

# Построение бизнес-моделей

# Business Model Generation

*A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*

Written by  
Alexander Osterwalder and Yves Pigneur

Design  
Alan Smith, The Movement

Editor and Contributing Co-Author  
Tim Clark

Production  
Patrick van der Pijl

Co-created by an amazing crowd of  
470 practitioners from 45 countries



John Wiley & Sons, Inc.

# Построение бизнес- моделей

*Настольная книга стратега и новатора*

Александр Остервальдер  
и Ив Пинье

В соавторстве с армией из 470 практиков  
из 45 стран мира

Дизайн:  
Алан Смит, The Movement



Москва  
2011

УДК 658.5.011  
ББК 65.291  
О 76

Переводчик М. Кульнева  
Редактор М. Савина

**Остервальдер А.**

О 76 Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пинье ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 288 с.

ISBN 978-5-9614-1717-3

Книга предлагает оригинальную концепцию анализа, построения и совершенствования бизнес-моделей, которой пользуются крупнейшие компании мира, включая Google, IBM, Ericsson. Авторы предлагают простой и понятный способ визуального представления основных факторов, влияющих на успех любой организации: потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления доходов, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек. Большой лист бумаги и блок стикеров — вот и все, что понадобится для освоения авторского метода создания бизнес-моделей. А еще креативность, острый ум и упорство членов команды, работающей над проектом.

Книга адресована предпринимателям и руководителям, которые хотели бы создать новую или реорганизовать имеющуюся модель бизнеса.

УДК 658.5.011  
ББК 65.291

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

© Alexander Osterwalder, 2010  
All rights reserved.

© Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «Альпина Паблишер», 2011  
Опубликовано с разрешения John Wiley & Sons, Inc.

ISBN 978-5-9614-1717-3 (рус.)  
ISBN 978-0470-87641-1 (англ.)



## EDITORS CHOICE — ВЫБОР ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

Бизнес-модель — это то, что отличает вас от других, это ваша уникальность, выраженная через взаимосвязи между самыми критичными факторами вашего успеха. Бизнес-модель важнее миссии, стратегии и плана денежных потоков. Это основа вашего конкурентного преимущества.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized initial followed by a horizontal line and a vertical stroke.

Сергей Турко, главный редактор издательства «Альпина Пабlishер»

**Co-created by:**

Ellen Di Resta	Matthew Milan	Karen Hembrough	Frank Camille Lagerveld	Peter Froberg	Jeroen de Jong
Michael Anton Dila	Ralf Beuker	Ronald Pilot	Andres Alcalde	Lino Piani	Gertjan Verstoep
Remko Vochteloo	Sander Smit	Yves Claude Aubert	Alvaro Villalobos M	Eric Jackson	Steven Devijver
Victor Lombardi	Norbert Herman	Wim Saly	Bernard Racine	Indrajit Datta Chaudhuri	Jana Thiel
Jeremy Hayes	Atanas Zaprianov	Woutergort	Pekka Matilainen	Martin Fanghanel	Walter Brand
Alf Rehn	Linus Malmberg	Fanco Ivan Santos Negrelli	Bas van Oosterhout	Michael Sandfær	Stephan Ziegenhorn
Jeff De Cagna	Deborah Mills-Scofield	Amee Shah	Gillian Hunt	Niall Casey	Frank Meeuwssen
Andrea Mason	Peter Knol	Lars Mårtensson	Bart Boone	John McGuire	Colin Henderson
Jan Ondrus	Jess McMullin	Kevin Donaldson	Michael Moriarty	Vivian Vendeirinho	Danilo Tic
Simon Evenblij	Marianela Ledezma	JD Stein	Mike	Martèl Bakker Schut	Marco Raaijmakers
Chris Walters	Ray Guyot	Ralf de Graaf	Design for Innovation	Stefano Mastrogiacoo	Marc Sniukas
Caspar van Rijnbach	Martin Andres Giorgetti	Lars Norrman	Tom Corcoran	Mark Hickman	Khaled Algasem
benmlih	Geert van Vlijmen	Sergey Trikhachev	Ari Wurmann	Dibrov	Jan Pelttari
Rodrigo Miranda	Rasmus Rønholdt	Thomas	Antonio Robert	Reinhold König	Yves Sinner
Saul Kaplan	Tim Clark	Alfred Herman	Wibe van der Pol	Marcel Jaeggi	Michael Kinder
Lars Geisel	Richard Bell	Bert Spangenberg	paola valeri	John O'Connell	Vince Kuraitis
Simon Scott	Erwin Blom	Robert van Kooten	Michael Sommers	Javier Ibarra	Teofilo Asuan Santiago IV
Dimitri Lévíta	Frédéric Sidler	Hans Suter	Nicolas Fleury	Lytton He	Ray Lai
Johan √nrneblad	John LM Kiggundu	Wolf Schumacher	Gert Steens	Marije Sluis	Brainstorm Weekly
Craig Sadler	Robert Elm	Bill Welter	Jose Sebastian Palazuelos	David Edwards	Huub Raemakers
Praveen Singh	Ziv Baida	Michele Leidi	Lopez	Martin Kuplens-Ewart	Peter Salmon
Livia Labate	Andra Larin-van der Pijl	Asim J. Ranjha	jorge zavala	Jay Goldman	Philippe
Kristian Salvesen	Eirik V Johnsen	Peter Troxler	Harry Heijligers	Isckia	Khawaja M.
Daniel Egger	Boris Fritscher	Ola Dagberg	Armand Dickey	Nabil Harfoush	Jille Sol
Diogo Carmo	Mike Lachapelle	Wouter van der Burg	Jason King	Yannick	Renninger, Wolfgang
Marcel Ott	Albert Meige	Artur Schmidt	Kjartan Mjoesund	Raoef Hussainali	Daniel Pandza
Guilhem Bertholet	Pablo M. Ramírez	Slabber	Louis Rosenfeld	ronald van den hoff	Robin Uchida
Thibault Estier	Jean-Loup	Peter Jones	Ivo Georgiev	Melbert Visscher	Pius Bienz
Stephane Rey	Colin Pons	Sebastian Ullrich	Donald Chapin	Manfred Fischer	Ivan Torreblanca
Chris Peasner	Vacherand	Andrew Pope	Annie Shum	Joe Chao	Berry Vetjens
Jonathan Lin	Guillermo Jose Aguilar	Fredrik Eliasson	Valentin Crettaz	Carlos Meca	David Crow
Cesar Picos	Adriel Haeni	Bruce MacVarish	Dave Crowther	Mario Morales	Helge Hannisdal
Florian	Lukas Prochazka	Göran Hagert	Chris J Davis	Paul Johannesson	Maria Droujkova
Armando Maldonado	Kim Korn	Markus Gander	Frank Della Rosa	Rob Griffiths	Leonard Belanger
Eduardo Míguez	Abdullah Nadeem	Marc Castricum	Christian Schüller	Marc-Antoine Garrigue	Fernando Saenz-Marrero
Anouar Hamidouche	Rory O'Connor	Nicholas K. Niemann	Luis Eduardo de Carvalho	Wassili Bertoen	Susan Foley
Francisco Perez	Hubert de Candé	Christian Labezin	Patrik Ekström	Bart Pieper	Vesela Koleva
Nicky Smyth	Frans Wittenberg	Claudio D'Ipolitto	Greg Krauska	Bruce E. Terry	Martijn
Bob Dunn	Jonas Lindelöf	Aurel Hosennnen	Giorgio Casoni	Michael N. Wilkens	Eugen Rodel
Carlo Arioli	Gordon Gray	Adrian Zaugg	Stef Silvis	Himikel -TrebeA	Edward Giesen

