

Л.13.Новая модель бизнеса

Вопросы:

1. Сущность и факторы развития новой модели бизнеса
2. Бизнес-модель как часть стратегического управления бизнесом
3. Типовая структура бизнес-модели
4. Виды бизнес-моделей организации
5. Анализ текущей бизнес модели фирмы

Инновационное предпринимательство - модель предпринимательской деятельности, связанной с новаторством.

Роль предпринимателя как новатора наиболее полно выразил и обосновал Й. Шумпетер: «Задача предпринимателей - реформировать и революционизировать способ производства путем внедрения изобретений, а в более общем смысле - через использование новых технологий для производства новых товаров или прежних товаров по новым методам благодаря открытию нового источника сырья или нового рынка готовой продукции — вплоть до реорганизации прежней и создания новой отрасли

- **Инновационное предпринимательство** – это процесс создания и коммерческого использования нововведений. Инновация должна быть новой не только для внедряющей ее компании, но и для рынка в целом, то есть нечто такое, чего на данный момент не предлагал никто другой.
- Цель инновационной деятельности – занять, возможно забрать у конкурентов определенную долю рынка, так же расширить существующий рынок – привлечь новых клиентов или побудить существующих клиентов увеличить потребление- за счет бизнес-модели.

- Бизнес модель –это стратегическая инновация, которая способна изменить правила игры в отрасли. На успех внедрения радикально новой стратегии могут оказывать влияние *различные факторы*, среди которых лидерство, расчет времени, ресурсы, удача, реакция конкурентов и т.д.
- Инновационные бизнес-модели не тоже самое, что инновация на уровне продукта, и они тем более отличаются от технологической инновации. Основная цель БМ- создание новой ниши на рынке посредством инноваций.

Новые рынки, созданные за счет инновации

Новые рынки, созданные за счет радикальной инновации на уровне продукта	Новые рынки, созданные за счет инновационных бизнес-моделей
Телевизионная техника	Банковское обслуживание через Интернет
Персональные компьютеры	Бюджетные перевозки
Автомобили	Система электронного трейдинга
Суперкомпьютеры	Лекарства общего назначения
Полупроводники	Торговля продуктами питания через Интернет
Мобильные телефоны	Торговля по каталогу

Завоевание существующих рынков возможно:

- Во-первых, делая акцент на характеристики товара или услуги, отличающиеся от тех, на которые делают акцент конкуренты – существующие компании.
- Во –вторых, инновации могут исходить от крупных компаний, но легче внедрить малым предприятиям или новым компаниям. Компании – новаторы работают на небольших рынках, объем которых незначителен в сравнении с рынками давно существующих компаний. Они постоянно совершенствуют свой продукт, инвестируя средства, чтобы все более соответствовать ожиданиям основной группы потребителей

-
- **Новая успешная бизнес- модель способна:**
- - расширить границы рынка, за счет привлечения тех, кто до сих пор не являлся потребителем данного продукта (услуг);
- - обеспечить рост компании ;(прибыль)
- - способна изменить правила ведения бизнеса в отрасли;
- - стать довольно прибыльной за счет увеличения рынка (увеличение объема потребления за счет привлечения новой категории потребителей или за счет увеличения объемов потребления уже существующими потребителями (Amazon)).

- В мировой экономической литературе понятие инновационное предпринимательство связано с созданием «инновационных бизнес-моделей»

Вариант определения, обоснованный в революционной работе Дерек Абельла, вышедшей в 1980 году «Определение бизнеса: отправной точки стратегического планирования.»

- «Бизнес- модель представляет собой сумму ответов, которые компания дает на следующие три взаимосвязанных вопроса.
- Кто должен стать моей целевой аудиторией?
- Какие товары и услуги я должен предлагать клиентуре, и что должно отличать мое предложение?
- Как мне сделать это эффективно?»

- Инновационные бизнес-модели не выводят на рынок принципиально новый товар или услугу,- они просто переосмысливают существующие товары и услуги и способы их предложения потребителю.
- Бизнес-модель является частью стратегического управления бизнесом и является логическим продолжением бизнес-стратегии.
- Бизнес-стратегия отвечает на вопрос «Что мы делаем и для чего?», а бизнес-модель отвечает на вопрос «Как?».

