

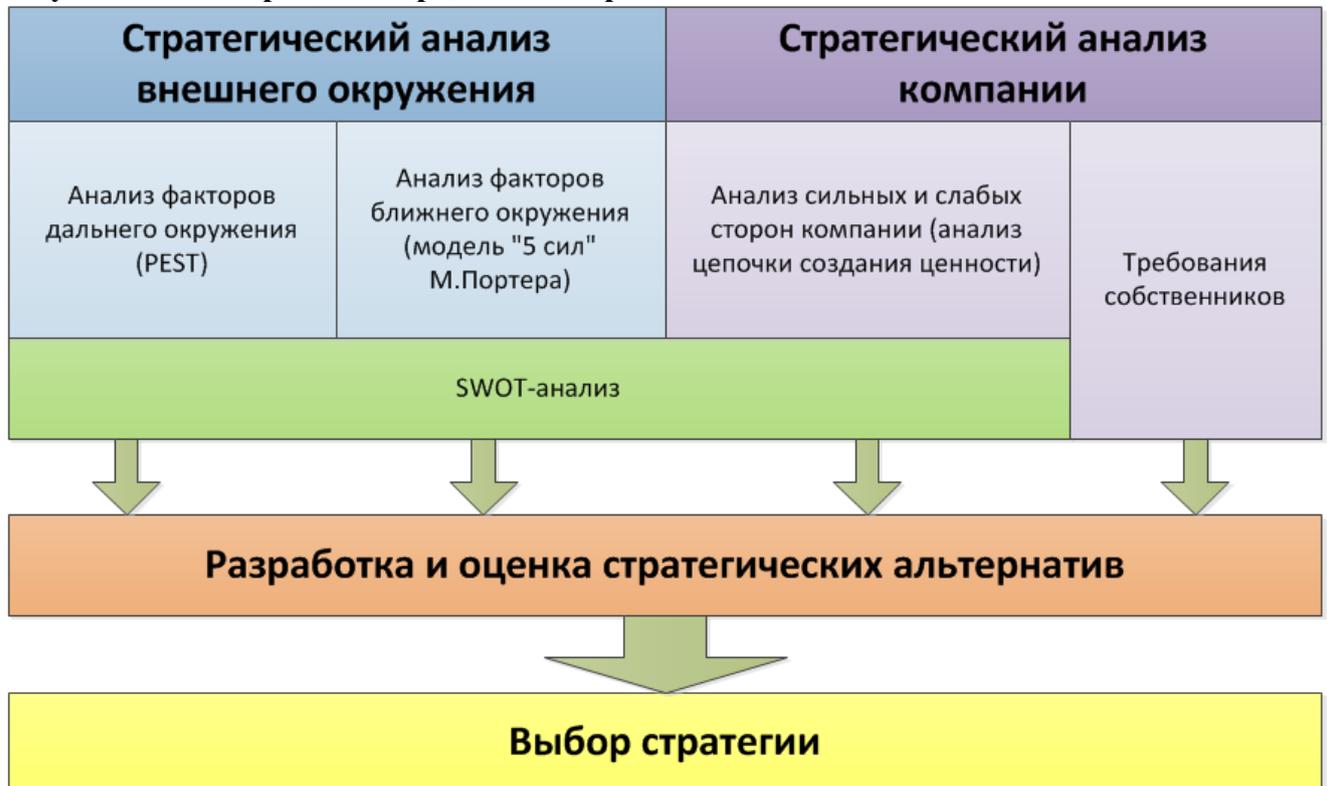
Лабораторное занятие 14

Построение модели компании и ее экономического окружения
в рамках проекта ее развития.

Стратегия компании и модель бизнеса

В основе управления бизнесом лежит разработка стратегии, ее адаптация к специфике компании и реализация. Стратегия компании — это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей. Процесс выработки стратегии основывается на тщательном изучении всех возможных направлений развития и деятельности и заключается в выборе общего направления, осваиваемых рынков, обслуживаемых потребностей, методов конкуренции, привлекаемых ресурсов и моделей бизнеса. Другими словами, стратегия означает выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса.

Рисунок «Схема процесса определения стратегии компании»:



Стратегия компании — комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей.

Стратегия — это действия, которые компания планирует совершить в ответ на изменения или в предвидении изменений внешней среды, клиентов и конкурентов.

Уровни стратегии

Стратегия — достаточно расплывчатое понятие. Обычно стратегией называют любые размышления с «широким охватом». На самом деле это более сложная штука.

Необходимо учитывать три уровня стратегии:

- Функциональная стратегия — деятельность по созданию стоимости.
- Стратегия бизнеса — как бороться с конкурентами, тактика.
- Корпоративная стратегия — в какой деятельности нам участвовать?

Нахлобучивая на голову шляпу стратега, вы обязаны спросить себя: «На каком уровне я намерен размышлять — функциональном, корпоративном или бизнес-стратегии?».

Функциональная стратегия

Функциональная стратегия — это те оперативные методы и деятельность по «добавлению стоимости», которые руководство выбирает для своего бизнеса.

Стратегия бизнеса

Стратегия бизнеса — это планы сражений с конкурентами в отрасли, в которой компания работает в настоящее время. Стратегия бизнеса находится на более высоком уровне, чем функциональная стратегия, но несомненно, есть связь между тем, как компания функционирует, и тем, как она ведет конкурентную борьбу.

Корпоративная стратегия

Корпоративная стратегия — это полный набор деловых возможностей.

