



## **Бизнес-модели основных секторов инновационной экономики**

**Бизнес-идея** — идея, в которой соединяются чьи-то потребности в некоторой продукции (товарах, услугах) и возможности предпринимателя производить эту продукцию.

*Бизнес-идея представляет собой некий способ решения существующей проблемы, ощущающейся на уровне негативных эмоций, определенного потребителя, готового оплатить решение этой проблемы.*



**Бизнес-модель** — логическое схематическое описание бизнеса, призванное помочь в оценке ключевых факторов успеха компании.

*Бизнес-модель компании или проекта позволяет ответить на следующие ключевые вопросы:*

*Кто наши потребители?*

*Какие продукты/услуги мы предоставляем нашим потребителям?*

*Что нас отличает от конкурентов?*

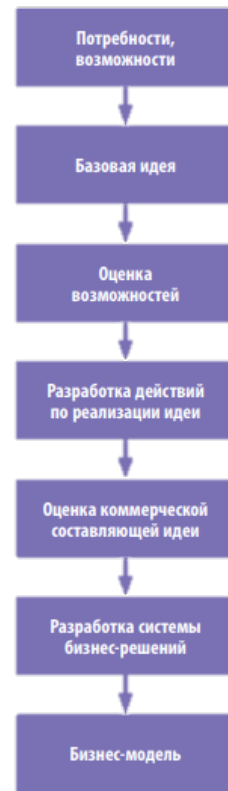
*Каким образом мы генерируем прибыль?*



**Бизнес-план** — это документ, в котором излагаются причины, по которым компания занимается бизнесом, стратегия получения дохода и прогнозируемые финансовые результаты в обозримом будущем.

*Включает в себя: резюме, миссию компании, основную информацию о компании, подробное описание услуги и продуктов, маркетинговый план, финансовый план.*

# ИТМО



Процесс превращения бизнес-идеи  
в бизнес-модель

**Сектор информационных и коммуникационных технологий (сектор ИКТ)** — совокупность организаций, занимающихся экономической деятельностью, связанной с производством информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) и оказанием услуг в этой сфере.

---

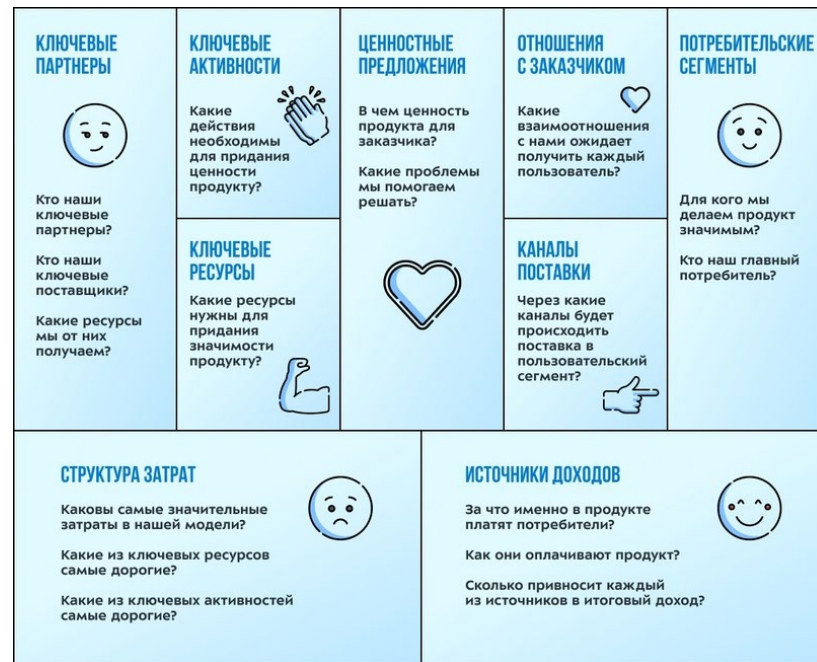
Состав сектора формируется по видам экономической деятельности на основе  
Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД):