Marc Faltheim	Ricardo Dorado	Stephan Linnenbank	Jose Alfonso Lopez	Edwin Beumer	Manuel Toscano
Nicolas De Santis	John Smith	Liliana	Eric Schreurs	Dax Denneboom	John Sutherland
Antoine Perruchoud	Rod	Jose Fernando Quintana	Donielle Buie	Mohammed Mushtaq	Remo Knops
Bernd Nurnberger	Eddie	Reinhard Prügl	Adilson Chicória	Gaurav Bhalla	Juan Marquez
Patrick van Abbema	Jeffrey Huang	Brian Moore	Asanka Warusevitane	Silvia Adelhelm	Chris Hopf
Terje Sand	Terrance Moore	Gabi	Jacob Ravn	Heather McGowan	Marc Faeh
Leandro Jesus	nse_55	Marko Seppänen	Hampus Jakobsson	Phil Sang Yim	Urquhart Wood
Karen Davis	Leif-Arne Bakker	Erwin Fielt	Adriaan Kik	Noel Barry	Lise Tormod
Tim Turmelle	Edler Herbert	Olivier Glassey	Julián Domínguez Laperal	Vishwanath	Curtis L. Sippel
Anders Sundelin	Björn Kijl	Francisco Conde	Marco W J Derksen	Edavayyanamath	Abdul Razak Manaf
Renata Phillippi	Chris Finlay	Fernández	Dr. Karsten Willrodt	Rob Manson	George B. Steltman
Martin Kaczynski	Philippe Rousselot	Valérie Chanal	Patrick Feiner	Rafael Figueiredo	Karl Burrow
Frank	Rob Schokker	Anne McCrossan	Dave Cutherell	Jeroen Mulder	Mark McKeever
Bala Vaddi	Wouter Verwer	Larsen	Di Prisco	Emilio De Giacomo	Linda Bryant
Andrew Jenkins	Jan Schmiedgen	Fred Collopy	Darlene Goetzman	Franco Gasperoni	Jeroen Hinfelaar
Dariush Ghatan	Ugo Merkli	Jana Görs	Mohan Nadarajah	Michael Weiss	Dan Keldsen
Marcus Ambrosch	Jelle	Patrick Foran	Fabrice Delaye	Francisco Andrade	Damien
Jens Hoffmann	Dave Gray	Edward Osborn	Sunil Malhotra	Arturo Herrera Sapunar	Roger A. Shepherd
Steve Thomson	Rick le Roy	Greger Hagström	Jasper Bouwsma	Vincent de Jong	Morten Povlsen
Eduardo M Morgado	Ravila White	Alberto Saavedra	Ouke Arts	Kees Groeneveld	Lars Zahl
Rafal Dudkowski	David G Luna Arellano	Remco de Kramer	Alexander Troitzsch	Henk Bohlander	Elin Mørch Langlo
António Lucena de Faria	Joyce Hostyn	Lillian Thompson	Brett Patching	Sushil Chatterji	Xuemei Tian
Knut Petter Nor	Thorwald Westmaas	Howard Brown	Clifford Thompson	Tim Parsey	Harry Verwayen
Ventenat Vincent	Jason Theodor	Emil Ansarov	Jorgen Dahlberg	Georg E. A. Stampfl	Riccardo Bonazzi
Peter Eckrich	Sandra Pickering	Frank Elbers	Christoph Mühlethaler	Markus Kreutzer	André Johansen
Shridhar Lolla	Trond M Fflövstegaard	Horacio Alvaro Viana	Ernest Buise	Iwan Schneider	Colin Bush
Jens Larsson	Jeaninne Horowitz Gassol	Markus Schroll	Alfonso Mireles	Michael Schuster	Alexander Korbee
David Sibbet	Lukas Feuerstein	Hylke Zeijlstra	Richard Zandink	Ingrid Beck	J Bartels
Mihail Krikunov	Nathalie Magniez	Cheenu Srinivasan	Fraunhofer IAO	Antti Äkräs	Steven Ritchey
Edwin Kruis	Giorgio Pauletto	Cyril Durand	Tor Rolfsen Grønsund	EHJ Peet	Clark Golestani
Roberto Ortelli	Martijn Pater	Jamil Aslam	David M. Weiss	Ronald Poulton	Leslie Cohen
Shana Ferrigan Bourcier	Gerardo Pagalday Eraña	Oliver Buecken	Kim Peiter Jørgensen	Ralf Weidenhammer	Amanda Smith
Jeffrey Murphy	Haider Raza	John Wesner Price	Stephanie Diamond	Craig Rispin	Benjamin De Pauw
Lonnie Sanders III	Ajay Ailawadhi	Axel Friese	Stefan Olsson	Nella van Heuven	Andre Macieira
Arnold Wytenburg	Adriana Ieraci	Gudmundur Kristjansson	Anders Stølan	Ravi Sodhi	Wiebe de Jager
David Hughes	Daniël Giesen	Rita Shor	Edward Koops	Dick Rempt	Raym Crow
Paul Ferguson	Erik Dejonghe	Jesus Villar	Prasert Thawat-	Rolf Mehnert	Mark Evans DM
Frontier Service Design,	Tom Winstanley	Espen Figenschou-	chokethawee	Luis Stabile	Susan Schaper
LLC	Heiner P. Kaufmann	Skotterud	Pablo Azar	Enterprise Consulting	
Peter Noteboom	Edwin Lee Ming Jin	James Clark	Melissa Withers	Aline Frankfort	

Вы — предприниматель по духу?

