

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

УЧЕТНО – ФИНАНСОВЫЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра экономического анализа

СОВРЕМЕННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Методические указания

по выполнению контрольной работы для обучающихся по
направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Краснодар
КубГАУ
2021

Составители: Е. А. Болотнова

Современные бизнес-модели: метод. указания по выполнению контрольной работы / сост. Е. А. Болотнова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 82 с.

В методических указаниях сформулированы базовые требования в сфере современных бизнес-моделей, а также содержатся реферативные, тестовые, практические задания и вопросы к контрольной работе.

Предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, направленность «Бизнес-аналитика».

Рассмотрено и одобрено методической комиссией учетно-финансового факультета Кубанского государственного аграрного университета, протокол № 9 от 16.06.2021 г.

Председатель
методической комиссии

И. Н. Хромова

© Болотнова Е. А.составление, 2021
© ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И. Т. Трубилина», 2021

Оглавление

Введение.....	4
1 Рекомендации по выполнению контрольной работы.....	5
2 Вопросы и задания для контрольных работ	8
3 Содержание и структура бизнес-модели.....	12
4 Внешне ориентированные бизнес-модели	17
5 Классические бизнес-модели	22
6 Недифференцированные бизнес-модели	29
7 Дифференцированные бизнес-модели	35
8 Сегментированные бизнес-модели	40
9 Интегрированные бизнес-модели с инновационным процессом.....	45
10 Адаптивные бизнес-модели	50
11 Многофункциональные (смешанные) бизнес-модели.....	55
12 Генерация идей	59
13 Оценка бизнес-моделей	64
14 Бизнес-модели и конкурентные преимущества	69
15 Внедрение бизнес-модели	74
Список рекомендованной литературы.....	80

Введение

Методические указания для контактной и самостоятельной работы выполнены в соответствии с программой дисциплины «СОВРЕМЕННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ» и содержат тестовые задания по темам дисциплины, тематику рефератов и отдельные вопросы по курсу, вынесенных на самостоятельное более углубленное изучение.

Цель методических указаний – закрепить теоретические знания и практические умения студентов в области современных бизнес-моделей.

Задачами методических указаний являются приобретение теоретических знаний о видах бизнес-моделей в исследовании экономических процессов и явлений по применению основных методов и процессов генерации идей, оценка бизнес-моделей, а также внедрение новой бизнес-модели в «жизнь» компании. Необходимо отметить, что подготовка рефератов, докладов на практических занятиях и студенческих научно-практических конференциях имеет большое значение в накоплении знаний и навыков, необходимых для освоения дисциплины и формировании навыков проведения научного исследования.

По своей структуре методические указания включают в себя положения, имеющие обязательный и рекомендательный характер. Обязательный характер касается, в первую очередь, выполнения тестовых заданий и подготовки реферата по теме научного исследования. Такое положение как контрольные вопросы для самоконтроля носят рекомендательный характер.

1 Рекомендации по выполнению контрольной работы

Контроль освоения дисциплины «История экономического анализа» проводится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация студентов». Текущий контроль по дисциплине позволяет оценить степень восприятия учебного материала и проводится для оценки результатов изучения разделов, тем дисциплины. Текущий контроль проводится как контроль тематический и зарубежный.

Контрольная работа – одна из форм проверки и оценки усвоенных знаний, получения информации о характере познавательной деятельности, уровне самостоятельности и активности обучающихся, об эффективности методов, форм и способов учебной деятельности, выполняется в виде письменного ответа на указанные в индивидуальном задании вопросы по завершении изучения каждого раздела дисциплины.

Цель выполнения контрольной работы состоит в приобретении и закреплении теоретических знаний по дисциплине, проверке усвоения учебного материала, а также выработке практических навыков и развитии компетенций в избранной области профессиональной деятельности.

Выполняя контрольную работу необходимо руководствоваться следующими требованиями:

1. Работу выполнить в срок, установленный учебным графиком.

2. Работа оформляется машинописным способом, (шрифт Times New Roman, 14 размер, 1,5 интервал, формат бумаги – А4); Microsoft Word; поля: верхнее и нижнее – 20 мм, левое – 30 мм, правое – 15 мм; абзацный отступ – 1,25 см; выравнивание – по ширине. Номера присваиваются всем страницам, начиная с титульного листа, нумерация страниц проставляется со второй страницы внизу и посередине. Пример оформления титульного листа и содержания.

При рецензировании преподаватель устанавливает правильность выбора студентом варианта задания. При выполнении студентом контрольной работы не по своему варианту, работа возвращается

без проверки с соответствующим требованием выполнить ее по варианту, предложенному методическими указаниями.