Направление разработки стратегий

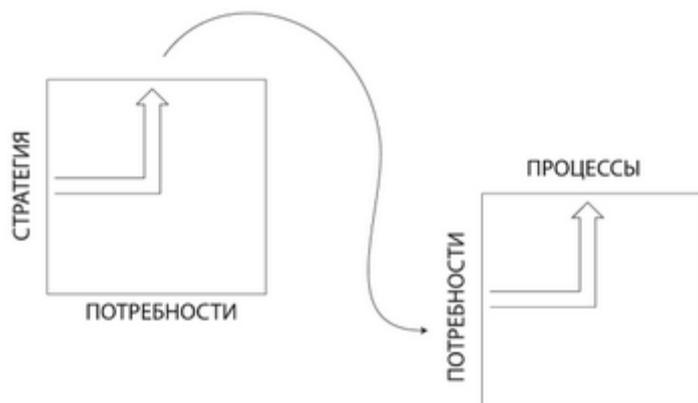
Стратегия может разрабатываться по следующим направлениям:

- Стратегия компании/стратегическое планирование;
- Стратегия бренда;
- Стратегия управления персоналом;
- Стратегия менеджмента;
- Маркетинговая стратегия;
- Стратегия управления отношениями с потребителями;
- Продуктовая стратегия;
- IT-стратегия;
- Стратегия в области логистики.

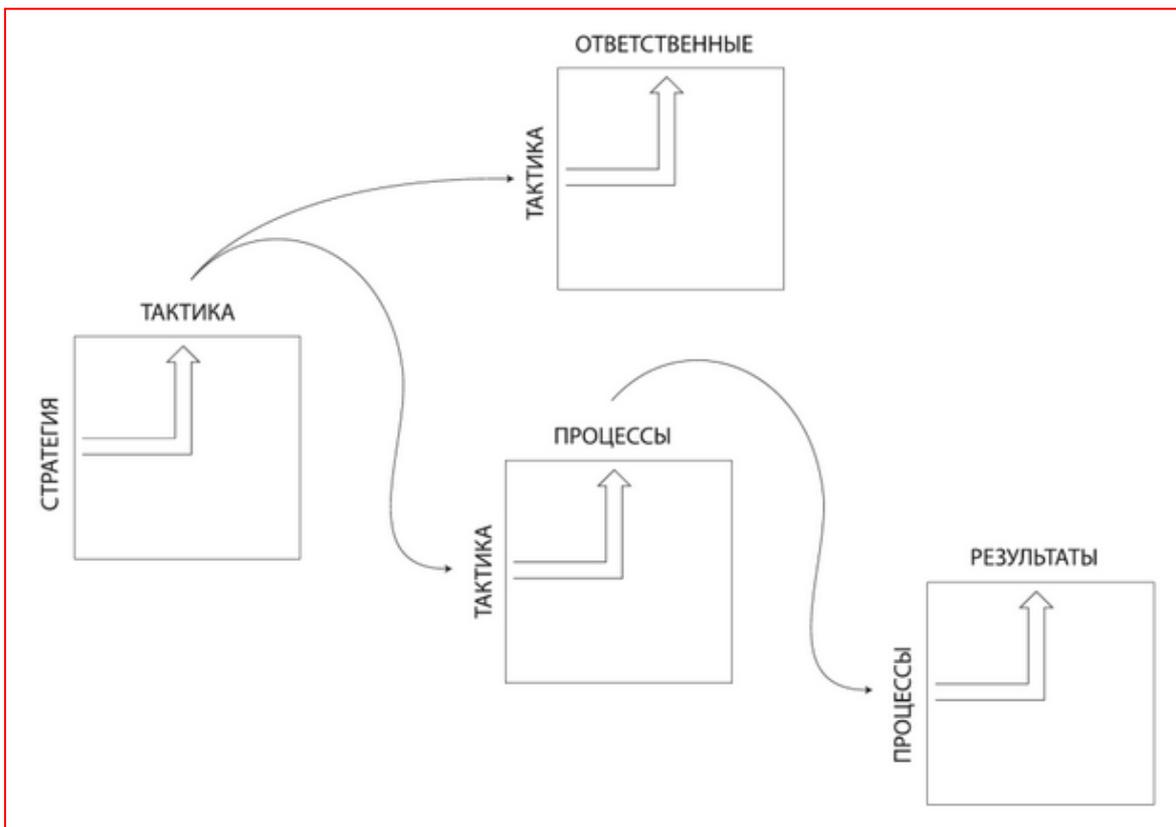
Разработка стратегии по большей части бессмысленна, если она не объединена с последующей реализацией единым управленческим циклом. Недаром японские специалисты еще полвека назад ввели термин «политика» (policy), который охватывает стратегию в виде целей, дополненную описанием средств достижения этих целей и способов измерения результатов.

Две наиболее известные методики, претендующие на то, чтобы называться системами интегрального стратегического менеджмента, — это «Хосин канри» и сбалансированная система показателей (ССП). Наиболее известная реализация ССП, запатентованная под именем BSC, тяготеет к горизонтальной интеграции, а все варианты «Хосин канри» — к вертикальной (последовательная трансляция стратегических целей в конкретные исполнительские действия).

