

Ознакомьтесь с некоторыми возможными бизнес-моделями и стратегиями бизнеса:

№	Наименование	Охваченные направления	Описание
1.	«Айкидо»	Что Почему	Айкидо — это вид японского боевого искусства, предполагающего слияние с атакующим противником и перенаправление его энергии. В качестве бизнес-модели «Айкидо» позволяет компании делать предложение, диаметрально противоположное имиджу и традициям конкурентов. Новизна ценностного предложения привлекает клиентов, которые отдают предпочтение идеям и концепциям, отличающимся от массовых и популярных
2.	«Аукцион»	Что Почему	Продажа товара или услуги покупателю, предложившему самую высокую ставку. Окончательная цена устанавливается в заранее определенный момент либо же при отсутствии более высоких ставок. Такой подход позволяет компании продавать по максимальной цене, приемлемой для клиентов. Клиент выигрывает от возможности повлиять на стоимость продукта.
3.	«Аренда вместо покупки»	Что Почему	Вместо покупки продукта клиент берет его в аренду. В этом случае ему требуются куда меньше денежных средств. Компания выигрывает от большей выручки с каждого продукта, поскольку оплата производится за весь период пользования. Обе стороны выигрывают от эффективного использования продукта, учитывая сокращение времени простоя, из-за которого блокируются денежные средства.
4.	«Аффилирование»	Как Почему	Основной акцент — на поддержке других сторон с целью эффективной продажи и получения прибыли от успешных сделок. Аффилированные организации обычно получают либо плату за продажу, либо плату за показ. Компания имеет доступ к диверсифицированной клиентской базе без дополнительной маркетинговой и сбытовой деятельности
5.	«Банкомат»	Как Почему	Клиент оплачивает проданные продукты наперед, еще до того, как компания покрывает сопутствующие расходы. Возникающую в результате ликвидность можно использовать для погашения долгов или инвестирования в другие области.
6.	«Бартер»	Что Почему	Обмен продуктами без использования денег. В бизнес-контексте клиент предлагает организации нечто, имеющее стоимость. Обмениваемые продукты не обязательно имеют непосредственное отношение друг к другу и могут по-разному оцениваться каждой стороной
7.	«Без излишеств»	Что Как Почему Кто	Компания, создающая стоимость по принципу «Без излишеств», концентрируется на необходимом минимуме, обеспечивающем ключевое ценностное предложение, которое в связи с этим, как правило, весьма ограничено. От экономии на расходах выигрывают и покупатели, в результате чего формируется клиентская база с низкой покупательной способностью или низкой готовностью совершать покупки
8.	«Белая этикетка»	Что Как	Производитель позволяет другим компаниям продавать его продукты под их брендом с тем, чтобы казалось, будто продукты произведены именно этими компаниями. Один и тот же товар или услуга предлагается различными продавцами под разными брендами. Таким образом несколько потребительских сегментов насыщаются одинаковым продуктом.
9.	«Брендинг ингредиентов»	Что Как	Это включение в продукт брендового ингредиента, принадлежащего другому поставщику. В этом случае в рекламе основного продукта делается акцент на продукте-ингредиенте и подчеркивается стоимость, которую он создает для клиентов. Позитивные ассоциации с брендом-ингредиентом переносятся на основной продукт и повышают его привлекательность.
10.	«Бритва и лезвие»	Что Как Почему	Базовый продукт предлагается по низкой цене или отдается даром, в то время как дополнительные товары, необходимые, чтобы пользоваться базовым продуктом, продаются по высокой цене, обеспечивая значительную долю дохода. Цена первоначального продукта снижает барьеры, мешающие клиентам совершить покупку, но она покрывается за счет перекрестного финансирования последующих стабильных

			продаж. Обычно эти продукты технологически связаны друг с другом, закрепляя данный эффект. Помимо этого, данная бизнес модель включает в себя возможность продажи клиентам дополнительных продуктов или услуг (своего бизнеса), которые могут быть связаны или дополнять их первоначальную покупку. Цель перекрестных продаж заключается в увеличении среднего чека и доли повторных продаж.