*да* \_\_\_\_\_ *нет* \_\_\_\_\_

Вы постоянно думаете о том,  
как создать ценность и открыть новое дело,  
или о том, как улучшить или преобразовать  
свое предприятие?

*да* \_\_\_\_\_ *нет* \_\_\_\_\_

Вы пытаетесь найти новые способы  
ведения дел и заменить ими устаревшие?

*да* \_\_\_\_\_ *нет* \_\_\_\_\_



***Если вы ответили  
«да» на один  
из этих вопросов,  
присоединяйтесь к нам!***

Эта книга — для стратегов и новаторов, для тех, кто меняет правила игры и всегда готов пойти на риск ради разрушения устаревших бизнес-моделей и построения предприятий будущего. Речь в ней пойдет о разработке бизнес-моделей.

Сегодня появляется бесчисленное множество инновационных бизнес-моделей. Возникают совершенно новые отрасли, в то время как старые сходят на нет. Молодые выскочки теснят старую гвардию, но среди ее бойцов есть те, кто не готов сдаться без боя и старается следовать новым веяниям.

Вы можете представить, как бизнес-модель вашей организации будет выглядеть года через два, через пять или десять лет? Будете ли вы в числе лидеров? Придется ли вам столкнуться с конкурентами, которые продемонстрируют миру абсолютно новые, потрясающие бизнес-модели?

Эта книга даст вам возможность заглянуть в самые глубины бизнес-моделирования. В ней описаны как традиционные, так и новейшие бизнес-модели, а также инновационные технологии, в том числе принципы позиционирования бизнес-модели в высококонкурентном рынке и ее модернизация.

Наша книга не очень похожа на типичные труды по стратегии и менеджменту. Мы старались дать вам всю необходимую информацию максимально просто и наглядно. Теоретический материал проиллюстрирован примерами, упражнениями и сценариями, которыми можно воспользоваться в любой момент. Мы стремились создать не стандартную книгу об инновациях в бизнес-моделировании, а практическое пособие для стратегов и новаторов, для самых активных игроков рынка, для тех, кто находится в постоянном поиске, кто задумывается об обновлении существующих и создании новых бизнес-моделей. Кроме того, мы изо всех сил старались сделать книгу красивой, чтобы работать с ней было не только полезно, но и приятно. Хочется верить, что чтение книги доставит вам такую же радость, какую нам доставило ее создание.

Книга была дополнена интернет-пользователями (без которых она вообще бы не увидела свет, как вы скоро убедитесь). Так как инновации бизнес-моделей — сфера, развивающаяся очень быстро, вас, возможно, не устроят сведения, которые найдете в этой книге, и вы отправитесь искать новые методики на просторах Сети. Подумайте, может быть, вам действительно стоит присоединиться к международному сообществу практиков и исследователей, чьи совместные усилия позволили создать эту книгу. Вы сможете участвовать в обсуждении бизнес-моделей, узнавать об открытиях других членов сообщества и использовать новые методики, предложенные авторами. Посетите Центр бизнес-моделирования на сайте [www.BusinessModelGeneration.com/hub](http://www.BusinessModelGeneration.com/hub).

Инновации бизнес-моделей вряд ли можно назвать новой темой. Когда в 1950 г. основатели Diners Club представили публике первую кредитную карту, это была инновационная бизнес-модель. То же сделала фирма Хегох, когда в 1959 г. стала сдавать напрокат копировальные аппараты и ввела оплату по количеству снятых копий. Более того, известная нам история инноваций начинается в далеком XV в. — с Иоганна Гутенберга, искавшего применение изобретенной им печатной машине.

Однако сегодня преобразования индустриального мира посредством инновационных бизнес-моделей приобрели ни с чем не сравнимые масштабы и скорость. Предпринимателям, руководителям, консультантам и ученым необходимо разобраться, к каким последствиям приведет этот революционный прорыв. Пора вникнуть в проблему инноваций в сфере бизнес-моделирования и приступить к изучению этой области.

Смысл инновационных бизнес-моделей в итоге сводится к созданию ценности — для компаний, потребителей и общества в целом. Суть процесса — замена устаревших моделей на современные. Компания Apple, предложив рынку iPod и услуги онлайн-магазина iTunes.com, создала инновационную бизнес-модель, благодаря которой стала лидером в сфере онлайн-музыки. Благодаря Skype и его инновационной бизнес-модели, построенной на технологии одноранговой сети, мы имеем до неприличия дешевую международную телефонную связь и бесплатные звонки между абонентами Skype. В настоящее время Skype занимает первое место в мире по объему речевого трафика. Zipcar освободил горожан от необходимости держать автомобиль, предоставляя своим клиентам возможность в любой момент воспользоваться прокатным автомобилем с почасовой или посуточной оплатой. Создание и внедрение этой бизнес-модели стало ответом на новые потребности и беспокойство состоянием окружающей среды. Grameen Bank облегчает жизнь малоимущим слоям населения, внедряя инновационную бизнес-модель предоставления микрозаймов.

Но можно ли систематически изобретать, разрабатывать и внедрять столь мощные бизнес-модели? Как подходить к анализу, проверке и преобразованию старых, отживших моделей? Удастся ли превратить провидческие озарения в конкретные действия, чтобы изменить привычные подходы? Наша книга даст вам ответы на эти вопросы.

Так как практика однозначно дает больше, чем лекции, при создании этой книги мы сами использовали новую модель. Четыреста семьдесят участников сетевого Центра инновационных бизнес-моделей предоставили для нее примеры, описания и критические замечания — для нас этот отклик был дороже всего. Подробнее о нашем опыте будет рассказано в последней главе книги.