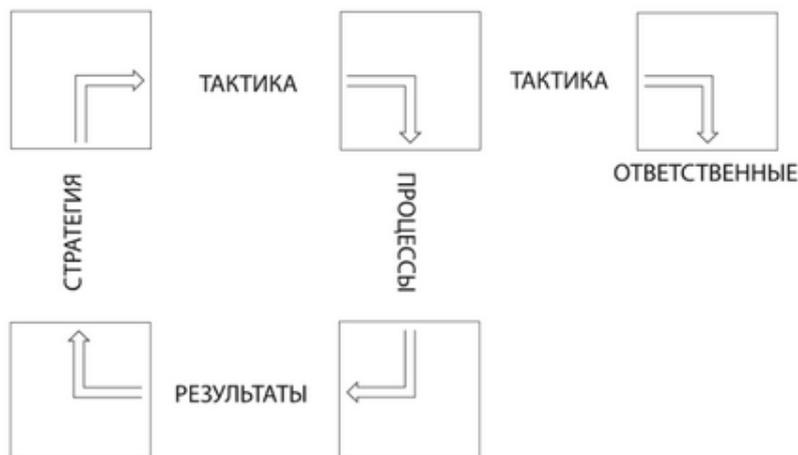
Каскадирование матриц ССП



Каскадирование матриц «Хосин канри»



X-матрица «Хосин канри»



Методика разработки стратегии



Стратегия и бизнес-модель

С понятием стратегии тесно связано понятие модели бизнеса (бизнес-модели) — этим термином обозначается способ получения прибыли от деятельности компаний. Формально модель бизнеса компании связана с экономической составляющей стратегии, с соотношением доходы-издержки-прибыль, — с фактическими и планируемыми доходами от сбыта товаров компании, со стратегией конкуренции, со структурой издержек, уровнем доходов, потоками прибыли и окупаемостью инвестиций. Бизнес-модель компании призвана обеспечить эффективность стратегии с точки зрения получения прибыли. Следовательно, понятие модели бизнеса уже, чем понятие стратегии бизнеса. Стратегия определяет методы конкуренции и ведения бизнеса компании (не касаясь конкретных финансовых результатов и последствий конкурентной борьбы), а бизнес-модель на основании показателей прибыли и издержек, получаемых в результате применения данной стратегии, обеспечивает жизнеспособность компании. Длительный срок работы в своей сфере бизнеса и стабильная удовлетворительная прибыль говорит о наличии у компании успешной бизнес-модели, подтверждающей рентабельность и жизнеспособность ее стратегии. Модель бизнеса убыточных предприятий и новичков на рынке (например, новые электронные компании) сомнительны: они должны продемонстрировать хотя бы минимальные положительные результаты и таким образом доказать жизнеспособность компаний и перспективность их стратегий.

Модель бизнеса показывает, насколько экономическая составляющая стратегии компании, т.е. соотношение доходы-издержки-прибыль, обеспечивает жизнеспособность всего предприятия.

Разработка, внедрение и реализация стратегии — приоритетные задачи менеджмента, поэтому всегда есть спрос на менеджеров, способных активно формировать будущее компании. Менеджеры разрабатывают стратегию и отвечают за выбор модели бизнеса компании.

Таблица сравнения отраслевой бизнес-системы, бизнес-модели и стратегии компании

Параметры	Отраслевая бизнес-система	Бизнес-модель	Стратегия компании
Сущность	Цепочка видов деятельности в отрасли	Способ организации бизнеса в отрасли	Компас, направление развития компании
Ориентация	Понимание процесса формирования издержек и добавленной стоимости	Создание ценности для потребителя и ее превращение в прибыль компании	Создание устойчивого конкурентного преимущества
Акценты анализа	Анализ стадий технологии создания продукта и доставки его конечным потребителям	Анализ отрасли и отраслевой бизнес-системы, тенденции и сценарии их развития	Анализ внешней и внутренней среды компании, конкурентный анализ
Степень уникальности	Типична для отрасли	Может быть как типовой для отрасли, так и инновационной	Уникальна для компании

Определение бизнес-модели в зависимости от подхода

Подход	Определение
Ориентация на ценность/клиента	Модель бизнеса – это то, как предприятие выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами и для каких придется привлекать специалистов со стороны, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль
	Бизнес-модель описывает ценность, которую предприятие предлагает различным клиентам, отражает способности предприятия, противоречат партнеров, требуемых для создания, продвижения и поставки этой ценности клиентам, отношения капитала, необходимые для получения устойчивых доходов
	Бизнес-модель — это способ, которым компания создает ценность для клиентов и получает от этого прибыль
Ориентация на внутренние бизнес-процессы/роли	Бизнес-модель — это взгляд на предприятие, сконцентрированный на самых значимых для бизнеса параметрах.
	Бизнес-модель – это структура бизнес-процессов и связей между ними, которые используются для планирования, контроля и коррекции деятельности предприятия
	Бизнес-модель – это метод ведения бизнеса, с помощью которого компания может обеспечить себя, то есть приносить прибыль. Бизнес-модель разъясняет, как компания зарабатывает деньги, определяя положение компании в цепочке создания стоимости
	Бизнес-модель предприятия – это отображение реально существующего или планируемого в будущем бизнеса (предприятия) в такой форме, которая может наглядно демонстрировать все значимые свойства и особенности предприятия, связанные с его способностью получать прибыль и быть конкурентоспособным
	Бизнес-модель — логическое схематическое описание бизнеса, призванное помочь в оценке ключевых факторов успеха компании
	Бизнес-модель — это представление набора связанных модельных элементов, определяющих внутреннюю и внешнюю среду компании в рамках единой системы
	Бизнес-модель — это описание предприятия, как сложной системы, с заданной точностью, в рамках которой отображаются все объекты (сущности), процессы, правила выполнения операций, существующая стратегия развития, а также критерии оценки эффективности функционирования системы

Типология Архетипы бизнес-моделей MIT

Типология «Архетипы бизнес-моделей MIT» (The MIT Business Model Archetypes (BMAs)) дает очень четкое и структурированное представление об архетипах бизнес-моделей. Первоначально авторы разделяют бизнес-модели на 4 архетипа в зависимости от того, какие права продаются и насколько бизнес трансформирует активы.

