

**Пожалуйста, познакомьтесь с публикацией «17 бизнес-моделей. Придумать новую или использовать старую?» и выполните ЗАДАНИЕ.**

**См. формулировку ЗАДАНИЯ в конце текста публикации, стр.6.**

## 17 бизнес-моделей. Придумать новую или использовать старую?

КОНТУР (по материалу Bplans), июль 2022

Гарантия того, что продукт соответствует потребностям рынка, является лишь одной из составляющих успеха. Другой ключевой фактор — ответ на вопрос, как вы собираетесь зарабатывать деньги. И здесь вступает в игру бизнес-модель.

### Что такое бизнес-модель?

По своей сути бизнес-модель — это описание того, как бизнес зарабатывает деньги. Она объясняет то, как вы создаете выгодные условия клиентам по соответствующей цене.

Термин «бизнес-модель» получил широкое распространение с появлением персонального компьютера и электронных таблиц. Эти инструменты позволяют предпринимателям экспериментировать, тестировать и в то же время планировать затраты и потоки поступления доходов. С помощью таблиц предприниматели вносят быстрые изменения в бизнес-модели и сразу видят, как эти изменения могут повлиять на их бизнес сегодня и в будущем.

### Структура бизнес-модели состоит из трех частей:

1. Все, что нужно, чтобы сделать что-то: дизайн, сырье, производство, труд и т.д.
2. Все, что нужно, чтобы продать продукт: маркетинг, предоставление услуги, промоушен, продажи.
3. Как и что клиент платит: стратегия ценообразования, способы оплаты, сроки оплаты и т.д.

Очевидно, что бизнес-модель — это просто исследование того, какие издержки и расходы у вас есть, и сколько денег вы можете брать за продукт или услугу.

Суть эффективно работающей бизнес-модели: получать от клиентов денег больше, чем требуется на разработку продукта.

Различные бизнес-модели могут усовершенствовать любой из этих трех компонентов. Возможно, вам по силам минимизировать затраты на стадии проектирования и производства. Или у вас есть ресурсы для более эффективных методов маркетинга и продаж. Может быть, вы готовы предложить инновационный способ оплаты для клиентов?

Как бы то ни было, имейте в виду: для эффективной стратегии не требуется новая бизнес-модель, достаточно подсмотреть на рынке уже существующую. Например, большинство ресторанов работает по стандартной бизнес-модели, но каждое заведение фокусирует свою стратегию на определенной категории клиентов.

### 7 вопросов для оценки бизнес-модели по Остервальдеру:

1. Стоимость переключения  
Насколько сложно потребителям переключиться на товары или услуги другой компании?

2. Регулярный доход

Требуется ли каждая продажа новых усилий или она дает определенную гарантию последующих продаж и доходов?

3. Доходы и издержки

Вы получаете доход до или после того, как возникают издержки?

4. Революционная структура издержек

Ваша структура издержек иная и принципиально лучше, чем у конкурентов?

5. Перекалывание работы на другие стороны

Позволяет ли ваша бизнес-модель потребителям и третьим сторонам бесплатно создавать ценность для вашей компании?

6. Масштабируемость

Легко ли вы можете расти, не сталкиваясь с препятствиями, например, связанными с инфраструктурой, поддержкой потребителей, наймом персонала?

7. Защищенность от конкуренции

Хорошо ли бизнес-модель защищает вас от конкурентов?

## 17 наиболее распространенных бизнес-моделей

Подавляющее большинство компаний использует уже существующие и проверенные на практике бизнес-модели, лишь совершенствуя их, чтобы найти конкурентные преимущества. Вот список бизнес-моделей, которые вы можете использовать, чтобы начать бизнес.

2

### 1. Реклама

Рекламная бизнес-модель существует уже давно и становится все более оригинальной, по мере того, как мир переходит от печатных материалов в онлайн. Основы модели строятся вокруг создания контента, который люди хотят читать или смотреть, и показа рекламы своим читателям или зрителям.

В рекламной бизнес-модели нужно удовлетворить потребности двух групп клиентов: читателей или зрителей, а также рекламодателей. Читатели могут вам платить или не платить, но рекламодатели, безусловно, платят. Модель рекламного бизнеса иногда сочетается с форматом краудсорсинга, когда создание контента не требует денежных ресурсов, так как его предоставляют пользователи.

Примеры: The New York Times, YouTube

### 2. Партнерская программа

Партнерская бизнес-модель связана с рекламной моделью, но имеет некоторые специфические особенности. Чаще всего в партнерской модели используются ссылки (они встраиваются в контент), а не визуальные рекламные объявления, которые легко идентифицируются.

Например, если вы запустите сайт, посвященный обзору книг, вы сможете вставлять партнерские ссылки на Ozon или другие книжные интернет-магазины в свои обзоры. Если посетитель, перейдя по ссылке, купит книгу, партнер заплатит вам небольшую комиссию за продажу.