11.	«Гарантированная работоспособность и наличие»	Что Как Почему	Компания ставит во главу угла потребности клиента и соответствующим образом формирует ценностное предложение. Шаблон можно применить ко всем аспектам бизнеса
12.	«Двусторонний рынок»	Что Как Почему	Этот шаблон облегчает взаимодействие нескольких взаимозависимых групп или клиентов. Чем больше групп или отдельных членов каждой группы пользуются той или иной площадкой, тем выше ее ценность. Две стороны зачастую представлены совершенно разнородными группами, например, компаниями с одной стороны и группами, имеющими частные интересы, с другой.
13.	«Дирижер»	Как Почему	Компания фокусируется на ключевых аспектах специализации в цепочке создания стоимости. Все остальные звенья цепочки передаются на аутсорсинг и активно координируются. Это позволяет компании снижать расходы и извлекать выгоду из экономии от масштаба поставщиков. Фокусирование на ключевых аспектах специализации улучшает эффективность
14.	«Длинный хвост»	Что Как Почему	Основная доля прибыли приходится не на продукты-блокбастеры, а на длинный хвост нишевых продуктов, которые сами по себе не требуют больших объемов и не обеспечивают большой маржи. Если предлагать разнообразие таких продуктов в больших количествах, совокупная выручка от мелких продаж выливается в приличную сумму
15.	«Долевая собственность»	Что Как Почему Кто	Шаблон предполагает разделение определенного актива между несколькими владельцами. Как правило, актив является капиталоемким, но потребность в нем возникает лишь эпизодически. В то время как клиенты выигрывают от возможности пользоваться данным активом, им не нужно в одиночку инвестировать в него весь капитал
16.	«Дополнительные возможности»	Что Почему	Основной продукт предлагается по конкурентной цене, а общая стоимость существенно увеличивается за счет многочисленных опций. В конечном счете клиент может заплатить больше, чем рассчитывал изначально, зато он выигрывает от приобретения дополнительных возможностей, удовлетворяющих его специфические потребности
17.	«Игрок одного уровня»	Что Как	«Игрок одного уровня» — это специализированная компания, деятельность которой ограничена обеспечением одного звена в цепочках создания стоимости. Данное звено обычно предлагается на различных рынках и в различных отраслях. Компания выигрывает от экономии от масштаба и зачастую способствует более эффективному производству. К тому же накопленный профессиональный опыт и знания помогают повышать качество процесса
18.	«Интегратор»	Почему Как	Компания, которая придерживается модели «Интегратор», контролирует большинство этапов в процессе создания стоимости, включая все ресурсы и мощности. Повышение производительности, экономия от охвата и уменьшение зависимости от поставщиков способствуют сокращению расходов и стабильному созданию стоимости
19.	«Использование по максимуму»	Что Как Почему	Ноу-хау и прочие активы, имеющиеся в распоряжении компании, не только используются для создания собственных продуктов, но и предлагаются другим компаниям. Таким образом, «неактивные» ресурсы способствуют генерированию выручки сверх поступлений от основного ценностного предложения
20.	«Контракты, основанные на показателях»	Что Как Почему	Цена продукта рассчитывается, исходя не из номинальной стоимости, а из итоговых показателей или поддающегося оценке результата, принимающего форму услуги. Подрядчики, работающие по контрактам, основанным на показателях, активно вовлечены в процесс создания потребительской стоимости. Профессиональный опыт и экономия от масштаба помогают снижать расходы на производство и обслуживание, а от снижения расходов выигрывают и покупатели
21.	«Краудсорсинг»	Как Почему	Решение той или иной задачи или проблемы выполняется анонимной группой пользователей, обычно через Интернет. Участники, внесшие свой вклад, получают небольшое вознаграждение или возможность выиграть приз, если их решение отбирается для того, чтобы быть задействованным в производстве или продаже. Участие

			и взаимодействие клиентов укрепляют позитивные отношения с ними и впоследствии способствуют повышению объема продаж и выручки компании
22.	«Краудфандинг»	Как Почему	Продукт, проект или целый стартап финансируется (обычно через Интернет) группой инвесторов, желающих поддержать данную задумку. При достижении критической массы идея получает воплощение, а инвесторы — специальное вознаграждение, обычно соразмерное сумме вложенных денег