# Семь портретов новаторов бизнес- моделирования



## Топ-менеджер

Жан-Пьер Куони,  
председатель совета директоров  
*EFG International*

**Ключевая деятельность:**  
внедрение новой бизнес-модели  
в старой отрасли.

Жан-Пьер Куони — глава совета директоров EFG International, частного банка, который использует, вероятно, самую инновационную в этой сфере бизнес-модель. Куони решительно реформировал традиционные отношения между банком, клиентами и менеджерами по работе с клиентами. Придумать, разработать и воплотить в жизнь инновационную бизнес-модель в столь консервативной отрасли с давно расписанными ролями — особое искусство, благодаря которому EFG International стал одним из наиболее быстро растущих банков в своем секторе.



## Менеджер по инновациям

Дагфинн Мир, глава отдела исследований и разработок бизнес-моделей  
*Telenor*

**Ключевая деятельность:**  
подбор бизнес-моделей для реализации новейших технологических разработок.

Дагфинн руководит отделом бизнес-моделей в Telenor, одном из крупнейших мировых сотовых операторов. В этом секторе необходимы постоянные инновации, и предложения Дагфинна помогают определить и понять, какие модели отвечают последним технологическим разработкам. Изучая ключевые тенденции в отрасли и используя самые передовые инструменты для этого анализа, команда Дагфинна формулирует новые концепции и находит иные возможности в бизнесе.



## Предприниматель

Мариэль Сиджерс,  
владелец *CDEF Holding BV*

**Ключевая деятельность:**  
анализ претензий неудовлетворенных клиентов и построение новых бизнес-моделей с их учетом.

Совместно с Рональдом ван ден Хоффом, своим партнером по бизнесу, она предложила не одну бизнес-модель в сфере организации совещаний, конференций и других мероприятий. Опираясь на претензии недовольных клиентов, эта пара разработала ряд новых концепций, в частности проект *Seats2meet.com*, который позволяет оперативно резервировать проведение совещаний в необычных местах. Сиджерс и ван ден Хофф изучают новые бизнес-модели и наиболее перспективные из них запускают в качестве новых проектов.



### Инвестор

Герт Стинс, президент и инвестиционный аналитик *Oblonski BV*

**Ключевая деятельность:** инвестиции в компании с наиболее конкурентоспособными бизнес-моделями.

Герт зарабатывает на жизнь, выявляя лучшие бизнес-модели. Инвестиции не в ту компанию с не той моделью бизнеса обошлись бы его клиентам в миллионы, а он бы лишился репутации. Самая важная часть его работы — понимание сущности инновационных бизнес-моделей. Он идет гораздо дальше обычного финансового анализа и сравнивает бизнес-модели, определяя стратегически важные различия, которые могут иметь наибольший вес в конкурентной борьбе. Его задача — постоянный поиск инновационных бизнес-моделей.



### Консультант

Бас ван Оостерхут-старший, консультант *Capgemini Consulting*

**Ключевая деятельность:** помощь клиентам в критической оценке их бизнес-моделей, в разработке и внедрении новых бизнес-моделей.

Бас — член команды по бизнес-инновациям *Capgemini*. Видит свою задачу в улучшении функционирования предприятий и повышении конкурентоспособности за счет инноваций. Инновации бизнес-моделей — ключевой компонент его деятельности. Его цель — вдохновлять тех, кто к нему обращается, и помогать им с новыми бизнес-моделями на всех этапах — от зарождения идеи до претворения ее в жизнь. Бас старается понять сущность наиболее значимых бизнес-моделей независимо от отрасли, в которой они возникли и применяются.



### Дизайнер

Триш Пападакос, индивидуальный предприниматель *The Institute of You*

**Ключевая деятельность:** поиск подходящих бизнес-моделей для запуска инновационных продуктов.

Триш — талантливый молодой дизайнер, ее преимущество — умение схватывать суть идеи и умело пользоваться ею в общении с клиентами. В настоящее время она работает над новой идеей — сервисной службой помощи людям, решившим сменить карьеру, и уже приступила к детальной разработке дизайна. Триш знает, что должна создать правильную бизнес-модель, чтобы запустить сервис. Она понимает, что должен увидеть клиент. Но, поскольку у нее нет специального бизнес-образования, ей требуется овладеть терминологией и инструментами, чтобы увидеть картину во всей полноте.