Примеры: «Альпина Паблицер», Ozon, Aviasales

### 3. Комиссия

Посреднические бизнесы связывают покупателей и продавцов, тем самым упрощая сделку. Они взимают плату за каждую транзакцию либо с покупателем, либо с продавцом, а иногда с обоими.

Одним из наиболее распространенных посреднических бизнесов является агентство недвижимости, но есть много других видов услуг. Например, некоторые помогают строительным компаниям найти покупателей.

Примеры: агентства недвижимости, PR-агентства, event-компании, рекрутинговые агентства

### 4. Кастомизация

Некоторые компании используют существующие продукты или услуги, дополняя их элементами, которые делают каждую продажу уникальной для конкретного клиента.

Вспомните, к примеру, специальных туристических агентов, которые заказывают поездки для состоятельных клиентов. Кастомизация применима и к таким продуктам, как кроссовки Nike.

Примеры: NIKEiD, «Рубашка на заказ», «Велокрафт»

### 5. Краудсорсинг

Если вам удалось объединить большое количество людей, которые снабжают ваш сайт контентом, то вы используете модель краудсорсинга. Эта бизнес-модель чаще всего сочетается с рекламным форматом для получения дохода, но есть много других вариантов этой модели. Например, можно предоставить дизайнерам возможность разрабатывать дизайн футболок и выплачивать им процент от продаж.

Компании, которые пытаются решать сложные проблемы, часто публично раскрывают свои проблемы, чтобы кто-нибудь поделился советом. Авторы успешных решений получают награды, и компания за счет этих советов может развивать свой бизнес. Ключом к успешному бизнесу по модели краудсорсинга является предоставление «правильного» поощрения для привлечения «толпы».

Примеры: ЖЖ, YouTube, P&G Connect and Develop

### 6. Отказ от посредников

Если вы хотите производить продукт и продавать его в магазинах, то вам придется работать через посредников, чтобы ваш продукт попал с конвейера на полку магазина.

Работа без посредников предполагает, что вы обходите всех в цепочке поставок и продаете товары потребителям напрямую. Это позволяет снизить затраты и выстраивать прямые и честные отношения с клиентами.

Примеры: Casper, Dell

### 7. Дробление

Вместо продажи всего продукта вы можете продавать только часть этого продукта, используя бизнес-модель дробления.

Один из лучших примеров этой бизнес-модели — совместная аренда имущества, когда группа людей владеет только частью дома для отдыха.

Примеры: Disney Vacation Club, NetJets

## 8. Франшиза

Франчайзинг особенно распространен в ресторанной индустрии, но вы также нередко сможете видеть примеры его реализации во всех сферах услуг — от уборки помещений до кадровых агентств.

Эта бизнес-модель предполагает продажу стратегии для запуска и ведения успешного бизнеса кому-то другому. Часто вы также продаете доступ к бренду и службам поддержки, которые помогают новому владельцу франшизы успешно работать на рынке. По сути, вы продаете доступ к успешной бизнес-модели, которую сами же и разработали.

Примеры: Domino`s Pizza, McDonald's, Subway, «Шоколадница»

## 9. Freemium

Эта бизнес-модель предполагает, что вы бесплатно предоставляете часть своего продукта или услуги и взимаете плату за дополнительные опции.

Freemium — это не то же самое, что бесплатная пробная версия, которая открывает клиентам доступ к продукту или услуге на ограниченный период времени. Модель freemium позволяет иметь бесплатный доступ к неограниченному использованию базовых функций и предполагает плату только для клиентов, которым нужна дополнительная функциональность.

Примеры: MailChimp, Evernote, LinkedIn, Lingualeo

## 10. Лизинг

Лизинг может показаться похожим на дробление, но на самом деле эти бизнес-модели очень разные. При дроблении вы продаете постоянный доступ к части чего-то. С другой стороны, лизинг похож на аренду. С окончанием срока действия договора клиент обязуется вернуть продукт, который арендует.

Модель лизинга чаще всего используется для дорогостоящих продуктов, когда клиенты не могут позволить себе покупку, но зато им доступна аренда продукта на определенное время.

Примеры: «Уралпромлизинг», «ЛИАКОН», «ЗЕСТ»

## 11. Low-touch

Благодаря бизнес-модели с низким уровнем обслуживания компании снижают свои цены за счет предоставления меньшего количества услуг. Один из лучших примеров такого типа бизнес-модели — бюджетные авиалинии и продавцы мебели вроде IKEA. В обоих случаях бизнес-модель low-touch означает, что клиентам необходимо либо приобретать дополнительные услуги, либо делать что-то самостоятельно, чтобы снизить затраты.

Примеры: IKEA, Ryan Air, «Победа»

## 12. Маркетплейс

Торговые площадки позволяют продавцам выставлять товары для продажи и предоставлять клиентам простые инструменты для контакта с продавцами.

Эта бизнес-модель позволяет получать доход из различных источников, включая сборы с покупателя или продавца за успешную сделку, дополнительные услуги, помогающие рекламировать товары продавца и т.д. Модель может использоваться как для продуктов, так и для услуг.