23.	«Лицензирование»	Что Как Почему	Основной упор делается на создании интеллектуальной собственности, которая может быть продана по лицензии другим производителям. Таким образом, эта модель основывается не столько на применении знания в форме создания продуктов, сколько на попытках трансформировать эти нематериальные активы в деньги. Лицензирование предоставляет компании свободу бросить все силы на исследования и разработки и позволяет поделиться с третьими сторонами знаниями, которые в противном случае остались бы невостребованными
24.	«Лояльность клиентов»	Что Почему	Клиенты удерживаются, а лояльность усиливается за счет создания стоимости, намного превосходящей стоимость самого продукта, — например, благодаря стимулирующим программам. Цель — подкрепить лояльность, вознаграждая ее специальными предложениями или формируя эмоциональные связи. Клиенты оказываются «привязаны» к компании на добровольной основе, и это гарантирует будущие доходы
25.	«Магазин в магазине»	Что Как Почему	Вместо того чтобы открывать новые отделения, компания находит партнера, чьи отделения могут выиграть от размещения в них ее предложения. В результате получается маленький магазин внутри другого магазина (обоюдовыгодная ситуация). Магазин-хозяин выигрывает от большого наплыва посетителей и стабильного дохода от аренды, в то время как компания-арендатор пользуется дешевыми ресурсами: площадью, расположением или рабочей силой
26.	«Массовая кастомизация»	Что Как Почему	Кастомизация продуктов посредством массового производства когда-то казалась чем-то из области фантастики, а сейчас с появлением модульной продукции и производственных систем, облегчающих эффективную индивидуализацию продуктов, она более чем реальна. В результате потребности отдельного покупателя можно удовлетворить в условиях массового производства и по конкурентным ценам
27.	«Мусор — в наличные»	Что Как Почему	Бывшие в употреблении продукты собираются и либо продаются в другие страны, либо превращаются в новые продукты. Схема получения дохода, как правило, основывается на нулевых или очень низких расходах на закупки. Расходы на ресурсы практически сведены к минимуму, поскольку материалы предоставляются поставщиками бесплатно или же по сниженным ценам. Данный шаблон также апеллирует к экологической сознательности клиентов
28.	«Обратная инновация»	Что Как	Простые недорогие продукты, разработанные на развивающихся рынках и для них, также продаются в промышленно развитых странах. Прилагательное «обратная» в данном случае описывает расхождения с традиционным процессом, когда новые продукты разрабатываются в развитых странах, а потом адаптируются к нуждам развивающихся рынков
29.	«Оплата по факту использования»	Что Почему	При использовании этой модели измеряется фактическое использование товара или услуги. Иными словами, клиент платит на основании того, что было потреблено. Таким образом компания привлекает клиентов, для которых важна дополнительная гибкость, пусть даже она обходится дороже
30.	«Ориентация на бедных»	Что Как Почему Кто	Предлагаемые товары или услуги нацелены на покупателей, находящихся у основания пирамиды доходов, а не на премиум-клиентов. Потребители, имеющие более низкую покупательную способность, выигрывают от дешевых продуктов. Хотя каждый проданный продукт в отдельности приносит компании незначительный доход, она выигрывает за счет значительных объемов продаж, обусловленных высокой численностью клиентской базы
31.	«От проталкивания к привлечению»	Что Как	Данный шаблон предполагает, что компания придерживается курса на децентрализацию и привнесение гибкости в процессы. Это позволяет ей уделять больше внимания клиентам. Чтобы своевременно

			и гибко реагировать на новые потребности клиентов, корректировка может коснуться любого звена цепочки создания стоимости, включая производство и даже НИОКР
32.	«Открытый бизнес»	Как Почему	Ядром создания стоимости становится сотрудничество с партнерами по бизнес-экосистеме. Компании, реализующие данную модель, находятся в постоянном активном поиске оригинальных методов совместной работы с поставщиками и клиентами с тем, чтобы открыть и расширить свой бизнес
33.	«Оцифровывание»	Что Как	Данный шаблон предполагает возможность превратить имеющиеся товары и услуги в цифровые аналоги, что обеспечивает преимущество по сравнению с физическими продуктами, например, более быструю и удобную дистрибуцию. В идеале оцифровывание товара или услуги не должно уменьшать воспринимаемую потребительскую стоимость