Четыре основные архетипа бизнес-моделей

Какие права продаются	Насколько бизнес трансформирует актив	
	Значительно	Значительно

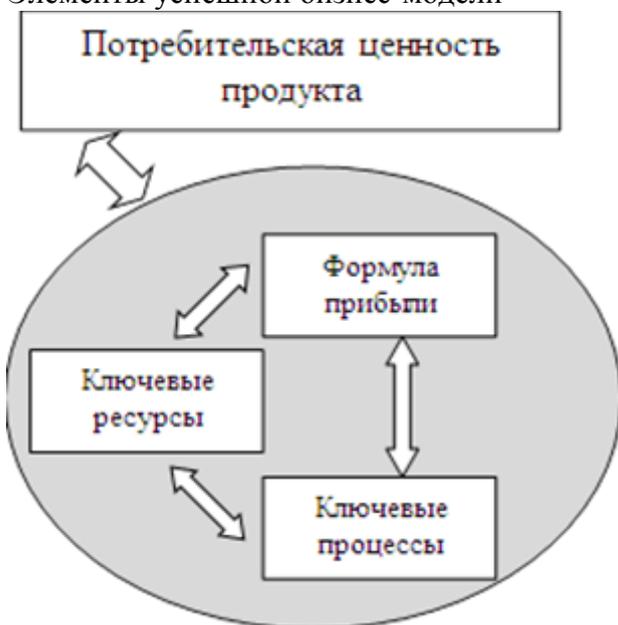
Собственность на актив	Креатор	Дистрибьютор
Использование актива	Ландлорд (арендодатель)	
Согласование интересов покупателя и продавца	Брокер	

16 детализированных архетипов бизнес-моделей

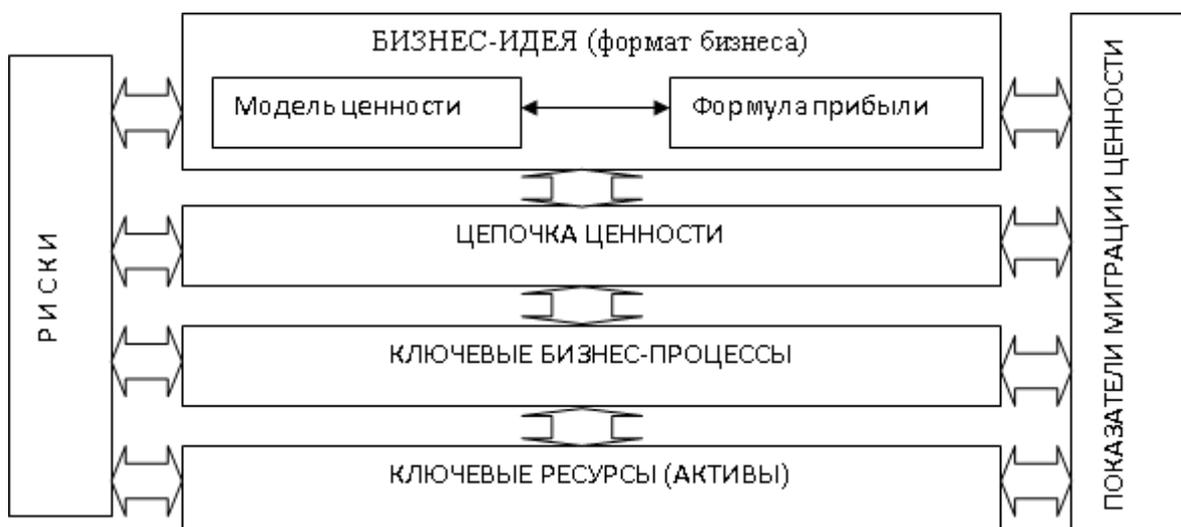
Базовые архетипы бизнес-модели	Какие виды активов вовлечены в бизнес?			
	Финансовые	Физические	Нематериальные	Человеческие
Креатор (создатель)	Предприниматель	Производитель	Изобретатель	Создатель человеческих ресурсов*
Дистрибьютор	Финансовый трейдер	Оптовик / розничный торговец	Продавец интеллектуальной собственности	Дистрибьютор человеческих ресурсов*
Ландлорд (арендодатель)	Финансовый ландлорд (банкир)	Арендодатель физических активов	Собственник интеллектуальных активов	Контрактор (подрядчик)
Брокер	Финансовый брокер	Брокер физических активов	Брокер интеллектуальных активов	Брокер человеческих ресурсов

* Эти модели являются нелегальными в США и в большинстве других стран, поскольку предполагают продажу людей. Здесь они используются только в целях логической законченности классификации.