Примеры: eBay, Airbnb, «Ярмарка Мастеров», Ticketland

### 13. Оплата по факту использования

Вместо предварительной покупки определенного количества продуктов клиенты оплачивают фактическое использование в конце расчетного периода. Модель pay-as-you-go наиболее распространена в домашних условиях, но она применяется к таким продуктам, как чернила для принтера.

Примеры: HP Instant Ink

### 14. «Бритва и лезвие»

Эта бизнес-модель названа в честь продукта, благодаря которому и была придумана: продайте долговечный продукт ниже стоимости, чтобы увеличить объем продаж одноразового компонента этого продукта.

Вот почему компании, производящие бритвы, отдают саму бритву практически бесплатно, предполагая, что вы станете постоянным покупателем огромного количества лезвий в долгосрочной перспективе. Цель продажи — завлечь клиента в систему постоянного взаимодействия и гарантия того, что с течением времени будет много дополнительных покупок.

Примеры: Gillette, струйные принтеры, Caterpillar, Amazon's Kindle

### 15. «Бритва и лезвие наоборот»

Переосмыслив предыдущую бизнес-модель, вы можете предложить клиентам продукт с высокой стоимостью и развивать продажи дополнительных продуктов с низкой стоимостью. Подобно модели «бритва и лезвие», клиентов часто мотивируют присоединиться к определенной продуктовой системе. Однако в отличие от предыдущего варианта, первоначальная покупка в этом случае становится большой продажей, в результате которой компания зарабатывает большую часть своих денег. Дополнительные продукты предполагаются только для того, чтобы клиенты пользовались изначально дорогостоящей вещью.

Примеры: iPod и iTunes, Keynote, Numbers

### 16. Обратный аукцион

Эта бизнес-модель дает возможность покупателям называть продавцам свою цену. Так, например, Priceline.com в свое время произвел революцию в онлайн-бронировании именно благодаря такой концепции. Пользователи сайта выбирают интересующий их район города, звездность отеля и называют цену, которую готовы заплатить. Если эта цена не ниже конфиденциальных тарифов на номера, которые предоставляют заведения, сразу же приходят подтверждение и название отеля.

Примеры: Priceline.com, LendingTree

### 17. Подписка

Эта бизнес-модель становится все более распространенной. Суть ее заключается в том, что потребители должны вносить абонентскую плату за доступ к услуге. Распространение эта бизнес-модель получила благодаря журналам и газетам, теперь она распространяется на программное обеспечение, онлайн-услуги, а иногда возникает и в сфере услуг.

Примеры: Netflix, Salesforce, Comcast

Приведенный список не является исчерпывающим, его можно дополнять. Но начинающим предпринимателям стоит помнить о том, что для достижения успеха в бизнесе далеко не всегда нужно изобретать новую бизнес-модель, ведь все новое сопряжено с более высокими рисками. Напротив, использование существующих моделей может значительно упростить ситуацию, поскольку эти модели уже доказали свою эффективность.

Автор: Марина Крицкая, Naah Parsons, Контур, Vplans

## **ЗАДАНИЕ:**

Познакомьтесь с материалом публикации. При необходимости обратитесь к дополнительным источникам и открытым материалам. Например,

- Остервальдер А., Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. - М.: Альпина Паблишер, 2019.
- Ким Чан В., Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

### **Предложите свой вариант новой бизнес-модели.**

Будьте краткими, лаконичными и убедительными. Рекомендуем Вам использовать табличный формат/шаблон представления бизнес-модели, см. ниже.

6

ОПИСАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ		
	Вопросы	Ответы
1	<i>Кто ключевые клиенты (пользователи/покупатели)? Если «пользователи» и «покупатели» продукта/услуги отличаются, то представьте информацию по обеим категориям клиентов).</i>	
2	<i>Какая проблема решается / потребность удовлетворяется?</i>	
3	<i>Сформулируйте ценностное предложение (value proposition) для клиента (пользователя/покупателя).</i>	
4	<i>Ключевой функционал продукта/услуги который обеспечивает решение проблемы / удовлетворяет потребность.</i>	

5	<i>Как доносится ценность продукта/услуги до клиента (пользователя/покупателя)?</i>	
6	<i>Как организованы продажи продукта/услуги?</i>	
7	<i>Как бизнес получает доход?</i>	
	<i>В чем НОВИЗНА и конкурентоспособность ПРЕДЛАГАЕМОЙ Вами бизнес-модели, т.е. почему бизнес, реализующий предлагаемую Вами бизнес-модель, окажется успешным / конкурентоспособным?</i>	

Описание Вашего решения не должно превышать **ДВУХ** страниц (А4), шрифт – Arial, размер шрифта -**10**, междустрочный интервал - **одинарный**.

Тексты длиннее **2-х** страниц (А4) не будут рассматриваться.

Рекомендуем Вам использовать табличный формат/шаблон представления результатов, см. выше.