
- Виды деятельности, направленные на решение проблем
- Виды деятельности, направленные на построение сообществ клиентов

ПРИМЕР

Компания Zappos, продающая обувь, известна своим бережным отношением к клиентам. Многие усилия компании направлены именно на формирование сообщества клиентов, которые затем сами становятся евангелистами продукта

ВОПРОСЫ

- Кто является ключевыми партнерами компании?
- Кто является ключевыми поставщиками компании?
- Какие ключевые ресурсы приобретаются компанией у партнеров?
- Какие основные виды деятельности реализуются партнерами компании?

КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- Оптимизация сотрудничества и снижение издержек
- Уменьшение риска сотрудничества
- Приобретение конкретных ресурсов

ПРИМЕР

Основа бизнеса компании McDonalds– выстраивание отношений со своими локальными поставщиками, на что активно делается акцент в рекламной коммуникации компании. Таким образом, партнеры помогают продвигать основную бизнес компании

ВОПРОСЫ

- Какие издержки наиболее важны в бизнесе компании?
- Какие ресурсы являются наиболее затратными?
- Какие виды деятельности являются наиболее затратными?

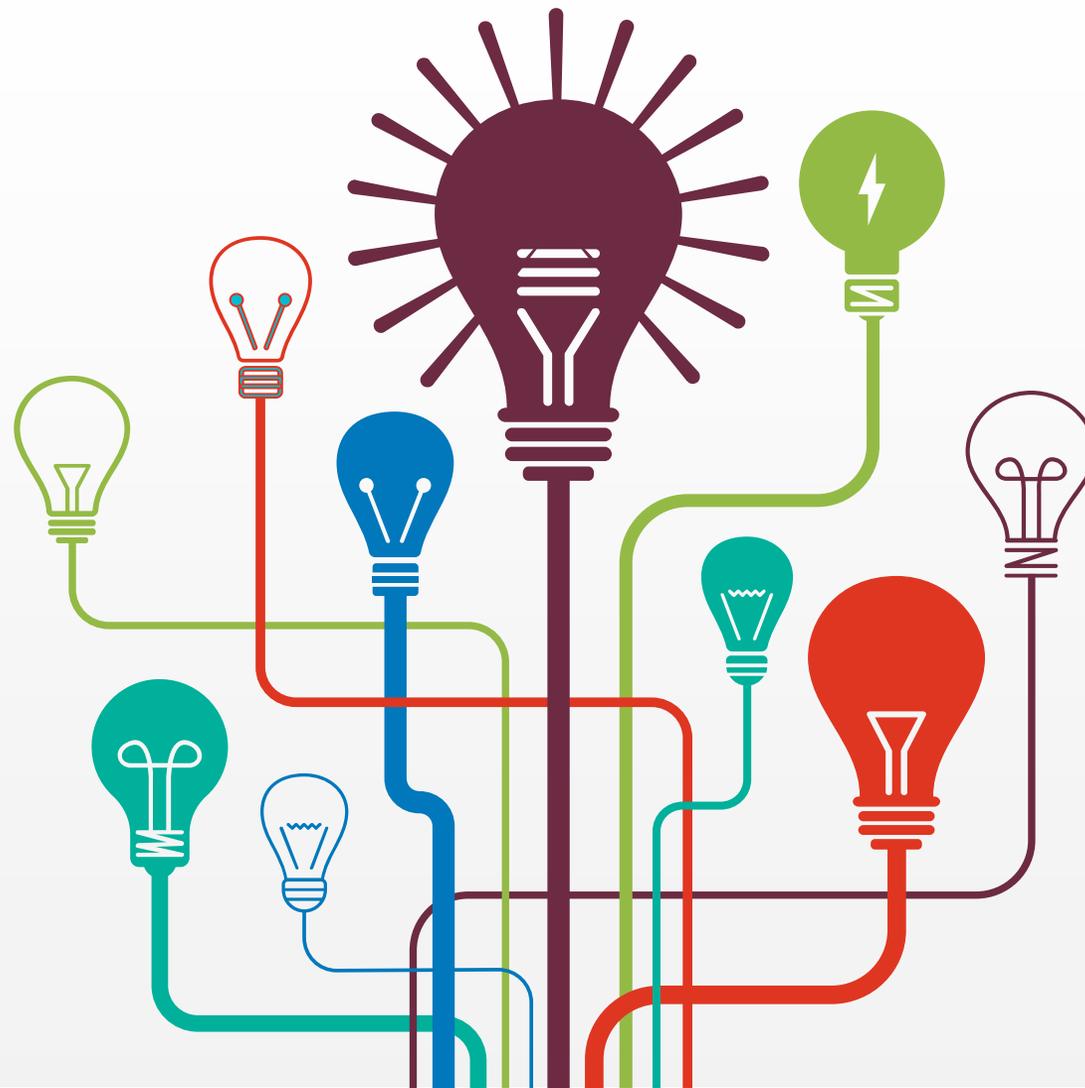
КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- фиксированные издержки
- переменные издержки
- возможность экономии на масштабе

ПРИМЕР

Банк Олега Тинькова отличается колоссальной скоростью роста доли рынка в России. Один из ключевых факторов успеха – тотальная экономия на издержках. Например, компания, в отличие от других банков, не имеет сети клиентских офисов

Бизнес-план составляется для внутреннего пользования и представляет собой стратегию развития бизнеса на ближайшую и отдаленную перспективу в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.



