

Бизнес-модели и Unit-экономика

Преподаватель:

Букшев Иван Евгеньевич

Senior Software Engineer

Состав лекции

1. Бизнес-модель.
2. Бизнес-план.

Бизнес-модель

В ломбард заходит мужчина и спрашивает у продавца:

— Почём покупаешь 1 кг меди?

— По 70 рублей.

— А продаёшь?

— По 50.

— Ого! А прибыль какая?

— Прибыль ещё не считал, но оборот бешенный!

Бизнес-модель

Отступление

- Задача любого бизнеса — приносить прибыль.
- Любой бизнес имеет жизненный цикл.
- Жизненный цикл чаще всего делится на этапы (зависит от развития).
- На каждом этапе нужно оптимизировать процессы.

Бизнес-модель

Пример

- Мы хотим построить бизнес на схеме “купил — перепродал”.
- Закупаем; выставляем на сайте; пользователи покупают.
- Мы получаем прибыль с разницы.
- Через время наши объёмы продаж растут.
- К нам обращаются поставщики с просьбой разместить их рекламу.
- Результат: наша бизнес-модель переходит на новый этап.

Бизнес-модель

Предназначение

- Анализ эффективности бизнеса по отношению к конкурентам.
- Оценка инвестиционного потенциала бизнеса компании.
- Удержание ценностей, которые компания создаёт для клиентов.
- Оптимизация расходов.

Бизнес-модель

Так что же это?

- Определений достаточно много.
- Классификаций ещё больше.

Бизнес-модель

Так что же это? [1]

Бизнес-модель — это совокупность следующих сущностей [[Источник](#)]:

1. Структура потоков товаров, услуг и информации.
2. Описание потенциальных преимуществ для различных бизнес-факторов.
3. Описание источников дохода.

Бизнес-модель

Так что же это? [2]

Бизнес-модель — это метод ведения бизнеса, с помощью которого компания может обеспечить себя, то есть приносить прибыль.

Бизнес-модель разъясняет, как компания зарабатывает деньги, определяя положение компании в цепочке создания стоимости [[Источник](#)].

Бизнес-модель

Так что же это? [3]

Бизнес-модель – это набор запланированных действий (иногда их называют бизнес-процессами), направленных на получение дохода на рынке [[Источник](#)].

Бизнес-модель

Так что же это? [4]

Бизнес-модель – это представление набора связанных модельных элементов, определяющих внутреннюю и внешнюю среду компании в рамках единой системы [[Источник](#)].

Классификации Бизнес-моделей

Классификации бизнес-моделей

Какие вообще существуют?

1. Бизнес-модели в Интернете (Майкл Раппа).
2. Новые модели для менеджеров (Линда Эпплгейт).
3. Атомарные бизнес-модели (Уэйл и Витейл).
4. Расширенные бизнес-модели в Интернет-экономике (Хартман и Сифонис).
5. Бизнес-модели от Microsoft.
6. Другие.

Бизнес-модели в Интернете

По М. Раппа (оригинал: Business Models on the Web)

1. Включает в себя более 40 конкретных моделей.
2. Все модели разбиты по 9-ти основным категориям.
 1. **Посредническая** модель (Brokerage Model).
 2. **Рекламная** модель (Advertising Model).
 3. Модель **инфопосредника** (Infomediary Model).
 4. Модель **продавца** (Merchant Model).
 5. Модель **производителя** / Модель прямого доступа (Manufacturer (Direct) Model).
 6. **Партнерская** модель (Affiliate Model).
 7. Модель **сообщества** (Community Model).
 8. Модель **подписки** (Subscription Model).
 9. **Практичная** модель (Utility Model).