Инновационная деятельность компании – новаторов

Компания -новатор	Источники инноваций
Enterprise	Увидела рост нового сегмента покупателей (или изменение запроса покупателей) по мере изменения демографической ситуации
Mattel (кукла Барби год создания 1959)	Обратилась к новым покупателям и создала Новую потребность на рынке
Cannon	Обратилась к новым покупателям, сконцентрировалась на нуждах клиентов и развила свои главные преимущества
Swatch	Предложила продукт, аналогичный конкурентным (приемлемый по цене) и добавила новую характеристику продукта (мода и дизайн)
Honda	Ориентировалась на новый сегмент потребителей и предложила новые характеристики продукта
Starbucks	Переформулировала выгоды продукта для потребителей (предлагая преимущества)

Рисунок1. Бизнес модель



	Бизнес модель	Бизнес план
Что это	Схематичное исследование бизнес-процессов компании	Подробный документ, в котором предприниматель анализирует рынок
С чем может помочь	Помогает проанализировать, как компания или ИП будет зарабатывать	Помогает составить будущую стратегию продвижения и план действий на случай рисков, например нового локдауна
Зачем нужно	Для привлечения инвестиций и понимания, как будет действовать клиент, как минимизировать затраты на бизнес или спасти убыточный стартап	Для привлечения инвестиций и понимания, при каких показателях проект будет прибыльным, когда окупится, какую стоит установить цену и какие издержки учитывать
Где составлять	Чаще всего заполняют шаблон «Канва бизнес-модели» в google-документе или текстовом редакторе	Рассчитывается на 12 месяцев в excel-таблице или google-таблице
Какая дополнительная информация нужна для составления	Только информация о бизнесе. Цифры доходов и расходов не нужны — в бизнес-модели нет точных финансовых расчетов	Помимо информации о бизнесе, нужно узнать все о потенциальных расходах и доходах. Это пригодится для составления отдельной части бизнес-плана — финансовой модели. В нее включают отчет о прибылях и убытках, баланс, отчет о движении денежных средств
Кто	Предприниматель может составить сам	Без владения экономической теорией

- Эти два понятия на первый взгляд схожи между собой, но бизнес-модель и бизнес-план служат разным целям и содержат разные виды информации.
- Бизнес-модель описывает, как организация создает и предоставляет клиентам ценность. Это включает в себя подход компании к получению доходов, обслуживанию клиентов, предложению продуктов или услуг и управлению затратами.
- В свою очередь бизнес-план – это документ, который детально описывает, как компания планирует достичь своих целей через реализацию стратегий, достижение целей, маркетинговых и финансовых планов.
- На основе бизнес-модели — разрабатывается бизнес-план того, как будет реализовываться бизнес-модель с течением времени.

- Структура бизнес-модели зависит от специфики бизнеса: вида деятельности, местоположения, команды и прочих факторов.
- У каждого бизнеса есть элементы, которые критически важны и необходимы для его успешного функционирования.
- Если какой-то элемент схемы не будет работать — эффективность организации сразу испытает на себе все последствия от проблемной бизнес-модели.

- Рисунок 2. Типовая структура бизнес-модели



- В зависимости от специфики бизнеса, количество и вес отдельных элементов могут меняться.
- Предложение
- Клиенты
- Инфраструктура
- Финансы
- Чем лучше функционируют отдельные элементы и чем лучше взаимосвязь между ними — тем успешнее бизнес

- **Вопросы**

- Какую ценность дает наш продукт клиенту?
- Какую проблему клиента решает продукт?
- Какие продукты, наборы и пакеты мы предлагаем каждому сегменту?
- Какие потребности удовлетворяет продукт?

- **II. КЛИЕНТЫ**

- Кто будет покупать продукты

- **Примеры**

- массовый рынок
- нишевый рынок
- определенные сегменты
- смешанные сегменты
- Во-вторых, чтобы охватить выбранную целевую аудиторию, необходимо определить наиболее оптимальные и подходящие каналы.

- **Вопросы**

- какие каналы необходимо использовать для охвата ЦА?
- какие каналы мы используем сейчас?
- какие самые эффективные с точки зрения стоимости?
- как каналы интегрированы в систему

- **Для чего ещё нужно построение бизнес-модели:**
- Перестройка бизнес-процессов
- Адаптация к изменениям.
- Привлечение инвесторов

Виды бизнес-моделей организации

Основные бизнес-модели, которые используются большинством компаний.