Код по ОКВЭД	Наименование вида экономической деятельности
30	Производство офисного оборудования и вычислительной техники
31.3	Производство изолированных проводов и кабелей
32	Производство электронных компонентов, аппаратуры для радио, телевидения и связи
33.2	Производство приборов и инструментов для измерений, контроля, испытаний, навигации, управления и прочих целей
33.3	Производство приборов контроля и регулирования технологических процессов
51.43.2	Оптовая торговля радио- и телеаппаратурой, техническими носителями информации (с записями и без записей)
51.84	Оптовая торг. компьютерами, периферийными устройствами и программным обеспечением
51.86	Оптовая торг. прочими электронными деталями (частями) и оборудованием
51.87.5	Оптовая торг. производственным электрическим оборудованием, машинами, аппаратурой и материалами
64.2	Деятельность в области электросвязи
71.33	Аренда офисных машин и оборудования, включая вычислительную технику
72	Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий

## Бизнес-модель Остервальдера (Business Model Canvas)

— это инструмент стратегического управления, используемый для описания бизнес-моделей новых или уже работающих предприятий. Представляет собой схему из 9 блоков, описывающих разные бизнес-процессы организации.

Модель создали Александр Остервальдер и Ив Пинье





Apple Inc. — крупнейшая американская корпорация, производящая компьютеры, планшеты, телефоны, плееры и программное обеспечение. Уникальность репутации «яблочной компании» связана с инновационными технологиями и эстетичным дизайном продукции, которая сравнима с культом в индустрии потребительской электроники.

Бизнес-модель Apple ориентирована в первую очередь на продажу своих продуктов и предоставление услуг посредством подписки. Продажи продуктов Apple, таких как iPhone, iPad, Apple Watch и MacBook, составляют большую часть доходов Apple, а ее услуги включают Apple TV+, Apple Fitness+, Apple Music, iCloud+ и Apple Arcade, хотя и составляют небольшой процент выручки. , что принесет им колоссальную среднюю сумму в 13 миллиардов долларов в квартал.

## Блок 1. Потребительские сегменты.

**Потребительский сегмент** — группа людей с общей проблемой или потребностью. В этом блоке описываются все сегменты, на которых ориентирована деятельность компании. От точности определения сегментов зависит успешность рекламных кампаний в будущем.

**Потребители** – это самый главный элемент любой бизнес-модели, поскольку без них не сможет существовать ни одна компания. Чтобы лучше удовлетворять нужды потребителей необходимо их сегментировать по конкретным критериям: сходные потребности, потребительское поведение, возврат, пол и т.п.

Бизнес-модель компании может быть нацелена как на один, так и на несколько потребительских сегментов.



## Блок 1. Потребительские сегменты.

Существуют различные типы потребительских сегментов:



1. Массовый рынок (ценностное предложение для всех потребителей);
2. Нишевый рынок (ценностное предложение только для конкретного сегмента потребителей);
3. Четко сегментированный рынок (каждое ценностное предложение для своего конкретного потребительского сегмента);
4. Многопрофильная компания (ценностные предложения для нескольких совершенно разных потребительских сегментов);
5. Многосторонние платформы (ценностные предложения для конкретных двух или более взаимосвязанных между собой потребительских сегментах).



Вспомогательные вопросы для заполнения блока:

- кто наш клиент?
- для каких категорий создан продукт/услуга?
- как можно охарактеризовать наших потребителей одним словом?
- какая группа покупателей наиболее важна?

				Потребительский сегмент

Блок 1. Потребительские сегменты.



Целевая аудитория

- 
- Пол  
Женщина
  - Возраст  
23-30 лет
  - Образование  
Высшее
  - Место проживания  
г. Киев
  - Семейное положение  
Замужем
  - Интересы  
Путешествия  
Еда  
Мода

Целевая аудитория: клиент



- | ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ   | СОЦИАЛЬНЫЙ   | ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ   | ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ   |
|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• пол</li><li>• зраст</li><li>• национальность</li><li>• семейное</li><li>• положение</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• образование</li><li>• специальность</li><li>• источник дохода</li><li>• уровень дохода</li><li>• религиозные убеждения</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• страна</li><li>• населенный пункт</li><li>• численность населения</li><li>• климат</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• жизненная позиция</li><li>• ценности</li><li>• интересы</li><li>• образ жизни</li><li>• референтная группа и кумиры</li></ul> |



## Блок 2. Ценностные предложения.

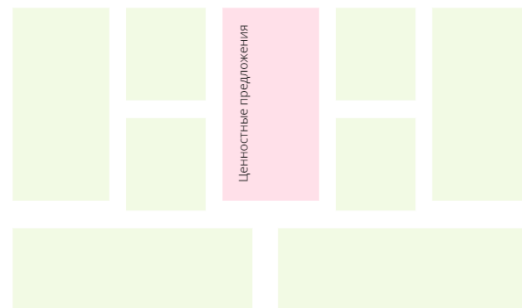
### Ценностное предложение

– это уникальный продукт и/или услуга, созданные, поддерживаемые и реализуемые компанией, которые решают значимую проблему (проблемы) конкретного потребительского сегмента.