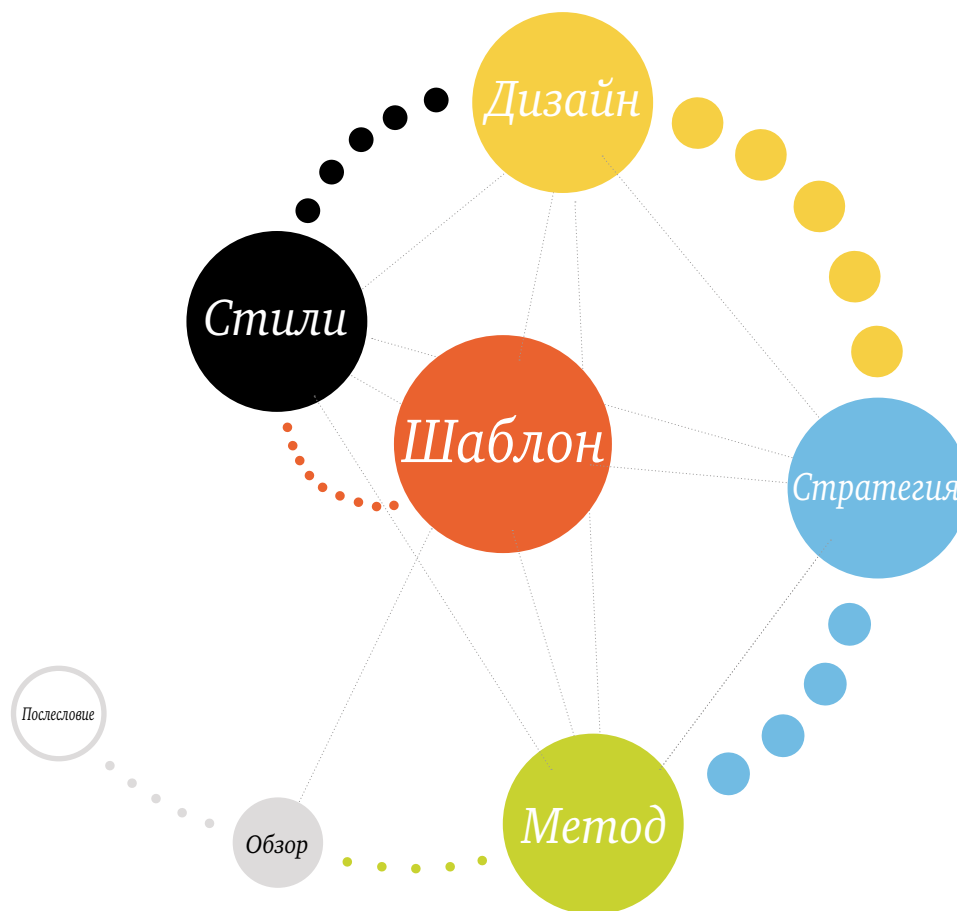
### Ответственный предприниматель

Икбаль Кадир, социальный предприниматель, основатель *Grameen Phone*

**Ключевая деятельность:** позитивные перемены в социальной и экономической сфере, реализуемые через инновационные бизнес-модели. Икбаль ищет инновационные бизнес-модели, способные вызвать серьезные перемены в общественной жизни. Его революционная модель позволила 100 млн граждан Бангладеш получить доступ к телефонной связи с помощью системы микрокредитов *Grameen Bank*. Сейчас он ищет новую модель для обеспечения малоимущих электроэнергией. Как глава *Legatum Center* Массачусетского технологического института он занимается продвижением технологий для инновационных видов деятельности.

# Содержание книги

Книга состоит из пяти разделов: ❶ Шаблон бизнес-модели — общая схема описания, анализа и построения бизнес-модели. ❷ Стили бизнес-моделей, отражающие идеи лучших умов бизнеса. ❸ Практические методики, которые помогут вам в разработке бизнес-моделей. ❹ Переосмысление стратегии через призму бизнес-модели. ❺ Обобщенный метод, который поможет в разработке инновационных бизнес-моделей, связывающий воедино все концепции, методики и инструменты. ● Последний раздел включает пять тем для дальнейших исследований в области бизнес-моделирования. ○ Послесловие дает возможность заглянуть на нашу «кухню».



## 1 Шаблон

- 20 Определение бизнес-модели
- 22 Девять структурных блоков
- 50 Шаблон бизнес-модели

## 2 Стили

- 62 Разделение бизнес-модели
- 72 «Длинный хвост»
- 82 Многосторонние платформы
- 94 FREE как бизнес-модель
- 114 Открытые бизнес-модели

## 3 Дизайн

- 132 Подсказки потребителя
- 140 Генерация идей
- 152 Визуализация
- 166 Прототипирование
- 176 Сторителлинг
- 186 Сценарии

## 4 Стратегия

- 206 Среда бизнес-моделирования
- 218 Оценка бизнес-моделей
- 232 Бизнес-модели и стратегия голубого океана
- 238 Управление множественными бизнес-моделями

## 5 Метод

- 250 Метод дизайна бизнес-модели

## ● Обзор

- 268 Обзор


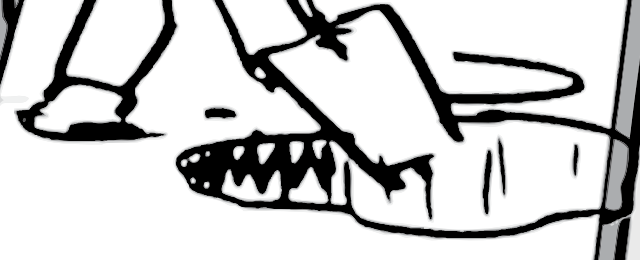
## ○ Послесловие

- 280 Откуда взялась эта книга?
- 282 Литература

*III a6*



БЛОК



# Шаблон бизнес-модели

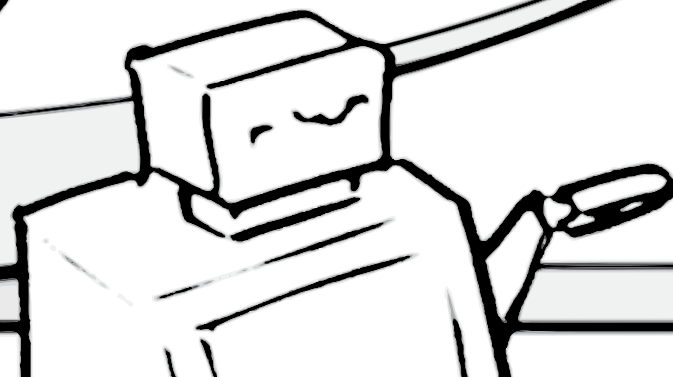
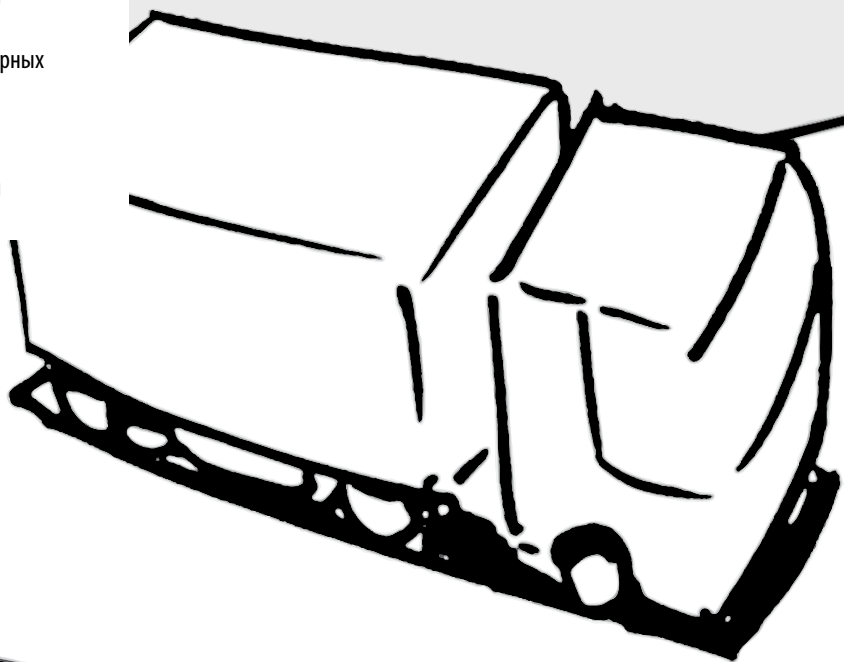
*Универсальный язык описания, представления,  
анализа и преобразования бизнес-моделей*



**14** Определение  
бизнес-модели

**16** Девять структурных  
блоков

**44** Шаблон  
бизнес-модели



Определение: **бизнес-модель**

Бизнес-модель служит  
для описания основных  
принципов создания,  
развития и успешной  
работы организации

Отправной точкой любой плодотворной дискуссии, совещания или семинара, посвященных инновациям в бизнес-моделировании, должно быть общее для всех участников понимание, что же такое, в сущности, бизнес-модель. Необходимо сформулировать понятную для всех концепцию бизнес-модели, которая облегчала бы обсуждение идеи. Мы должны начинать с одного и того же и говорить об одном и том же. Проблема в том, что эта концепция должна быть простой, конкретной и понимаемой на интуитивном уровне, но в то же время не слишком упрощающей сложный механизм функционирования предприятия.