Элементы успешной бизнес-модели



Элементы бизнес-модели предпринимательской структуры



Структура бизнес-модели



Классификации бизнес-моделей

Классификация бизнес-моделей — Business model framework (BMF), разработанная Н. Chesbrough

Тип бизнес-модели	Название	Примеры
1	Недифференцированная	<i>Семейные рестораны</i>
2	Дифференцированная	<i>Начинающие технологические предприятия</i>
3	Сегментированная	<i>Предприятия, продвигающие какую-то технологию</i>
4	Внешне ориентированная	<i>Предприятия, специализирующиеся на НИОКР и действующие в зрелых отраслях</i>
5	Интегрированная с инновационным	<i>Ведущие финансовые предприятия</i>

	процессом	
6	Адаптивная	<i>Intel, Wal-Mart, Dell*</i>

Подход к бизнес-моделированию Джонсона, Кристенсена и Кагермана
Методологическая рамка из 4-х параметров концепции Джонсона, Кристенсена и Кагермана 2008 года:

1. Предложение ценности.
2. Формула прибыли:
 - доход;
 - издержки;
 - прибыль;
 - оборачиваемость ресурсов.
3. Ключевые ресурсы.
4. Ключевые процессы.

Подход к бизнес-моделированию Д. Дебелака



Подход к бизнес-моделированию А.Остервальдера и И.Пинье

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

Модели бизнеса известных компаний

Модель бизнеса Microsoft

Microsoft — одна из самых преуспевающих компаний в мире, чье процветание обеспечивается, в частности, лидирующим положением на рынке операционных систем для персональных компьютеров: компания последовательно предложила DOS, Windows 95, Windows 98, Windows 2000, Windows XP, Windows Vista, Windows 7, Windows 8. Бизнес-модель Microsoft содержит следующие элементы:

- Разработка собственных кодов силами высококвалифицированных штатных программистов, получающих высокую зарплату и льготные условия покупки акций за сохранение коммерческой тайны; недоступность исходных кодов для пользователей.
- Продажа копий операционной системы производителям ПК и пользователям по относительно невысокой цене. Поскольку большая часть издержек носит фиксированный характер (связана с разработкой программы), каждая продажа

приносит существенную прибыль, учитывая, что переменные издержки на запись и упаковку компакт-дисков составляют всего несколько долларов на копию.

- Предоставление пользователям бесплатной технической поддержки.

Модель бизнеса Redhat Linux

Redhat Linux — компания, созданная для продвижения операционной системы Linux, как альтернативы Microsoft Windows. Redhat Linux придерживается абсолютно иной стратегии:

- Предоставление операционной системы Linux бесплатно всем желающим путем загрузки из Internet. Redhat Linux распространяет свою операционную систему бесплатно, потому что система создавалась и совершенствуется программистами из разных стран мира на добровольных началах. Это идейная борьба за бесплатное ПО и свободную конкуренцию. Redhat Linux, в отличие от Microsoft, ни копейки не вкладывает в разработку программного продукта. — Открытое распространение исходных кодов, свободный доступ к ним всех пользователей с правом, свободный доступ к ним всех пользователей с правом внесения в коды любых изменений и создания таким образом персонализированных версий Linux.
- Содержание штатных сотрудников для оказания пользователям технической поддержки на платной основе. Операционная система Linux достаточно сложна, несовершенна и не слишком понятна. Поэтому корпоративным пользователям Linux Требуется серьезная помощь. Идею Redhat Linux можно сформулировать примерно так: получение прибыли за счет технической поддержки, а не от распространения исходных кодов.

Бизнес-модель компании IKEA в мебельной отрасли

Стадии бизнес-системы	Действия IKEA	Комментарии
Разработка	— Простой качественный скандинавский дизайн	
Снабжение (поставки)	— Поставщики по всему миру — Недорогие комплектующие — Рациональная система складирования и логистики	Поставщики получают выход на глобальный рынок + техническую помощь + оборудование в аренду
Производство	— 14 складов IKEA — пункты логистического контроля, консолидирующие и транспортные центры — Производство — на аутсорсинге	Проактивная роль — интеграция спроса и предложения, снижение длительности хранения, издержек
Сбыт	— Огромные магазины + кафе + услуги — Самообслуживание (выбор без продавца) — каталог, рулетка, бумага и ручка — Понятные этикетки и инструкции (где заказать, получить)	Частичное решение проблемы сокращения сбытового персонала
Маркетинг	— Не просто магазин, а место времяпровождения и отдыха — Мерчендайзинг — примеры обстановки жилья — Каталоги — более 45 млн штук на 10 языках	Цель — стимулировать потребителей легко делать вещи, которые они раньше не делали

	— Электронная система анализа продаж	
Потребление	— Разделение труда с потребителями. На потребителей перекладывается сборка мебели, ее доставка, возможно — покраска.	Итог для потребителей: участвуют в создании стоимости; получают часть экономии — цены ниже

Специфика данной бизнес-модели в рамках отраслевой бизнес-системы: рационализация цепочки создания стоимости за счет аутсорсинга; изменение ролей, взаимоотношений, организации работы — разделение труда с потребителями, вовлечение их в процесс создания стоимости (собирают, красят, т. е. создают стоимость).

Пример ИКЕА также демонстрирует динамику развития бизнес-модели: компания изначально фокусируется на ценности продукта или услуги для потребителей, затем на стадии стабильности фокус на потребителе начинает размываться и смещаться в сторону границ бизнеса. При этом успешная бизнес-модель углубляется и оттачивается, воплощаясь в культуре компании, ее ценностях и нормах, правилах корпоративного поведения, иными словами, в коллективной памяти. При переходе в стадию оттока ценности, который начинается при появлении в отрасли инновационных бизнес-моделей, коллективная память зачастую становится существенным барьером на пути распознавания угрозы новых бизнес-моделей.

Рестораны высокой кухни.

Сама по себе высокая кухня не очень прибыльна. Но она позволяет продавать дорогое и рентабельное вино. Вино приносит основной денежный поток. Рестораны высокой кухни можно назвать бизнесом по продаже дорогого вина.