– это совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю, например: новизна, производительность, изготовление на заказ, дизайн, статус, цена, экономия на расходах, снижение риска.

Преимущества могут быть количественными или качественными, например:

- *Новизна*: некоторые ценностные предложения ориентированы на удовлетворение совершенно новых потребностей, которых на рынке раньше просто не существовало;
- *Производительность*: повышение эффективности или производительности продукции традиционно используется для создания ценностного предложения;
- *Изготовление на заказ*: товары и услуги, удовлетворяющие индивидуальные запросы клиентов или узкие потребительские сегменты, имеют высокую ценность;
- *«Делать свою работу»*: ценность можно создать и за счет помощи клиенту в выполнении его работы;
- *Дизайн*: очень важный элемент, с большим трудом поддающийся оценке, но который может стать наиболее важным элементом ценностного предложения;



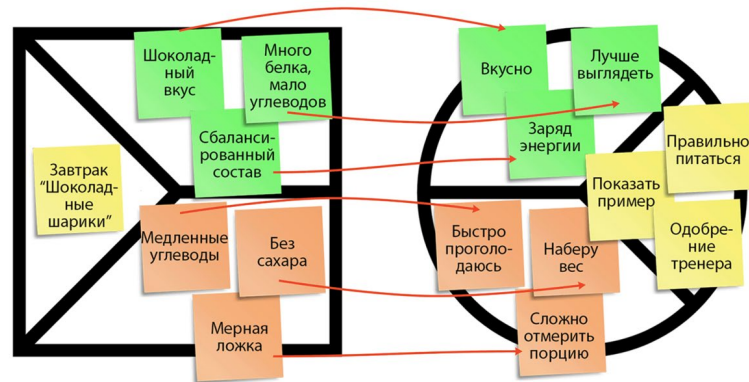
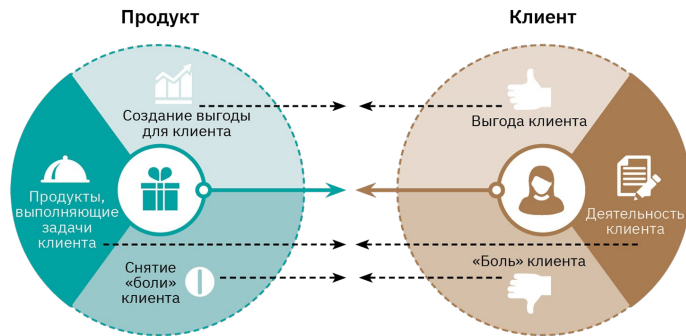
## Блок 2. Ценностные предложения.

- *Бренд/статус*: точки зрения потребителя ценность может заключаться просто в демонстрации определенного бренда;
- *Цена*: предложение тех же преимуществ по более низкой цене — стандартный путь удовлетворения запросов чувствительных к ценам потребительских сегментов;
- *Уменьшение расходов*: помощь потребителям в снижении их расходов — отличный способ создания ценности;
- *Снижение риска*: существенной ценностью для потребителя может стать снижение уровня риска, с которым он сталкивается при покупке товаров и услуг;
- *Доступность*: еще один путь создания ценности — сделать товары и услуги доступными для тех групп граждан, которые ранее не имели к ним доступа;
- *Удобство/применимость*: ценностью может стать и удобство использования товара.

**Продукт с хорошим ценностным предложением должен удовлетворять следующим трём критериям:**

- **Ценность.** Она достигается тем, что продукт решает значимую проблему потребителя и/или помогает достичь важных преимуществ.
- **Уникальность.** Ценностное предложение должно значимо отличаться от аналогичных на рынке. В идеале — не иметь себе равных.
- **Доказанность.** Ценность и уникальность должны быть доказаны в продукте, а не просто существовать в рекламных материалах или фантазиях владельца. Если какое-то преимущество заявляется, оно должно подтверждаться на практике.