В этой книге мы предлагаем концепцию, которая позволит описывать и анализировать бизнес-модели любой организации — как вашей, так и принадлежащей вашим конкурентам или кому-нибудь другому. Эта концепция была испробована и проверена компаниями многих стран мира, и сейчас ею пользуются IBM, Ericsson, Deloitte, Министерство общественных

работ и государственных служб Канады и многие другие организации.

Концепция дает возможность говорить на общем языке, что позволяет избежать трудностей при описании бизнес-моделей и создании новых стратегических альтернатив. Без этого трудно прогнозировать развитие какой-либо бизнес-модели и успешно внедрять инновации.

Мы убеждены, что описание любой бизнес-модели должно включать девять блоков, которые отражают логику действий компании, направленных на получение прибыли. Эти девять блоков охватывают четыре основные сферы бизнеса: взаимодействие с потребителем, предложение, инфраструктура и финансовая эффективность компании. Бизнес-модель подобна стратегическому плану, который претворяется в жизнь через организационные структуры, процессы и системы.

# Девять структурных блоков



ПС

**1 Потребительские сегменты (ПС)**

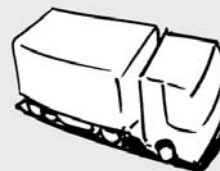
*Организация может обслуживать один или несколько потребительских сегментов.*



ЦП

**2 Ценностные предложения (ЦП)**

*Организация старается решить проблемы и удовлетворить потребности клиентов, делая им определенные ценностные предложения.*



КС

**3 Каналы сбыта (КС)**

*Ценностные предложения поступают к потребителю через информационные, дистрибьюторские и торговые сети.*



ВК

**4 Взаимоотношения с клиентами (ВК)**

*Взаимоотношения устанавливаются и поддерживаются всеми службами по работе с клиентами.*



**ПД**

**5** **Потоки поступления доходов (ПД)**

*Потоки поступления дохода возникают благодаря успеху ценностных предложений, сделанных клиентам.*



**КР**

**6** **Ключевые ресурсы (КР)**

*Ключевые ресурсы — средства, необходимые для предложения и доставки ранее описанных элементов...*



**КД**

**7** **Ключевые виды деятельности (КД)**

*... посредством определенных ключевых видов деятельности.*



**КП**

**8** **Ключевые партнеры (КП)**

*Какие-то виды деятельности передаются на аутсорсинг, а ресурсы — привлекаются со стороны.*