Британника

Когда-то Британника была настольной энциклопедией каждого американца. Компания зарабатывала на продаже бумажной энциклопедии. С наступлением эры Интернет компания предоставляет данные посредством всемирной паутины. Деятельность компании трансформировалась в интернет-деятельность, а бизнес-модель эволюционировала от модели «зарабатывания» денег на книгах, к модели предоставления платной информации пользователям он-лайн. А еще Британника продает рекламные места на своем сайте.

Продажа или аренда автомобилей

Представьте, что у Вас есть возможность каждый день ездить на новом автомобиле. Причем марка автомобиля каждый день может меняться по Вашему желанию при этом нет необходимости оплачивать страховку, ТО, а также нести риски ущерба авто. И самое главное – стоимость такого «пользования» ниже стоимости «владения». Звучит здорово?! Это принципиально иная модель бизнеса по производству автомобилей, и кто может отрицать, что она будет генерировать меньший денежный поток в компанию? Клиенту предоставляется новые ценностные предложения, а производитель экономит на «массовом» тех. обслуживании и страховке. Эта модель уже начала работать у некоторых производителей. Насколько она будет жизнеспособной покажет время.

Таблица различных бизнес-моделей

Период	Название бизнес-модели	Особенности
	Blockbuster	
1980-1989	Home Depot	The Home Depot — американская торговая сеть, являющаяся крупнейшей на планете по продаже инструментов для ремонта и стройматериалов. Штаб-квартира компании находится в Винингсе (штат Джорджия). В компании работают 355 тыс.

		<p>сотрудников. Сеть оперирует 2144 магазинами в США, Канаде, Мексике и Китае.</p> <p>The Home Depot является вторым крупнейшим розничным ритейлером в США после Wal-Mart и третьим на планете после Wal-Mart и французской сети Carrefour.</p>
	Intel	<p>Intel — крупнейший в мире производитель микропроцессоров, занимающий на 2008 год 75 % этого рынка. Основные покупатели продукции компании — производители персональных компьютеров Dell и Hewlett-Packard. Помимо микропроцессоров, Intel выпускает полупроводниковые компоненты для промышленного и сетевого оборудования. В 1990-е компания стала крупнейшим производителем процессоров для персональных компьютеров. Серии процессоров Pentium и Celeron до сих пор являются самыми распространёнными. Intel внесла существенный вклад в развитие компьютерной техники.</p>
	Dell Computer	<p>Американская компания Dell Computer Corporation является признанным лидером в области производства и прямых поставок высококачественных персональных компьютеров (ПК). Марка DELL в индустрии ПК сегодня заслуженно считается одной из наиболее престижных. Основанная в 1984 году в г. Остин, штат Техас, корпорация DELL является сегодня одной из наиболее быстро прогрессирующих компьютерных компаний мира. Входя в престижный рейтинг 500 крупнейших корпораций США (FORTUNE 500), DELL также занимает первое место среди наиболее быстро развивающихся американских компаний. Dell разработал для себя три золотых правила:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Никаких запасов продукции. 2. Считаться с мнением покупателя. 3. Все продажи вести напрямую с покупателем.
1990-2000	Southwest Airlines	<p>Southwest Airlines — американская авиакомпания, основанная в 1971 году. Southwest Airlines — крупнейшая авиакомпания в США и мире по количеству перевезенных пассажиров (1-е место в США и в мире). Компания базируется в Далласе и эксплуатирует только Боинги-737. Флот компании состоит из 547 самолетов Боинг-737 различных модификаций, которые совершают более 3100 полетов в день. Авиакомпания Southwest Airlines — пионер в области снижения издержек в отрасли, — единственный авиаперевозчик США, остающийся прибыльным в течение 25 лет. Она — пример для</p>

		<p>многих руководителей, которые стремятся достичь высоких уровней производительности и степени удовлетворения запросов потребителей. Залог успеха Southwest Airlines — энтузиазм ее сотрудников. Стратегическая цель компании была сформулирована как предоставление «потрясающего обслуживания». Southwest Airlines создала для сотрудников атмосферу праздника на рабочих местах, которую ощутили и пассажиры, и завоевала репутацию самой «жизнерадостной» авиакомпании. Компания подбирала перспективных сотрудников, обладающих чувством юмора и желанием услужить клиентам. Наделенный большими полномочиями Комитет по культуре, в который входит более 100 сотрудников, следит за поддержанием в компании атмосферы жизнерадостности. Дни рождения, свадьбы и продвижение по службе неизменно отмечаются с шампанским и забавными поздравительными открытками от исполнительного директора. Каждый работник компании ощущает свою значимость. Руководители отошли от практики использования предписывающих правил, и всячески поощряют инициативу, а Southwest превращается в наиболее быстро развивающуюся и прибыльную авиакомпанию США.</p>
	Netflix	<p>Основная деятельность Netflix – аренда DVD, предоставляемая по почте. Процесс аренды выглядит достаточно интересно. Человек составляет свой список фильмов, которые он хотел бы посмотреть в этом месяце. При этом он должен делать поправку на то, сколько фильмов в месяц он вообще может получить по своему плану. Самый популярный план стоит 16,99 доллара, а самый дешевый обойдется всего в 4,99, но подписчик будет иметь право только на 2 DVD в месяц. Получить все диски сразу нельзя. Для получения следующего DVD необходимо отправить предыдущие по почте обратно. Сегодня с компанией сотрудничает огромное количество студий, среди которых самые известные американские гиганты: NBC Universal, MGM, 20th Century Fox, CBS/Paramount, ABC-Disney, Warner Brothers, Lions Gate Entertainment и New Line Cinema. При этом недавно в Netflix появились Blu-Ray диски, принесшие полноценный HD-контент в проект. У компании есть и свой ресурс в интернете, позволяющий арендовать контент прямо в цифровом виде .</p>
	Half.com	<p>Half.com – быстрый взлет за счет творческого</p>