## Блок 2. Ценностные предложения.



Вспомогательные вопросы для заполнения блока:

- какую ценность вы предоставляете своим клиентам?
- какие запросы и потребности ваш продукт/услуга помогают удовлетворить?
- какие проблемы наш продукт/услуга помогает решить?

		Ценностные предложения	

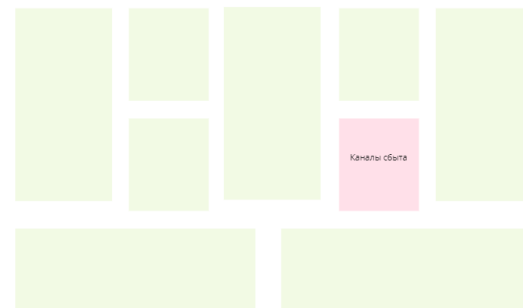
## Блок 3. Каналы сбыта.

Каналы сбыта — это различные способы взаимодействия компании с потребителями, с помощью которых компания информирует о своих ценностных предложениях, влияет на принятие решения о покупке, продает, доставляет и осуществляет послепродажное обслуживание конкретных продуктов и/или услуг для конкретных потребительских сегментов.



Вспомогательные вопросы для заполнения блока:

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



## Блок 4. Взаимодействие с клиентами.

Взаимоотношения с клиентами — это различные способы взаимодействия компании с ее потребительскими сегментами в точках контакта с целью приобретения новых потребителей, увеличения объема продаж и сохранения существующих потребителей.

### Типов взаимоотношений с клиентами:

*Персональная поддержка:* клиент может общаться напрямую с представителем компании, получая от него помощь в процессе покупки и после нее;

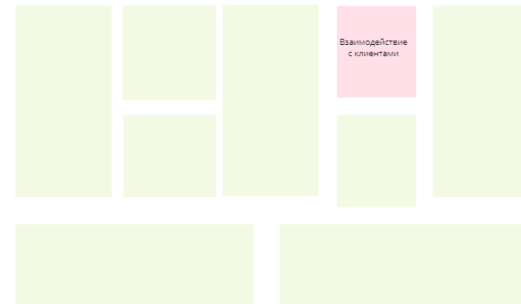
*Особая персональная поддержка:* в данном случае представитель компании прикреплен к конкретному клиенту, с которым у него складываются свои взаимоотношения;

*Самообслуживание:* при таком типе взаимоотношений компания не поддерживает непосредственных отношений с клиентами, но обеспечивает их всем необходимым, чтобы они могли обслуживать себя самостоятельно;

*Автоматизированное обслуживание:* этот тип взаимоотношений представляет сочетание более сложной формы самообслуживания с автоматизацией процессов;

*Сообщества:* многие компании поддерживают онлайн-сообщества, предоставляя пользователям возможность обмениваться знаниями. Сообщества помогают компаниям лучше понимать нужды своих клиентов;

*Совместное создание:* многие компании сегодня выходят за рамки традиционных отношений продавец — покупатель и создают ценность совместно с потребителем, например привлекая клиентов к созданию дизайна продуктов или производству контента.

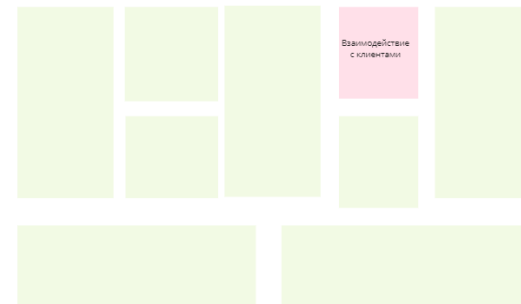


## Блок 4. Взаимодействие с клиентами.



-----  
Вспомогательные вопросы для заполнения блока:

- какую ценность вы предоставляете своим клиентам?
- какие запросы и потребности ваш продукт/услуга помогают удовлетворить?
- какие проблемы наш продукт/услуга помогает решить?



## Блок 5. Потоки доходов.

Потоки доходов описывают источники, из которых компания получает прибыль.