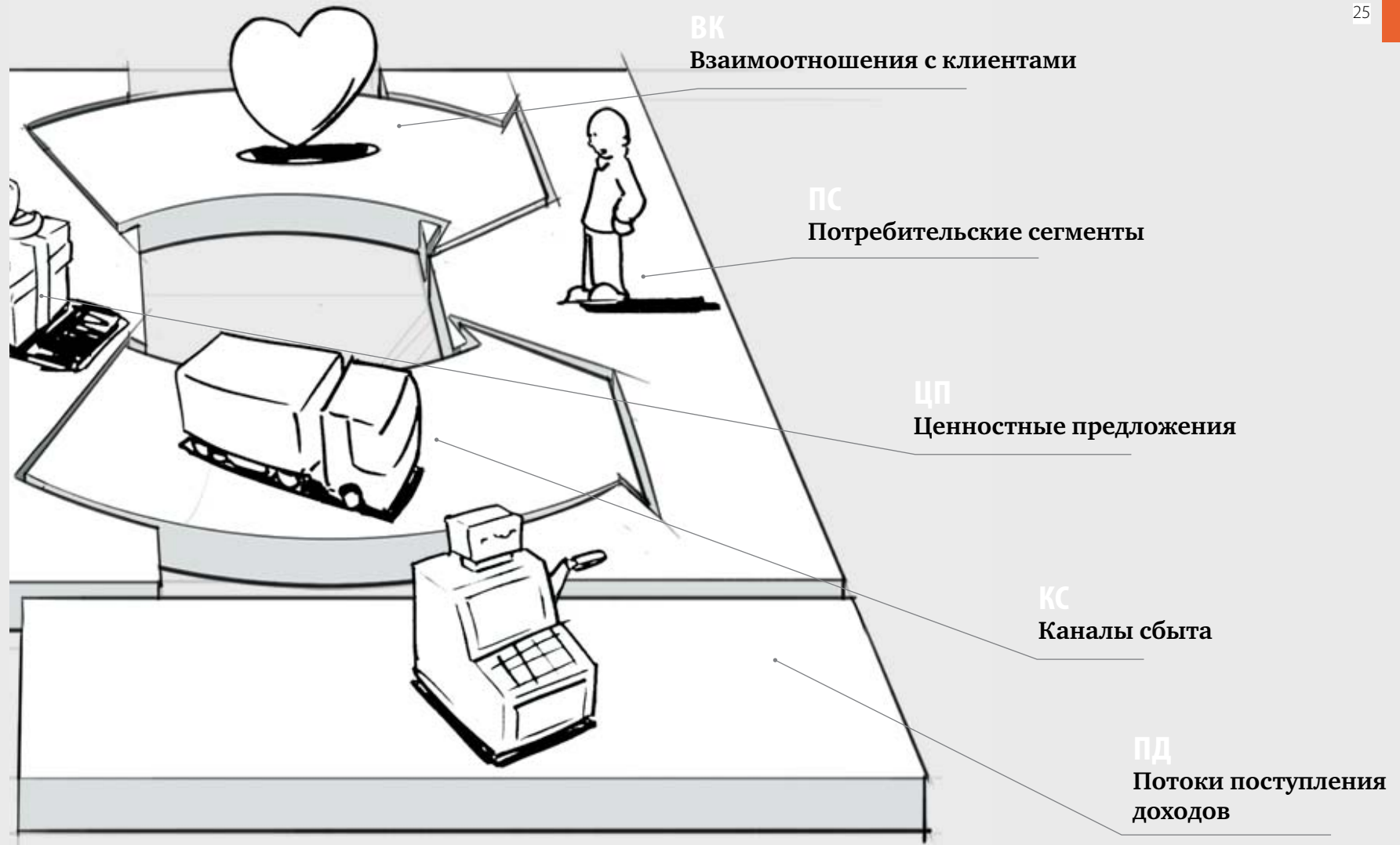
**СИ**

**9** **Структура издержек (СИ)**

*Структура издержек — результат взаимодействия всех элементов бизнес-модели.*







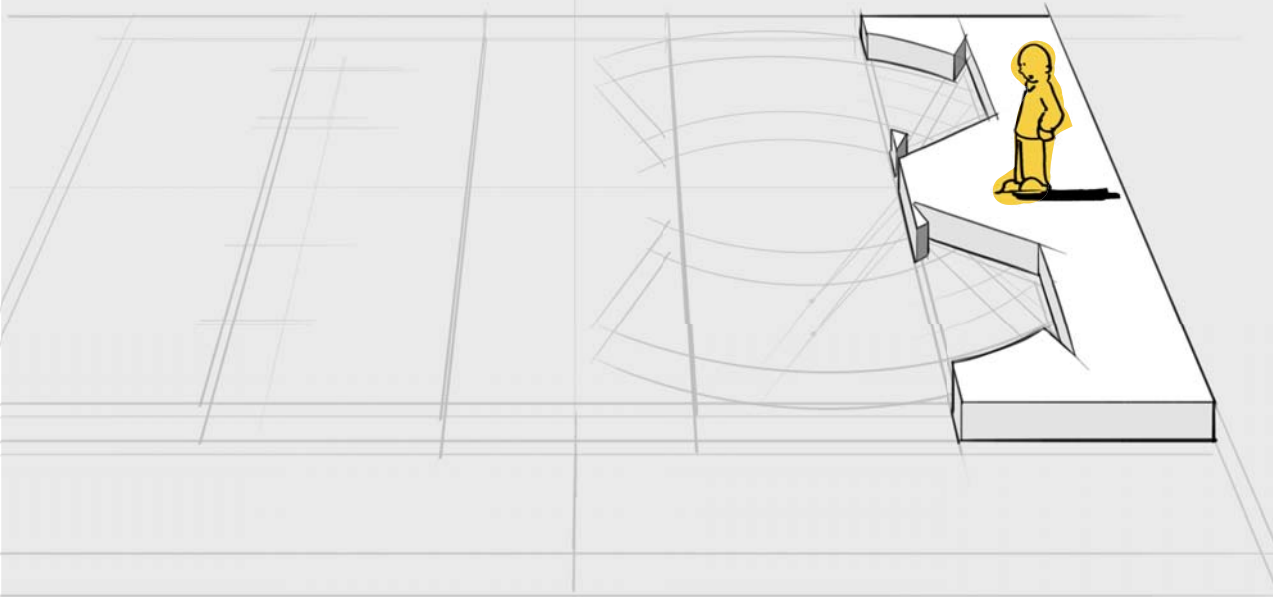
# Потребительские сегменты

**В этом структурном блоке определяется, какие группы людей и организаций предприятие рассчитывает привлекать и обслуживать.**

Клиенты — сердце любой бизнес-модели. Без (выгодных) клиентов не может существовать ни одна компания. Чтобы лучше удовлетворять нужды клиентов, желательно разбить их на группы по потребностям, особенностям поведения или иным признакам. Бизнес-модель охватывает один или несколько групп клиентов — потребительских сегментов. Организация должна сделать выбор, решая, какие сегменты обслуживать, а от каких отказаться. Когда решение принято, можно строить бизнес-модель, опираясь на четкое понимание специфических нужд клиентов избранных сегментов.

Группы клиентов представляют различные сегменты, если:

- различия в их запросах обуславливают различия в предложениях;
- взаимодействие осуществляется по разным каналам сбыта;
- взаимоотношения с ними нужно строить по-разному;
- их выгода существенно различается;
- их привлекают разные аспекты предложения.



# Для кого мы создаем ценностное предложение? Какие клиенты для нас более важны?

*В разных бизнес-моделях выделение потребительских сегментов может осуществляться по-разному. Рассмотрим примеры.*

## **Массовый рынок**

Бизнес-модели, относящиеся к предложению товаров широкого потребления, не проводят различий между потребительскими сегментами. И ценностные предложения, и каналы сбыта, и структура взаимоотношений с клиентами ориентированы на большую группу потребителей, объединенных сходными потребностями и нуждами. Такой тип бизнес-модели характерен, например, для сферы бытовой техники.

## **Нишевый рынок**

Бизнес-модели нишевых рынков ориентированы на особые потребительские сегменты. Ценностные предложения, каналы сбыта и отношения с клиентами строятся в соответствии с требованиями рынка. Подобные бизнес-модели часто можно встретить в сфере поставок ресурсов и комплектующих. Так, многие производители автомобильных деталей находятся в жесткой зависимости от закупок, которые делают у них крупные автопроизводители.

## **Дробное сегментирование**

Некоторые бизнес-модели выделяют сегменты рынка, незначительно отличающиеся по потребностям и запросам. Так, отделы розничного обслуживания в банках, например в *Credite Suisse*, могут выделить группу клиентов, вклады которых превышают \$100 000, а из них — группу наиболее состоятельных клиентов с вкладами более \$500 000. Потребности и проблемы клиентов в этих сегментах имеют некоторые отличия, что важно для других структурных блоков бизнес-модели *Credite Suisse*, в частности для ценностных предложений, каналов сбыта, взаимоотношений с клиентами, потоков поступления доходов. Аналогично действует *Micro Precision System*, специализирующаяся на решениях в области микромеханики. Она обслуживает три потребительских сегмента, и ценностные предложения для каждого из них имеют свои особенности.