		<p>маркетинга Лидерам фирмы удалось уговорить отцов маленького населенного пункта Halfway населением всего в 350 человек переименовать городок в Half.com. В результате миллионы телезрителей и пользователей Интернета следили за церемонией провозглашения первого в мире города с расширением «.СОМ» и новой бизнес-модели Интернет-торговли P2P, представленной фирмой Half.com. Не инвестировав ни цента в традиционный маркетинг, Half.com мгновенно стала чрезвычайно популярной. Через 20 дней после запуска вебсайта Half.com руководителям фирмы позвонили представители e-Bay, которая 6 месяцев спустя купила Half.com за 300 млн. долл</p>
	<p>eBay — король электронных аукционов</p>	<p>eBay помогала коллекционерам подыскивать раритеты, продавцам — повышать доходы, а охотников за скидками привлекала возможность заплатить за вещь меньше, чем в магазине.</p>
	<p>Amazon.com</p>	<p>Бизнес-модель, разработанная Amazon.com, создает потребительскую ценность за счет того, что предлагает покупателю синергичную комбинацию следующих выгод:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Удобство выбора и покупки товара 2. Простота процесса покупки 3. Скорость 4. Информация, помогающая при принятии решения 5. Широкий выбор 6. Низкая цена 7. Надежность обработки заказа <p>Ни один, взятый в отдельности, элемент бизнес-модели Amazon.com не может создать устойчивого конкурентного преимущества. Только синергичная комбинация всех этих информационных услуг, логистики и процессов обработки заказов создает уникальную потребительскую ценность и конкурентное преимущество Amazon.com.</p>
	<p>Starbucks</p>	<p>Starbucks— самая крупная сеть кофеен, которая насчитывает более 16000 точек в 49 странах мира. Компания входит в сотню лучших работодателей планеты, а бренд Starbucks — один из наиболее узнаваемых в США. Название «Starbucks» происходит от фамилии одного из персонажей романа Г. Мелвилла «Моби Дик» (Старбек). Логотипом компании стало изображение сирены с обнаженной грудью и пупком. Образ сирены символизирует, что кофе в Starbucks доставляется из дальних уголков мира. Оригинальный логотип Starbucks (на фото ниже) до сих пор можно увидеть на первом магазине в Сиэтле.</p>

		<p>Помещения для кофеен Starbucks всегда соответствуют следующему требованию: входная дверь обращена на восток или юг и никогда на север. Посетители должны наслаждаться дневным светом, но он не должен им мешать.</p> <p>Музыка, звучащая в кофейнях Starbucks охватывает всю ее сеть: композиция, которую Вы слышите в Нью-Йорке, играет в эту же минуту и в Сиэтле. При этом каждая кофейня обладает уникальным дизайном интерьера и атмосферой.</p>
	Microsoft	<p>Microsoft — одна из самых преуспевающих предприятий в мире, чье процветание обеспечивается, в частности, лидирующим положением на рынке операционных систем для персональных компьютеров. Бизнес-модель Microsoft содержит следующие элементы.</p> <p>Разработка собственных кодов силами высококвалифицированных штатных программистов, получающих высокую зарплату и льготные условия покупки акций за сохранение коммерческой тайны; недоступность исходных кодов для пользователей.</p> <p>Предоставление пользователям бесплатной технической поддержки.</p>
	dot-coms	<p>Бизнес-модель целиком основывалась на работе в рамках сети Интернет. Название произошло от английского «dot-com» («точка-com») — домена верхнего уровня .com, в котором зарегистрированы преимущественно предприятия. <u>Характерные особенности БМ:</u> — низкая стоимость привлечения заёмного и инвестиционного капитала для любых проектов, связанных с интернетом.</p> <p>— возникновение огромного количества фирм, которые, используя «Интернет» в качестве магического заклинания, легко получали значительные инвестиции от традиционных финансовых институтов.</p>
настоящее время	Google	<p>Глобальная Сеть, одно из самых замечательных изобретений человечества, уже давно воспринимается обывателями как некий единый объект, Всемирный Разум и Большая Энциклопедия в одном цифровом тюбике. Но на самом деле Интернет, конечно же, разнолик; все его черты, хорошие и плохие — это лишь отражение жизни огромного множества сетевых проектов: популярных и не слишком, обновляющихся и не часто, удачных и не очень. Основной принцип деятельности — привлечь пользователей простотой, скоростью и релевантностью поиска, а затем удержать их с помощью новых дополнительных</p>