Существует ряд способов создания потоков доходов:

**Продажа активов:** самый очевидный поток поступления дохода — доходы от продажи прав собственности на материальный продукт;

**Плата за использование:** этот поток возникает из оплаты пользования определенной услугой. Чем больше клиент пользуется сервисом, тем больше он за него платит;

**Оплата подписки:** это поток дохода от продажи продолжительности доступа к услуге;

**Аренда/рента/лизинг:** этот поток создается путем передачи клиенту временных прав на пользование определенным активом в течение определенного периода времени за фиксированную плату;

**Лицензии:** в этом случае поток дохода создается за счет передачи прав на пользование защищенной интеллектуальной собственностью;

**Брокерские проценты:** поток доходов поступает и от посреднических услуг, которые предоставляются двум или более сторонам в ходе сделки;

**Реклама:** данный поток доходов создает оплата рекламы товара, услуги или торговой марки.

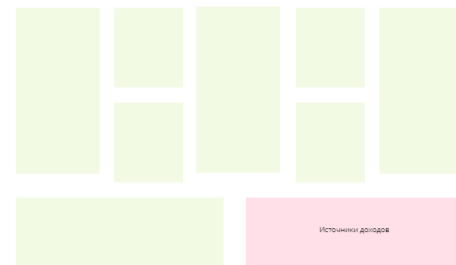


Вспомогательные вопросы для заполнения блока:

- как ваш бизнес будет получать прибыль?
- за что клиенты готовы платить?
- за что они платят сейчас?
- каким образом они платят?
- как они предпочли бы платить?
- какую часть от общей прибыли приносит каждый поток?



*Прибыль* — это разница между доходами и расходами.  
*Доход* — это деньги, которые компания или предприниматель заработали в ходе своей деятельности без минуса издержек.



## Блок 5. Потоки доходов.

Потоки доходов описывают источники, из которых компания получает прибыль.

Существует ряд способов создания потоков доходов:

**Продажа активов:** самый очевидный поток поступления дохода — доходы от продажи прав собственности на материальный продукт;

**Плата за использование:** этот поток возникает из оплаты пользования определенной услугой. Чем больше клиент пользуется сервисом, тем больше он за него платит;

**Оплата подписки:** это поток дохода от продажи продолжительности доступа к услуге;

**Аренда/рента/лизинг:** этот поток создается путем передачи клиенту временных прав на пользование определенным активом в течение определенного периода времени за фиксированную плату;

**Лицензии:** в этом случае поток дохода создается за счет передачи прав на пользование защищенной интеллектуальной собственностью;

**Брокерские проценты:** поток доходов поступает и от посреднических услуг, которые предоставляются двум или более сторонам в ходе сделки;

**Реклама:** данный поток доходов создает оплата рекламы товара, услуги или торговой марки.



Вспомогательные вопросы для заполнения блока:

- как ваш бизнес будет получать прибыль?
- за что клиенты готовы платить?
- за что они платят сейчас?
- каким образом они платят?
- как они предпочли бы платить?
- какую часть от общей прибыли приносит каждый поток?



*Прибыль* — это разница между доходами и расходами.  
*Доход* — это деньги, которые компания или предприниматель заработали в ходе своей деятельности без минуса издержек.


Источники дохода



## Блок 6. Ключевые ресурсы.

Ключевые ресурсы компании – это активы, которые необходимы компании для создания, поддержания, реализации, доставки и обслуживания ее ценностных предложений для конкретных потребительских сегментов.

Существуют следующие типы ключевых ресурсов компании:

*Материальные:* физические объекты — сырье, станки, транспортные средства, недвижимость, точки продаж и т.п.

*Интеллектуальные:* знания — технологии, патенты, программный код, бренды, товарные знаки и т.п.

*Персонал:* люди — маркетологи, менеджеры, программисты, механики, столяры, маляры и т.п. Те, кто отвечают за создание продуктов, оказание услуг, производство.

*Финансы:* деньги — оборотные средства, кредиты, инвестиции и т.п.

### Ключевые ресурсы:

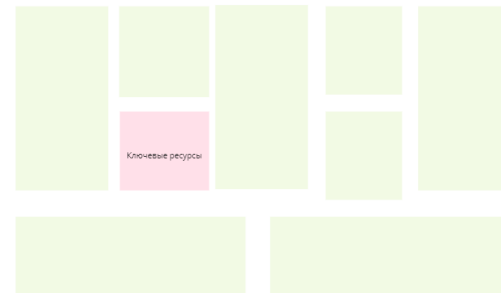
- Команда
- Социальные сети

### Ключевые ресурсы

- Сайт
- Платформа с размещенными курсами
- Группа в социальных сетях

Вспомогательные вопросы для заполнения блока:

- какие ресурсы нужны для создания и реализации ценностных предложений?
- какие ключевые ресурсы могут оказать влияние на каналы сбыта?
- кто или что способствует увеличению денежного потока?