Бизнес-план направлен на внешних пользователей с целью привлечения потенциальных инвесторов или кредитных ресурсов

Основные задачи, решаемые бизнес-планом

01

сформулировать
долгосрочные и краткосрочные
цели компании

02

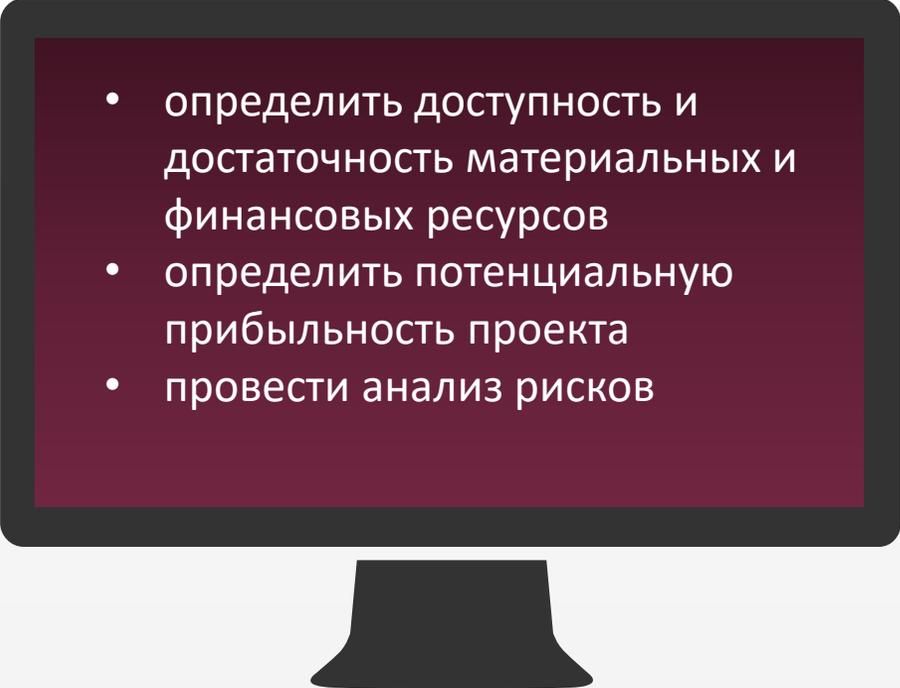
определить
конкретные
направления
деятельности

03

оценить затраты,
необходимые для
производства и
реализации
продукции

04

оценить
соответствие
команды
компании
требованиям

- 
- определить доступность и достаточность материальных и финансовых ресурсов
 - определить потенциальную прибыльность проекта
 - провести анализ рисков



Инициатор проекта



Описание продукции



Анализ рынка



План маркетинга



Производственный план



Организационный план



Финансовый план



Анализ эффективности



Инвестиционный план



Анализ рисков

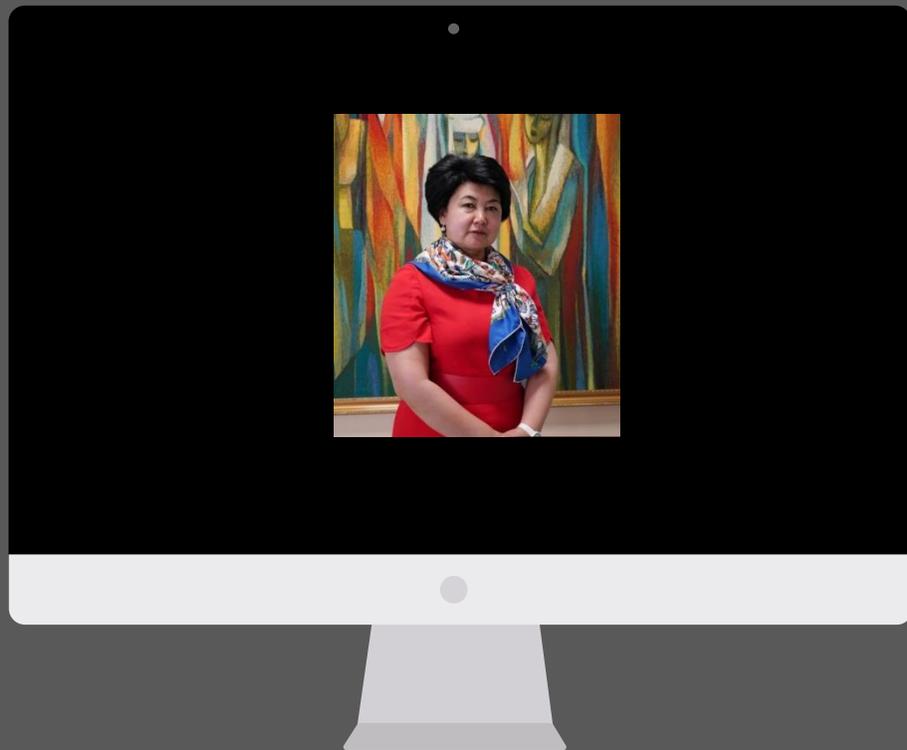


Бизнес-план



Резюме





Консултации по адресу: ул. Мунайтпасова,
5, УЛК, каб. 512

**СПАСИБО
ЗА ВНИМАНИЕ!**

<https://scholar.google.com/citations?user=qzZv2scAAAAJ&hl=en>