		<p>сервисов. Это позволяет «заработать на себе» привлекая много партнеров. Об этом свидетельствуют финансовые показатели Google, значительную часть дохода обеспечивают партнерские сайты.</p>
	<p>IKEA</p>	<p>Считается, что в квартире каждой западноевропейской семьи есть хотя бы одна вещь с логотипом IKEA. Это совсем не обязательно мебель. Какой-нибудь аксессуар, игрушка, белье – что-нибудь от IKEA. Даже если вы сами принципиально ничего не покупали в магазине сети, что-нибудь обязательно досталось в наследство от родственников или попало в квартиру в виде подарка. В свое время распространение IKEA по Европе называли эпидемией. С открытия первых магазинов в России эпидемия IKEA захватила и нашу страну. IKEA любят за демократичную оригинальность (находки компании в области дизайна признаются выдающимися всеми дизайнерскими школами мира) и презирают за массовость, всеобщность (куда не глянь везде одинаковые торшеры и диваны). Глобальный бренд во всем его противоречии. Основатель, 80-летний Ингвард Кампрад, создавал его с 20 лет. IKEA начиналась с продаж кофейных столиков, а сейчас это крупнейшая мебельная компания мира. Жесткие принципы экономии действуют и в самой корпорации. В IKEA поддерживают цены благодаря четко выстроенной стратегии. Свою мебель шведская компания заказывает только там, где ее производят дешево. 10% своего десяти тысячного ассортимента компания производит сама, остальное покупает. Причем покупает буквально по частям: столешницы — в одной стране, ножки для стола — в другой. Делается это для того, чтобы снизить себестоимость.</p> <p>Предельная экономия везде и во всем является генеральной стратегической линией компании с первых дней и в течение всего времени ее существования. Экономия начинается с разработки моделей будущей фирменной продукции, которую дизайнеры IKEA ведут в непосредственном контакте с производителями — во избежание многократных корректировок. Она продолжается по ходу поиска поставщиками наиболее подходящих по соотношению стоимости и качества вариантов сырья и материалов, их оптовой закупки для всей планируемой к выпуску партии, включает все процессы изготовления изделий — почти всегда серийные и поточные, с максимальной оптимизацией и автоматизацией технологических</p>

		<p>операций. Наконец, она завершается уже в магазинах ИКЕА, где повсеместно распространена практика «складов самообслуживания», из которых покупатели самостоятельно забирают разобранную и упакованную в плоские коробки мебель.</p>
--	--	---

Шаблон описания бизнес-модели по Остервальдеру в Excel

Ниже приведен шаблон бизнес-модели и иллюстрация к нему:

Макет бизнес модели		Предназначен для _____	Разработан _____	Дата: _____ Месц: _____ Год: _____
Итерация №: _____				
<p>Ключевые партнеры</p> <p>Кто наши ключевые партнеры? Кто наши ключевые поставщики? Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров? Какими ключевыми активностями занимают партнеры?</p> <p>мотивации для сотрудничества: Оптимизация и экономия Уменьшение рисков и неопределенностей Получение конкретных ресурсов и возможностей</p>	<p>Ключевые активности</p> <p>Какие активности нужны для придания значимости продукту? Для каналов поставок? Для построения отношений с заказчиком? Получения прибыли?</p> <p>категории Производство Решение проблем Планирование/Установление связей</p>	<p>Достоинства предложения</p> <p>В чем ценность продукта для заказчика? Какие проблемы мы помогаем решить? Какие группы продуктов и сервисов мы предоставляем пользователю сегменту? Какие нужды заказчика мы удовлетворяем?</p> <p>характеристики Новизна Производительность Поддержка со стороны клиента Рискованность Дилемма Специальность/бренд Цена Уменьшение затрат Увеличение рисков Доступность Удобство</p>	<p>Отношения с заказчиком</p> <p>Какие взаимоотношения с нами ожидает получить каждый представитель пользовательского сегмента? Какие из них уже установлены? Как они интегрируются с основной бизнес-моделью? Насколько они затратны?</p> <p>примеры Персональная поддержка Увеличение лояльности Самостоятельное обслуживание Совместная разработка</p>	<p>Пользовательские сегменты</p> <p>Для кого мы делаем продукт значимым? Кто наш главный потребитель?</p> <p>Массовый рынок Нишевый рынок Сегментированный Разнообразный Многоцелевой</p>
<p>Ключевые ресурсы</p> <p>Какие ресурсы нужны для придания значимости продукту? Для каналов поставок? Построения взаимоотношений с заказчиком? Получения прибыли?</p> <p>типы ресурсов Физические Интеллектуальные Человеческие Финансовые</p>		<p>Каналы поставки</p> <p>Через какие каналы будет происходить поставка в пользовательский сегмент? Как происходит это сейчас? Насколько эти каналы интегрированы? Какой работает лучше? Какой наиболее экономически эффективен? Как ими пользуется потребитель?</p> <p>этапы поставки 1. озвучивание 2. Оплата 3. Звонки 4. Доставка 5. Последующий этап</p>		
<p>Структура затрат</p> <p>Каковы самые значительные затраты в нашей модели? Какие из ключевых ресурсов самые дорогие? Какие из ключевых активностей самые дорогие?</p> <p>ваш бизнес боится: увеличат свои затраты (сложная структура затрат, низкая оценка значимости продукта, максимальная автоматизация) зависит от продукта (различность на создание качественной продукции, продукт на первом месте)</p> <p>примеры характеристики: Фиксированные затраты (аренда, аренда, различные платежи) Адаптивные затраты Зависимый от различных уровней</p>		<p>Источники доходов</p> <p>За что именно в продукте платят потребители? За что они платят сейчас? Как они оплачивают продукт сейчас? Как бы они хотели оплачивать? Сколько приносит каждый из источников в итоговый доход?</p> <p>типы Продажа активов Плата за использование Плата за подписку Аренда Лицензирование Реклама</p> <p>фиксированный расчет цен Цена по прейскуранту Зависимость от сегмента Зависимость от версии</p> <p>динамический расчет цен Негосударственная Управление доходами Real-time рынок</p>		