## Блок 6. Ключевые ресурсы.

Некоторые ресурсы компаний-конкурентов можно копировать, другие – скопировать практически невозможно.



Такие типы ключевых ресурсов как материальные, финансовые и интеллектуальные (**если они не защищены авторскими правами правообладателя**) скопировать относительно легко.

В тоже время, уникальный совокупный потенциал человеческих ресурсов и опыт от владения сочетанием типов и количества всех ресурсов – практически невозможно.

В этом кроется секрет лидерства, высокой конкурентоспособности и превосходства бизнес-моделей многих успешных компаний, таких как Sony, Toyota, Apple, Google и Microsoft.



## Блок 7. Ключевые виды деятельности.

Ключевые виды деятельности — это все виды деятельности компании, которые необходимы для создания, поддержания, реализации и обслуживания ценностного предложения компании для конкретных потребительских сегментов с целью получения прибыли.

Ключевые виды деятельности можно классифицировать следующим образом:

*Производство:* эта деятельность включает разработку, создание и вывод на рынок продукта в требуемом объеме и/или наилучшем качестве. Производственная деятельность — главная для бизнес-моделей компаний-производителей;

*Разрешение проблем:* эта деятельность заключается в поиске оптимального решения проблем конкретного клиента. Ключевая активность этого типа преобладает в работе организаций, оказывающих услуги;

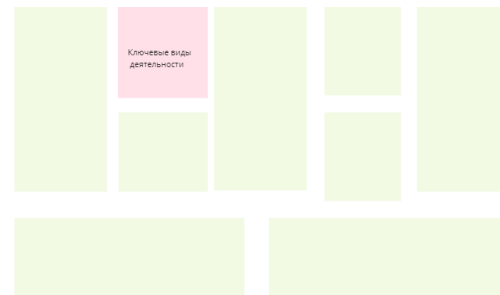
*Платформы/сети:* в бизнес-моделях, основанных на платформе как ключевом ресурсе, главными видами деятельности являются те, что связаны с этой платформой или сетью. В качестве платформы могут выступать компьютерные сети, коммерческие платформы, программное обеспечение и даже торговые марки.

Вспомогательные вопросы для заполнения блока:

— что нужно делать для поддержания ценности продукта?

— без чего компания не может существовать?

— что необходимо делать регулярно для постоянного повышения качества работы?



## Блок 8. Ключевые партнеры.

Ключевые партнеры – это сторонние компании или индивидуальные предприниматели (поставщики, посредники, партнер), построение взаимовыгодных отношений с которыми играет ключевую роль в достижении успеха компании на рынке, необходимых для создания, поддержания, реализации и обслуживания ценностного предложения компании для конкретных потребительских сегментов.

.....

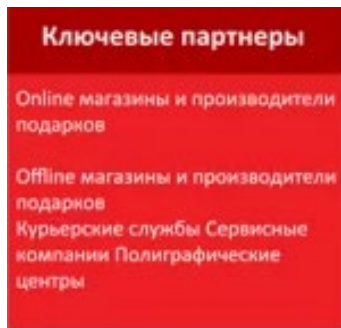
Можно выделить три основные причины создания партнёрских отношений:

- **Оптимизация и экономия производства.** Компании распределяются по цепочке поставок ценности от производителя к покупателю, снижая издержки и концентрируясь на лучшем выполнении своего этапа поставки.
- **Снижение рисков и неопределенности.** Сюда входят стратегические альянсы по разработкам или стандартизации отрасли. Например, консалтинговые компании могут объединиться, чтобы разработать единый отраслевой стандарт, которым потом они будут пользоваться в работе со своими клиентами.
- **Аутсорсинг ресурсов и видов деятельности.** Компании редко владеют всеми ресурсами и осуществляют все виды деятельности самостоятельно. Обычно для поставки недостающих ресурсов они прибегают к помощи партнёров. Это могут быть поставки лицензий, бизнес-процессов обслуживания клиентов или написание программного обеспечения для производителей оборудования. Иногда партнёры привлекаются для сбыта продукции через агентские сети.