34.	«Перекрестные продажи»	Что Как Почему	При использовании этой бизнес-модели к предложению добавляются товары и услуги стороннего бизнеса, что благотворно сказывается на существующих ключевых умениях и ресурсах. Особенно в розничной торговле компании с легкостью предоставляют дополнительные продукты и предложения, не связанные с основным направлением их деятельности. Таким образом удовлетворяется больше потребностей потенциальных клиентов и генерируется дополнительный доход при относительно незначительных изменениях существующей инфраструктуры и активов
35.	«Платите по желанию»	Что Почему	Покупатель платит за продукт любую сумму по своему усмотрению, иногда даже не платит вообще ничего. В некоторых случаях устанавливается некий минимальный порог и/или указывается желаемая цена, которая служит клиенту ориентиром. Плюс для клиента — возможность влиять на формирование цены, в то время как продавец выигрывает от растущей клиентской базы
36.	«Подписка»	Что Почему	Клиент производит регулярный платеж, обычно за месяц или год, и взамен может пользоваться товаром или услугой. Клиенты выигрывают преимущественно от более низкой стоимости пользования и гарантированного наличия продукта, а компания получает более стабильный поток дохода
37.	«Пользовательский проект»	Что Как Почему	Клиент выступает в качестве и производителя, и потребителя. Приведем пример: онлайн-платформа предоставляет клиенту необходимую поддержку в разработке и продаже продукта, в частности ПО для разработки, производственные сервисы или интернет-магазин. Таким образом, функция компании сводится к содействию клиентам, благодаря чему компания пользуется их креативностью. Клиенты выигрывают от возможности реализовать свои предпринимательские идеи без необходимости обеспечивать необходимую инфраструктуру. Выручка генерируется за счет фактических продаж
38.	«Привязывание клиентов»	Как Почему	Клиенты оказываются привязаны к товарам и услугам определенного продавца. Переход к другому продавцу возможен лишь при значительных расходах. Привязывание клиентов осуществляется за счет либо технологических механизмов, либо существенной взаимозависимости товаров и услуг
39.	«Провайдер решений»	Что Как Почему	Компания — провайдер решений предлагает широкий спектр товаров и услуг в одной конкретной области. Клиент снабжается специальными ноу-хау, повышающими эффективность и производительность. В качестве провайдера решений компания может предотвратить потери дохода, расширяя спектр предоставляемых услуг и тем самым повышая ценность продукта. Более того, тесное взаимодействие с клиентами помогает лучше узнать их потребности и привычки и с помощью этой информации впоследствии усовершенствовать товары и услуги
40.	«Продажа впечатлений»	Что Как Почему	Ценность товара или услуги повышается за счет дополнительно предлагаемых впечатлений. Такой подход делает возможным возрастание спроса и сопутствующее повышение цен. Впечатления клиентов должны создаваться соответствующим образом — скажем, с помощью подходящей рекламной кампании, убранства или оснащения магазина
41.	«Прямые продажи»	Что Как Почему	Продукты компании продаются не через посредника, а поставляются напрямую производителем или поставщиком услуг. В силу этого компания обходится без розничных наценок и без дополнительных затрат на посредников. Сэкономленными средствами можно поделиться с покупателями. Данный шаблон помогает сформировать

			единую модель дистрибуции, а прямой контакт улучшает взаимоотношения с клиентами
42.	«Разделение доходов»	Что Почему	Практика разделения доходов с другими заинтересованными сторонами, скажем, с компаниями — поставщиками дополняющих продуктов или услуг либо даже с конкурентами. Одна сторона получает долю доходов другой стороны, которая выигрывает от расширения клиентской базы
43.	«Робин Гуд»	Что Почему Кто	Один и тот же товар или услуга предлагается «богатым» по более высокой цене, чем «бедным», поэтому основная доля выручки поступает от более состоятельной части клиентской базы. Хотя само по себе обслуживание «бедных» не приносит денег, оно обеспечивает экономию от масштаба, которой не могут добиться другие поставщики. К тому же такая позиция положительно сказывается на имидже компании
44.	«Роскошь и эксклюзив»	Что Как Почему Кто	Компания ориентируется на верхушку общественной пирамиды, вследствие чего активно выделяет свои товары и услуги. Высокие стандарты качества или эксклюзивные привилегии — основные факторы привлечения клиентов. Инвестиции, необходимые для дифференциации, компенсируются относительно высокими ценами, которые обычно обеспечивают высокую маржу