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Посредническая модель

1. Посредник — участник рынка, он сводит продавца и покупателя вместе и содействуют сделкам.
2. Как правило, посредники присутствуют на рынках:
 1. **B2C**: Business-to-Consumer (бизнес для потребителя).
 2. **B2B**: Business-to-Business (бизнес для бизнеса).
 3. **C2C**: Consumer-to-Consumer (потребитель для потребителя).
3. Обычно: прибыль идёт от гонорара, либо от комиссии за каждую транзакцию.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Посредническая модель: примеры

1. **Marketplace Exchange** (Биржа): предлагают полный ассортимент услуг, охватывающий весь процесс сделки, от рыночной оценки предлагаемого товара до проведения переговоров и контроля исполнения.
2. **Buy/Sell Fulfillment** (Система обработки и выполнения заказов “купить/продать”): принимают от пользователей заявки на покупку или продажу товаров и услуг, в которых перечислены все необходимые условия, такие как цена и условия доставки.
3. **Demand Collection System** (Система сбора запросов): патентованная модель "Назови-свою-цену", первооткрывателем которой является Priceline.com. Предполагаемый покупатель устанавливает окончательную (обязательную) цену для определенного товара или услуги, а посредник обеспечивает исполнения заявки.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Посредническая модель: примеры

4. **Auction Broker** (Аукционный посредник): поддерживает аукционы продавцов (частников или компаний). Прибыль идёт за размещение своего предложения и за счёт комиссионных. Пример: eBay.
5. **Transaction Broker** (Платежный посредник): обеспечивает механизм платежей третьей стороной между покупателями и продавцами, по оговариваемой сделке. Пример: PayPal.
6. **Distributor** (Дистрибьютор): каталог, поддерживающий связи между большим количеством производителей продукции и оптовыми и розничными покупателями. Посредник содействует деловым отношениям между официальными (franchised) дистрибьюторами и их торговыми партнерами.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Посредническая модель: примеры

7. **Search Agent** (Поисковая система): программное обеспечение или "роботы" для определения наличия и цены по товару или услуге, необходимым покупателю или определяющих местонахождения этой информации.
8. **Virtual Marketplace** (Виртуальный рынок): хостинг-сервис для онлайн-торговли, где доходы посредника состоят из платы за первоначальную установку, ежемесячные платежи и/или оплаты за транзакции. Пример: Merchant Services на Amazon.com.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Рекламная модель

- Данная модель является расширением модели традиционных СМИ.
- Работает \Leftrightarrow сайт посещают либо сразу много пользователей, либо определенная их категория.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Рекламная модель: примеры

1. **Portal** (Портал): обычно это поисковая машина, к которой может быть присоединен различный контент и сервисы. Большое количество посетителей делает рекламу доходной и позволяет дальнейшее развитие сервисов сайта. Персонализированный портал (**personalized portal**) дает возможность индивидуальной настройки интерфейса и контента для пользователя.
2. **Classifieds** (Доска объявлений): перечень позиций для продажи или желаемых к приобретению. Распространена оплата за помещение в листинг, но, так же может быть и плата за доступ к данным.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Рекламная модель: примеры

3. **User Registration** (Обязательная регистрация пользователя): контент-содержащие сайты, предоставляющие доступ бесплатно, но требующие регистрацию с предоставлением демографических данных. Регистрация дает возможность длительного слежения за особенностями пользовательского серфинга, следствием чего является накопление данных для планирования и оценки тематических рекламных компаний.
4. **Query-based Paid Placement** (Поисковая реклама; Платное размещение, основанное на запросе): продажа размещения спонсорских ссылок. Пример: Google.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Рекламная модель: примеры

5. **Contextual Advertising / Behavioral Marketing** (Контекстная и поведенческая реклама): используется разработчиками freeware, которые встраивают в свои программы рекламный софт. Например, расширение для браузера, производящее автоматическую идентификацию и заполнение форм, а так же удалители рекламных ссылок или всплывающих окон во время путешествия пользователя по Интернету. Контекстные рекламщики могут продавать тематическую рекламу, основанную на индивидуальной активности пользователя во время серфинга.
6. **Content-Targeted Advertising** (Тематическая реклама): основатель направления Google. Google определяет “смысл” веб-страницы, а затем автоматически предоставляет соответствующую рекламу, когда посетитель посещает эту или подобные страницы.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Рекламная модель: примеры