- **Реклама.** Эта бизнес-модель известна ещё со времен использования папируса и рекламных сообщений о продаже рабов. Со временем модель значительно усовершенствовалась и теперь используется практически во всех источниках контента - блоги на ютубе, журналы, электронные издания, сайты.
- **Комиссия.** Также старейшая бизнес-модель, где посредник связывает продавца с покупателем за комиссию от сделки: риэлторская деятельность, биржи специалистов, рекрутинговые агентства.
- **Кастомизация.** Многие компании, продавая услуги или товары, делают акцент на индивидуальный подход к каждому клиенту. Например, магазин одежды предлагает услуги по пошиву на заказ, а туристическое агентство, вместо стандартного турецкого all inclusive, делает кастомизированный тур по самым красивым местам средиземного побережья.
- **Прямое производство.** Вы производите товар и продаёте его напрямую без каких-либо посредников, тем самым выстраивая более честные и прямые отношения со своими клиентами.

- **Франшиза.** Эта бизнес-модель наиболее распространена в ресторанном бизнесе. В данном случае вы просто продаете доступ к своей бизнес-модели, которую сами и разработали.
- **Freemium.** Вы предоставляете основной продукт бесплатно, взимая плату с дополнительных услуг. Например, сервисом Canva можно пользоваться бесплатно, но для создания более продвинутых презентаций или использования крутых png-файлов придётся оплатить подписку.
- **Подписка.** Бизнес-модель большинства приложений: получаете временный бесплатный доступ, а по его истечении всё-таки придётся заплатить. Другой пример - Netflix.
- **Лизинг.** По сути это сдача в аренду дорогостоящих товаров, которые клиенту невыгодно покупать, так как нужны они лишь на время. Например, строительная техника или транспорт.

- **Low-touch.** Бизнес-модель с изначально низкой стоимостью товаров или услуг, при которой за дополнительное обслуживание нужно будет доплатить. Примеры такой бизнес-модели: IKEA, “Победа”.
- **Маркетплейс.** Торговая площадка, которая позволяет продавцу выставлять свой товар или услугу. В отличие от посредников, маркетплейсы зарабатывают не только на сборах с покупателя и продавца за сделку, но также и на рекламе. Например, Ticketland, Airbnb, Ярмарка мастеров и т.д.
- **“Бритва и лезвие”.** Смысл данной бизнес-модели заключается в продаже основного продукта по небольшой стоимости, но основная прибыль предполагается с “довеска”, предложенного клиенту на последующие комплектующие. Покупая бритву определённого бренда, вы будете постоянно покупать лезвия для неё.
- **“Бритва и лезвие наоборот”.** В этом случае компания продаёт дорогостоящий товар и развивает продажи дополнительных продуктов или услуг. Например, iPod и iTunes.

Чтобы проанализировать, что работает не так, проанализируйте ваш бизнес по нижеприведенным критериям.

- Рынок. Насколько велик и стабилен ваш рынок?.
- Уникальность. Насколько ваша бизнес-модель уникальна и чем она отличается от ваших конкурентов?
- Рентабельность. Насколько прибыльна и привлекательна ваша бизнес-модель для инвесторов. Представьте, что завтра вам нужно продать вашу компанию. В чём её привлекательность, почему инвесторы должны выкупить именно вас?
- Способ масштабирования. Есть ли пути и способы масштабирования, чтобы увеличить обороты? Каким образом ваше рекрутинговое агентство может перейти на новый уровень: создание филиалов, продажа франшизы, переупаковка продукта, дополнительные услуги?

- **Стоимость и эффективность.** Насколько компания эффективно использует свои ресурсы и какие основные затраты необходимы для её функционирования? Если 90% ваших клиентов приходит по сарафанному радио, нужно ли ежемесячно “сливать” бюджет на рекламу, которая не работает? Используйте метрики эффективности, чтобы понять, насколько текущие траты необходимы вашей компании.
- **Конкурентоспособность.** Как компания конкурирует с остальными игроками на рынке и сохраняет свою конкурентоспособность? Например, ваше рекрутинговое агентство может заниматься исключительно подбором IT-кадров или специалистов в области маркетинга, тем самым сузив свою нишу, но заполучив конкурентное преимущество.
- **Спрос.** Насколько востребованы продукты и услуги, которые предлагает компания? Проанализируйте рынок труда: какие специалисты сейчас востребованы больше всего.
- **Оценив вашу бизнес-модель по данным параметрам, вы поймете её дальнейшие перспективы и возможности на рынке**