45.	«Самообслуживание»	Что Как Почему	Создание стоимости частично перекладывается на клиентов в обмен на более низкие цены. Такой шаблон особенно подходит для тех этапов процесса, которые приносят клиентам низкую воспринимаемую стоимость, но предполагают большие издержки. Клиенты выигрывают от эффективности и экономии времени. Эффективность можно даже повысить, так как в некоторых случаях этапы создания стоимости займут меньше времени и будут более целенаправленными
46.	«Скрытый доход»	Что Как Почему Кто	Убежденность в том, что доходность бизнеса зависит от клиентов, осталась в прошлом. Сегодня основным источником дохода является третья сторона, которая осуществляет перекрестное финансирование бесплатного или дешевого предложения, привлекающего потребителей. Весьма распространенное практическое применение данной модели — финансирование через рекламу. Привлеченные таким образом клиенты ценны для рекламодателей, которые спонсируют предложение. Данный шаблон способствует разделению доходов и клиентов
47.	«Создание аналога»	Что Как Почему	Данный шаблон подразумевает, что вы завладеваете продуктом конкурента, разбираете его на части и используете полученные данные, чтобы произвести аналогичный или совместимый продукт. Поскольку в данном случае не требуются большие инвестиции в научно-исследовательские работы, эти продукты предлагаются по более низкой цене, чем оригинальные
48.	«Супер-маркет»	Что Как Почему	Компания продает разнообразные товары и аксессуары под одной крышей. Как правило, в супермаркетах поддерживается широкий ассортимент и низкие цены. Многих клиентов привлекает большое разнообразие предлагаемых товаров, а экономия от охвата дает преимущество компании
49.	«Ты — мне, я — тебе»	Что Как Почему	Данная модель (часто обозначаемая аббревиатурой P2P) основана на взаимодействии отдельных лиц, принадлежащих к однородной группе. Компания-организатор обеспечивает место и возможности для взаимодействия, обычно это онлайн-база данных и коммуникационный сервис, которые объединяют участников. На такой площадке можно дать объявления об аренде личных вещей, предложить товары и услуги, поделиться информацией или впечатлениями
50.	«Управление данными о клиентах»	Как Почему	Новая стоимость создается за счет сбора и обработки данных о клиентах для внутреннего пользования или для передачи третьей заинтересованной стороне. Доход поступает либо от продажи информации непосредственно другим сторонам, либо от управления данными для собственных целей компании, например, для того чтобы повысить эффективность рекламы
51.	«Фиксированная стоимость»	Что Почему	За товар или услугу взимается фиксированная цена вне зависимости от фактического потребления. Пользователь выигрывает от простой структуры расходов, а компания — от стабильных денежных поступлений
52.	«Франчайзинг»	Что Как Почему	Франчайзер, владеющий названием бренда, продуктами и корпоративным образом, продает их по лицензии независимым франчайзи, которые принимают на себя все риски по локальной

			деятельности. Доход генерируется как составная часть дохода и заказов франчайзи. Франчайзи извлекает выгоду из торговли хорошо известными брендами, а также из того, что ему предоставляются ноу-хау и поддержка
53.	«Freemium» или «Начни пользоваться бесплатно»	Что Почему	Базовая версия продукта предлагается бесплатно в надежде убедить покупателей приобрести со временем премиум-версию. Бесплатное предложение привлекает максимально возможное для компании количество клиентов, в то время как доход обеспечивается премиум-пользователями (которых обычно меньше)
54.	«Open Source»	Что Как Почему	При разработке открытого программного обеспечения исходный код ПО не является проприетарным, а находится в свободном для всех желающих доступе. В общем и целом, шаблон можно применить к любым технологическим аспектам продукта. Другие люди вносят свой вклад в продукт, но могут пользоваться им бесплатно как отдельные пользователи. Деньги обычно зарабатывают на услугах, дополняющих сам продукт, например консультациях и поддержке
55.	«Электронная коммерция»	Что Как Почему	Традиционные товары или услуги поставляются только посредством интернет-каналов, что позволяет снижать накладные расходы, связанные с управлением инфраструктурой отделений. Клиенты выигрывают от удобства и более широкого ассортимента, в то время как компании могут интегрировать продажи и дистрибуцию в другие внутренние процессы