7. **Intracommercials** (Полноэкранная реклама перед доступом к содержанию сайта): анимированная полноэкранная реклама, размещаемая на входе сайта, перед тем, как посетителю будет доступно содержимое сайта.
8. **Ultracommercials** (Интерактивная реклама, заставляющая пользователя отвлекаться время от времени): интерактивная онлайн реклама, которая требует от посетителя периодически реагировать определенным образом, чтобы он смог получить, в результате, доступ к необходимому ему контенту.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Модель инфопосредника

- С одной стороны, информация о потребителях и их покупательских привычках представляет огромную ценность, особенно если эту информацию внимательно проанализировать и использовать в целевом маркетинге.
- С другой стороны, независимо собранные данные о товарах могут пригодиться потребителям.
- Инфопосредники предоставляют информацию, как покупателям, так и продавцам.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Модель инфопосредника: примеры

- **Advertising Networks** (Рекламная сеть): обеспечивают баннерной рекламой сеть сайтов участников, позволяющие масштабные маркетинговые компании. Рекламные сети собирают данные о веб-посетителях, которые могут быть использованы для анализа маркетинговой эффективности.
- **Audience Measurement Services** (Служба исследования аудитории): онлайн агентства рыночных исследований.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Модель инфопосредника: примеры

- **Incentive Marketing** (Стимулирующий маркетинг): программы повышения лояльности потребителей, предоставляющие поощрения для потребителей, такие как талоны или купоны для осуществления закупок у своих ретейлеров. Сбор данных о пользователях, совершивших покупки производится для таргетированной рекламы.
- **Метапосредник** (Metamediary): способствуют сделкам между продавцами и покупателями, предоставляя всеобъемлющую информацию и дополнительные услуги, исключая натуральный бартер товаров и услуг между сторонами.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Модель продавца

- Классический пример оптовых и розничных торговцев товарами и услугами.
- Web-торговцы.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Модель продавца: примеры

- **Virtual Merchant** (Виртуальный продавец): розничный продавец, у которого продажи производятся через Web. Пример: Amazon.com.
- **Catalog Merchant** (Продавец по каталогам): бизнес заказы по почте с каталогом в Интернете. Совмещаются почтовые, телефонные и онлайн-заказы.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Модель продавца: примеры

- **Click and Mortar** (Web и традиционная инфраструктура): традиционные brick-and-mortar продавцы ("Компании из кирпича и бетона" – реальные компании, имеющие развитую инфраструктуру дистрибуции услуг), представленные в Web.
- **Bit Vendor** (Продавец битов): продавец, который работает только с цифровыми продуктами и услугами, в полной мере совмещая продажи и доставку через Web (например, продажа mp3, софта и т.п.) Пример: Apple iTunes Store.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Модель производителя / прямого доступа

- В рамках этой модели производитель при помощи Интернета получает возможность работать непосредственно с покупателями и сократить, таким образом, каналы дистрибьюции.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Модель производителя / прямого доступа

- **Purchase** (Покупка): продажа продукта, права собственности, на который переходят к покупателю.
- **Lease** (Аренда): в обмен на арендную плату покупатель получает право использовать продукт в соответствии с соглашением о правилах использования ("terms of use"). Продукт возвращается продавцу до истечения или невыполнения договора аренды. В том же договоре может присутствовать право приобретения до окончания аренды.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Модель производителя / прямого доступа

- **License** (Лицензия): продажа продукта, который включает только передачу прав на использование покупателю в соответствии с соглашением об использовании. Права собственника остаются у производителя (например, лицензирование программного обеспечения).
- **Brand Integrated Content** (Брендовый контент): в противоположность доступному спонсорскому контенту (в рекламной модели), brand-integrated content создается производителем для самого себя, для единоличного использования, размещения продукта.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Партнёрская модель