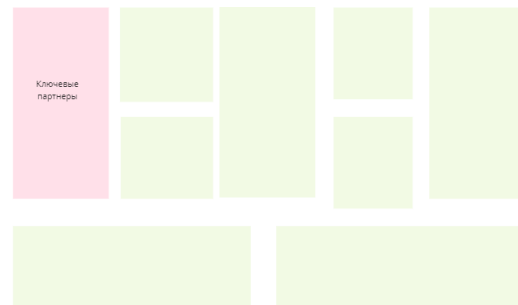
## Блок 8. Ключевые партнеры.

Существуют четыре типа распространенных партнерских взаимовыгодных отношений между компаниями:

- Стратегические альянсы между компаниями, которые **не являются прямыми конкурентами**: компании объединяются с целью создать уникальное ценностное предложение для потребительских сегментов;
- Стратегические альянсы между компаниями, которые **являются прямыми конкурентами**: компании объединяются с целью противостоять и выжить в условиях сильной конкуренции с более сильными игроками, которые являются их прямыми конкурентами, то есть предлагают аналогичную продукцию и/или услуги тем же самым потребительским сегментам;
- **Совместные предприятия** для создания конкретной продукции и/или услуг для конкретных потребительских сегментов: совместное предприятие по выпуску нового вида перспективной продукции с использованием основных комплектующих, которые уже сейчас производятся компаниями-партнерами;
- Взаимовыгодные отношения **«Производитель-поставщик»** с целью создания и поддержания уникального ценностного предложения для конкретных потребительских сегментов.



- Вспомогательные вопросы для заполнения блока:
- каких партнеров вы можете назвать основными?
    - кто является ключевым поставщиком?
  - партнерство с какими компаниями помогает снижать риски?
    - кто может стать нашим поставщиком?
  - какие виды деятельности можно передать партнерам без ущерба качества?



## Блок 9. Структура издержек.

Структура издержек — это все возможные расходы, необходимые для создания, поддержания, реализации и обслуживания ценностного предложения компании для конкретных потребительских сегментов, а так же установления и поддержания взаимоотношений с компаниями-партнерами и конкретными потребительскими сегментами.

По структуре издержек имеет смысл разделить бизнес-модели на два класса: с преимущественным вниманием к издержкам и с преимущественным вниманием к ценности (большинство бизнес-моделей находятся где-то между этими двумя крайностями).



сфокусированы на минимально возможной стоимости авиабилета за счет минимизации всех возможных издержек, связанных с созданием, поддержанием и распределением их уникального ценностного предложения



ориентирована, в первую очередь, на создание инновационного качественного продукта (мобильный телефон iPhone) и дополнительной добавочной ценности / стоимости (программное приложение iTunes), с помощью которой ее конкретные потребительские сегменты смогут в полной мере ощутить все преимущества их продукта

## Блок 9. Структура издержек.

ІТМО

*Издержки производства — затраты, связанные с производством продукции*

Виды

*Постоянные издержки*

Затраты, не зависящие от объема производимой продукции (например, затраты на содержание и охрану зданий, содержание управленческого аппарата)

*Переменные издержки*

Затраты, изменяющиеся в зависимости от объема производства (например, затраты на сырье, материалы, электроэнергию)

*Внешние (явные) издержки*

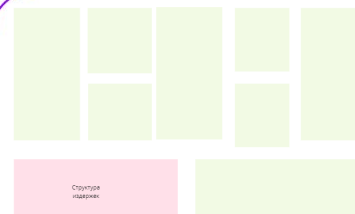
Затраты ресурсов, приобретаемых на стороне, у поставщиков, не входящих в состав предприятия

*Внутренние (неявные) издержки*

Затраты собственных ресурсов

*Общие (валовые) издержки*

Сумма издержек на производство и реализацию продукции: постоянные издержки + переменные издержки



Вспомогательные вопросы для заполнения блока:

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

- Расходы на закупку (товаров, сырья, комплектующих).
- Расходы на хранение и перемещение товаров.
- Транспортные расходы.
- Коммерческие расходы.
- Производственные расходы.
- Зарплата персонала.
- Налоги.





# Домашнее задание 1-2

Добавить к презентации слайды.

4 слайд: портрет целевой аудитории вашего продукта;

5 слайд: анализ существующих конкурентов;

6 слайд: преимущество вашего продукта в сравнении с конкурентами.