## **Многопрофильные предприятия**

Организация с многопрофильной бизнес-моделью обслуживает два совершенно разных потребительских сегмента с различными потребностями и запросами. Так, в 2006 г. *Amazon.com* решила диверсифицировать розничный сектор, предложив

услуги по «облачной обработке данных» — место для хранения данных в Сети с подключением к серверу по запросу. В результате компания стала взаимодействовать с абсолютно новым для нее потребительским сегментом — веб-компаниями, которым требовалось совершенно иное ценностное предложение. Стратегическое обоснование диверсификации можно найти в мощной ИТ-инфраструктуре *Amazon.com*, которая позволяет одновременно обеспечивать и розничные продажи, и новую «облачную» службу.

## **Многосторонние платформы (или многосторонние рынки)**

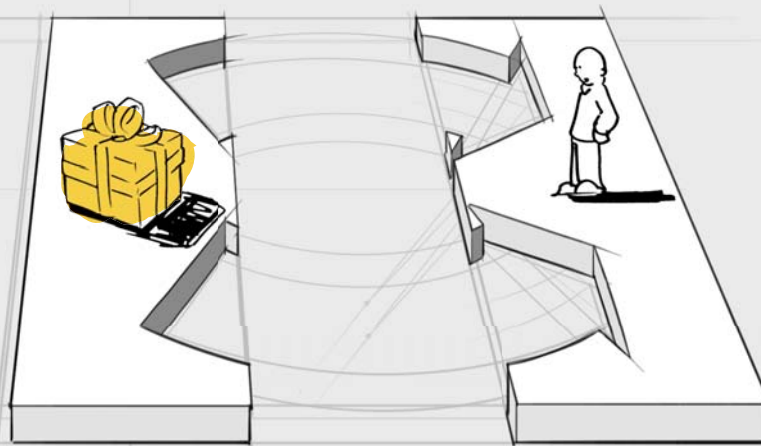
Некоторые организации обслуживают два или больше взаимосвязанных потребительских сегмента. Например, компании, выпускающей кредитные карты, нужна огромная база держателей карт, а также база торговых и сервисных предприятий, принимающих эти карты. Точно так же предприятие, предлагающее бесплатную прессу, нуждается в большом числе читателей, чтобы привлечь рекламодателей, и заинтересовано в рекламодателях, чтобы финансировать производство и распространение. Для того чтобы такая бизнес-модель работала, необходимы оба сегмента (подробнее о многосторонних платформах читайте на с. 82).

## Ценностные предложения

**Блок включает описание товаров и услуг, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента.**

Ценностные предложения — причина, почему клиенты отдадут предпочтение одной компании перед другой. Они решают проблемы клиентов или удовлетворяют их потребности. Каждое ценностное предложение представляет собой определенную совокупность товаров и/или услуг, которые отвечают запросам определенного потребительского сегмента. Иными словами, ценностное предложение — это совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю.

Одни ценностные предложения могут быть инновационными, т. е. новыми или революционными. Другие — подобными тем, что уже есть на рынке, но с некоторыми отличиями, с какими-то новыми характеристиками.



Какие ценности мы предлагаем потребителю?  
Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам?  
Какие потребности удовлетворяем?  
Какой набор товаров и услуг мы можем предложить  
каждому потребительскому сегменту?

*Ценностное предложение создает преимущества для конкретного потребительского сегмента за счет определенного сочетания элементов, отвечающего требованиям этого сегмента. Преимущества могут быть количественными (такие как цена, скорость обслуживания) или качественными (например, дизайн, положительные эмоции клиента).*

*Ниже перечислены лишь некоторые элементы, из которых складывается ценность товара или услуги для потребителя.*

### **Новизна**

Некоторые ценностные предложения ориентированы на удовлетворение совершенно новых потребностей, которых на рынке раньше просто не существовало. Подобные ценностные предложения иногда были связаны с технологическими достижениями. Таковы, например, сотовые

телефоны, которые положили начало совершенно новой отрасли — мобильной связи. А вот создание инвестиционных фондов на этических принципах не имеет к новым технологиям практически никакого отношения.

### **Производительность**

Повышение эффективности, или производительности, традиционно используется для создания ценностного предложения. Например, компьютерная отрасль полагалась на этот фактор, выводя на рынок все более и более мощные машины. Но рост производительности имеет свои пределы. Так, в последнее время компьютеры с большей скоростью работы, огромным объемом памяти и лучшей графикой уже не дают пропорционального увеличения потребительского спроса.

### **Изготовление на заказ**

Товары и услуги, удовлетворяющие индивидуальные запросы клиентов или узкие потребительские сегменты, имеют высокую ценность. В последние годы спрос на изготовление товаров по индивидуальным заказам и с участием самого клиента, неуклонно растет. Такой подход позволяет учитывать индивидуальные пожелания клиентов и в то же время сохранять экономию за счет роста производства.



### «Делать свою работу»

Ценность можно создать и за счет помощи клиенту в выполнении работы.

Это прекрасно понимают в компании Rolls-Royce: ее клиенты-авиаперевозчики полностью полагаются на Rolls-Royce в вопросах производства и обслуживания самолетных двигателей. Это позволяет клиентам компании сосредоточиться исключительно на авиаперевозках. Со своей стороны, авиакомпании платят Rolls-Royce за каждый час работы их двигателей.

### Дизайн

Дизайн — очень важный элемент, с большим трудом поддающийся оценке. Продукт может выделяться среди аналогичных только за счет дизайна. В индустрии моды и производстве бытовой техники дизайн может стать наиболее важным элементом ценностного предложения.

### Бренд/статус

С точки зрения потребителя ценность может заключаться просто в демонстрации определенного бренда. Так, Rolex на руке — характерная

черта богатого человека. А скейтбордисты, например, предпочитают одежду никому не известных «андерграундных» брендов, чтобы показать, что они «в теме».

### Цена

Предложение тех же преимуществ по более низкой цене — стандартный путь удовлетворения запросов чувствительных к ценам потребительских сегментов. Такие предложения имеют большое значение для всей бизнес-модели в целом. Дешевые авиаперевозчики, такие как Southwest, easyJet и Ryanair, строят свой бизнес с расчетом высокого спроса на услуги, предоставляемые на низкой цене. Другой пример — автомобиль Nano, разработанный и выпускаемый индийской компанией Tata. Низкая цена делает автомобиль доступным для совершенного нового сегмента индийских граждан. В последнее время в различных отраслях все большее место занимают бесплатные предложения — бесплатные газеты, электронная почта, услуги мобильной связи и т. д. (подробнее об этом читайте на с. 94).