- Эта модель предлагает возможность совершить покупку сразу с нескольких различных сайтов.
- По ссылке сайта-партнера можно перейти к производителю. Пример: Amazon.com.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Партнёрская модель

- **Banner Exchange** (Баннерный обмен): торговля размещением баннеров продажа среди сети партнерских сайтов.
- **Pay-Per-Click** (Плата за переходы): сайт, который платит партнерам за переходы их посетителей.
- **Revenue Sharing** (Деление дохода): предложения комиссионных от продаж, в зависимости от количества переходов посетителей с сайтов партнеров.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Модель сообщества

- Пользователи с общими интересами собираются в сообщества на Веб-сайтах.
- Жизнеспособность модели сообщества основывается на лояльности пользователей.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Модель сообщества

- **Open Source** (Открытый исходный код): программное обеспечение, развиваемое добровольно и сообща программистами, которые публично делятся кодом. Вместо платы за лицензионный код, open source рассчитывают на доход от сопутствующих услуг, таких как интеграция продукта, поддержка, обучение и пользовательская документация. Пример: Red Hat.
- **Open Content** (Открытый контент): модель, основанная на пожертвованиях пользователей. Модель основана на создании сообщества участников, которые поддерживают сайт путем добровольных пожертвований. Пример: Wikipedia.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Модель сообщества

- **Public Broadcasting** (Общественное вещание): модель некоммерческих радио- и теле- каналов, основанная на пожертвованиях пользователей, перенеслась в Интернет.
- **Social Networking Services** (Социальная сеть): сайты, которые дают посетителю возможность связаться с другими посетителями в соответствии с определенными общими интересами (профессиональными, хобби или романтическими увлечениями). Сайты по интересам дают возможность для контекстной рекламы и подписки на платные услуги. Пример: Flickr.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Модель подписки

- Пользователи периодически платят взносы за подписку на услугу.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Модель подписки

- **Content Services** (Контент-сервисы): содержат текстовый, аудио или видео контент для посетителей, которые подписались за плату, предоставляя им доступ к сервису. Пример: Netflix.
- **Person-to-Person Networking Services** (Межличностная сеть): средства для распространения предоставленной пользователем информации, такой как, например, для его поиска бывшими одноклассниками.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Модель подписки

- **Trust Services** (Служба качества): появившаяся форма членства в объединении, которое придерживается определенного кодекса поведения, участники которого вносят плату за членство.
- **Internet Service Providers** (Провайдер интернет-услуг): предлагают возможность сетевого соединения и сопутствующие услуги за месячную плату.

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Практичная модель

- Измеряемое использование или подход "сколько использовал, столько заплатил".

Бизнес-модели в Интернете по М. Раппа

Практичная модель

- **Metered Usage** (Мера использования): измерение и оплата услуг пользователей, основанная на действительном потреблении услуг.
- **Metered Subscriptions** (Мера подписки): позволяет подписчикам приобрести доступ к определенной порции контента (т.е. посчитанной в количестве просмотренных страниц).

Бизнес-модели в Интернете

По Л. Эпплгейт (оригинал: Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers)

1. Предлагает более подробные описания классификаций бизнес-моделей (чем у М. Раппа).
2. Выделяются отличительные особенности моделей, возможные доходы, возможные издержки, примеры и тенденции, которые могут оказать влияние на развитие этих моделей, для каждой из категорий:
 1. **Специализированные дистрибьюторские** модели (Focused Distributor Models).
 2. Модели **портала** (Portal Models).
 3. Модели **поставщика** (Producer Models).
 4. Модели **поставщиков инфраструктуры** (Infrastructure Provider Models).

Бизнес-модели в Интернете по Л. Эпплгейт

Специализированные дистрибьюторские модели

Предоставляют товары и услуги
в рамках определенной отрасли или рыночной ниши.

Бизнес-модели в Интернете по Л. Эпплгейт

Специализированные дистрибьюторские модели

1. **Розничный продавец** (Retailer). Как и традиционные компании, веб-торговцы управляют товарными запасами, устанавливают фиксированные цены и продают материальные продукты. Пример: Amazon.com.
2. **Рынок** (Marketplace). Рынки зарабатывают деньги за счет комиссий и платы за совершение операций, когда они продают информационные продукты и услуги через интернет по фиксированным ценам, не располагая товарными запасами.

Бизнес-модели в Интернете по Л. Эпплгейт

Специализированные дистрибьюторские модели

3. **Агрегатор** (Aggregators). Агрегаторы предоставляют информацию о товарах или услугах, выставляемых на продажу другими акторами, но не осуществляют сделки. Основной источник их дохода – реклама и реферальные вознаграждения.
4. **Инфопосредник** (Infomediary). Это особый класс агрегаторов, который объединяют покупателей и продавцов информации. Так как нет никакого материального товара, сделка может быть совершена по интернету. Опять же реклама и реферальные вознаграждения – основная статья дохода.

Бизнес-модели в Интернете по Л. Эпплгейт

Специализированные дистрибьюторские модели

5. **Биржа** (Exchange). Эти продавцы могут располагать или не располагать товарными запасами и могут совершать или не совершать окончательное оформление сделки через интернет. Ключевое отличие этой модели в том, что цена не установлена; покупатель и продавец торгуются в процессе сделки. Пример: eBay.

Бизнес-модели в Интернете по Л. Эпплгейт

Модели портала

В интернете бизнес-модель портала предоставляет вход для клиентов, чтобы они смогли получить доступ к контенту и услугам.

Бизнес-модели в Интернете по Л. Эпплгейт

Модели портала

1. **Горизонтальный портал** (Horizontal Portals). Гиганты модели порталов; предоставляют доступ к огромным массивам контента в интернете, а также инструменты для систематизации информации (например, поисковые системы) и веб-сервисы (например, электронная почта, персонализированные страницы, домашние страницы). Их задача – "приковать лишний взгляд", чтобы привлечь рекламодателей, которые составляют основной источник дохода. Примеры: Yahoo!, Microsoft's MSN.

Бизнес-модели в Интернете по Л. Эпплгейт

Модели портала

2. **Вертикальный портал** (Vertical Portals). В то время как горизонтальные порталы пытаются привлечь всех подряд, вертикальный портал специализируется в определенной области. Так как посещаемость вертикальных порталов гораздо ниже, чем горизонтальных, они не могут зависеть от размещения рекламы. Гораздо большую часть дохода они получают за счет комиссий и реферальных вознаграждений.
3. **Родственный портал** (Affinity Portals). Самые специализированные порталы; предлагают насыщенный контент, коммерческий и бесплатный функционал определенному сегменту рынка. Как и вертикальные порталы, родственные порталы должны иметь много источников дохода.

Бизнес-модели в Интернете по Л. Эпплгейт

Модели поставщика

Поставщики изобретают, производят и распространяют товары и услуги, отвечающие потребностям клиентов.

Обычно это традиционные фирмы, которые начинают использовать в своей деятельности интернет.

Бизнес-модели в Интернете по Л. Эпплгейт

Модели поставщика

1. **Производители** (Manufacturers) используют интернет для разработки, производства и распространения материального товара. Примеры: Ford, Pepsi.
2. **Поставщики услуг** (Service providers) вырабатывают и доставляют широкий спектр предложений интернет-услуг. Пример: American Express.
3. **Менторы** (Educators) создают и доставляют предложения по обучению через интернет. Пример: Harvard Business School.

Бизнес-модели в Интернете по Л. Эпплгейт

Модели поставщика

4. **Консультанты** (Advisors) предоставляют консультации и рекомендации по интернету. Пример: IBM Business Consulting Services.
5. **Поставщики информации и новостных сервисов** (Information and new services providers) создают, оформляют и доставляют информацию по интернету. Пример: (Wall Street Journal online).
6. **Поставщики на заказ** (Custom suppliers) разрабатывают, изготавливают и распространяют заказные товары и услуги. Пример: Boeing.

Бизнес-модели в Интернете по Л. Эпплгейт

Модели поставщиков инфраструктуры

В отличие от предыдущих моделей, которые используют цифровую инфраструктуру интернета, данные модели предоставляют эту инфраструктуру (компьютеры, сетевое оборудование и программное обеспечение).

Бизнес-модели в Интернете по Л. Эпплгейт

Модели поставщиков инфраструктуры

1. **Розничный продавец** (Retailer). Как и традиционные компании, веб-торговцы управляют товарными запасами, устанавливают фиксированные цены и продают материальные продукты. Пример: Amazon.com.
2. **Рынок** (Marketplace). Рынки зарабатывают деньги за счет комиссий и платы за совершение операций, когда они продают информационные продукты и услуги через интернет по фиксированным ценам, не располагая товарными запасами.

Бизнес-модели в Интернете по Л. Эпплгейт

Модели поставщиков инфраструктуры

3. **Агрегатор** (Aggregators). Агрегаторы предоставляют информацию о товарах или услугах, выставляемых на продажу другими акторами, но не осуществляют сделки. Основной источник их дохода – реклама и реферальные вознаграждения.
4. **Инфопосредник** (Infomediary). Это особый класс агрегаторов, который объединяют покупателей и продавцов информации. Так как нет никакого материального товара, сделка может быть совершена по интернету. Опять же реклама и реферальные вознаграждения – основная статья дохода.

Бизнес-модели в Интернете по Л. Эпплгейт

Модели поставщиков инфраструктуры

5. **Биржа** (Exchange). Эти продавцы могут располагать или не располагать товарными запасами и могут совершать или не совершать окончательное оформление сделки через интернет. Ключевое отличие этой модели в том, что цена не установлена; покупатель и продавец торгуются в процессе сделки. Пример: eBay.

Бизнес-план

Бизнес-план

Введение

- Наименование проекта.
- Организационно-правовая форма.
- Заинтересованные лица. Контакты.
- Что-нибудь про установкой фонд и как делятся доли в проекте.

Бизнес-план

Описание идеи

- Основная идея. Актуальность.
- Какие задачи необходимо решить.
- Какие проблемы могут возникнуть.
- Какие действия должны быть выполнены (+ сроки).
- Какова аргументация успеха.

Бизнес-план

Маркетинг

- Какие товары или услуги вы предлагаете клиентам.
- На каких рынках сбыта вы планируете работать.
- С какими конкурентами вы можете столкнуться.
- Какие у вас прогнозы по продажам.
- Каков план маркетинга (возможно, разделение на этапы).

Бизнес-план

Требуемые ресурсы

- Какими производственными мощностями вы обладаете.
- Какие капитальные затраты могут вас ожидать.
- Амортизация основных производственных фондов.
- Затраты на сырьё и материалы.
- Персонал и расходы на зарплаты.

Бизнес-план

Юридическая составляющая

- Выбор организационно-правовой формы предприятия.
- Организационный план.

Бизнес-план

Финансовый бюджет и прогнозирование

- Источники финансирования.
- Смета затрат до получения “первых своих денег”.
- Рабочий график **первого** этапа реализации проекта.
- Выбор варианта налогообложения.
- План движения денежных средств.
- Принципы экономического управления.

Бизнес-план

Дополнительно

- Оценка рисков.
- Оформление документа.

Бизнес-план

- Ссылка: [дополнительная и подробная информация.](#)