В процессе проверки работы преподаватель устанавливает:

- соответствует ли излагаемый студентом материал теме задания;

- правильно ли он изложен и достаточно ли полно (в соответствии с методическими указаниями);

- последовательно ли изложен материал и взаимосвязаны ли между собой отдельные его части;

- увязан ли материал работы с историческими аспектами экономической науки (в случае использования не точных исторических данных работа не зачитывается);

Выполняя задание контрольной работы, следует пользоваться различными источниками, делая на них ссылки по тексту (постранично или в квадратных скобках).

В конце работы указывается список использованной литературы. При оформлении списка использованной литературы и сносок нужно использовать следующие стандарты: 1) ГОСТ 7.1 – 2003. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления; 2) ГОСТ 7.0.5 – 2008. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления.

Выполнение контрольной работы предусматривает раскрытие трех теоретических вопросов. Вопросы контрольной работы должны содержать конкретное и самостоятельное изложение ответов на основе анализа и обобщения литературных источников. Выполнение контрольной работы предусматривает предоставление обучающимся собственного видения проблемы, выражающего индивидуальное мнение по исследуемому вопросу на основе полученных знаний по данной дисциплине и творческого подхода.

В целом содержание контрольной работы должно отражать необходимые компетенции и общий уровень подготовки обучающегося.

В случае затруднений при выполнении контрольной работы обучающимся следует обращаться для получения консультации к преподавателю.

Указания по выполнению контрольной работы:

1. Обучающийся должен самостоятельно изучить рекомендованную литературу и другие источники информации;

2. Ответы на теоретические вопросы должны быть логически выстроены, содержать краткие и четкие формулировки, убедительную аргументацию. Также следует приводить статистические данные, практические примеры;

3. Содержание работы должно отражать необходимые компетенции и общий уровень подготовки обучающегося;

4. Контрольная работа должна быть сдана на рецензирование в деканат факультета не позднее, чем за 20 дней до начала экзаменационной сессии.

5. Установленный срок рецензирования работы составляет 5-7 дней;

6. Работа, выполненная без соблюдения установленных требований либо не по предусмотренному варианту, возвращается студенту и подлежит последующей повторной сдаче;

7. Проверенная контрольная работа возвращается студенту через деканат с замечаниями и рекомендациями рецензента с отметкой «зачтено» или «не зачтено»;

8. Зачтенная таким образом контрольная работа является основанием для допуска обучающегося к сдаче зачета по дисциплине;

9. Без надлежаще выполненной контрольной работы сдача обучающимся зачета не допускается;

10. Не зачтенная контрольная работа должна быть доработана в соответствии с замечаниями преподавателя и представлена на повторное рецензирование в деканат факультета.

2 Вопросы и задания для контрольных работ

Цель выполнения контрольной работы – является формирование теоретических знаний в области современных бизнес-моделей, умений разработки траекторий создания нового либо развития существующего бизнеса, навыков оценки эффективности различных бизнес-моделей и представления результатов работы в соответствии с принятыми в организации стандартами.

Задачи контрольной работы:

- сформировать знания о содержании и подходах к классификации современных бизнес-моделей, возможностях их применения в условиях российской экономики;
- выработать навыки выполнения и обоснования расчетов, необходимых при составлении экономических разделов планов для целей развития существующего или создания нового бизнеса;
- научить представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами ведения бизнеса;
- сформировать умения анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций в контексте оценки существующей или формирования новой бизнес-модели, отвечающей требованиям современного рынка;
- обеспечить получение навыков использования полученных сведений об эффективности реализуемой или внедряемой бизнес-модели для принятия управленческих решений.

Вопросы к контрольной работе

1. Понятие бизнес-модели.
2. Принципы бизнес-моделирования.
3. Системное мышление как основа бизнес-моделирования.
4. Системный анализ и системный подход в решении проблем в сфере сервиса.

5. Классификация бизнес-моделей на современных рынках.
6. История развития бизнес-моделей в отечественной и зарубежной практике.
7. Инновационные бизнес-модели в сфере сервиса.
8. Бизнес-процесс и его составляющие.
9. Классификация бизнес-процессов.
10. Структурные блоки бизнес-модели.
11. Понятие «стартап».
12. Стартап: применение системного подхода.
13. Показатели эффективности стартапа.
14. Стартап: оптимальное решение; алгоритм улучшения бизнес-модели.
15. Модель и моделирование.
16. Особенности моделирования сервисной деятельности.
17. Текстовые модели в сервисе.
18. Модели-схемы в сфере сервиса.
19. Математические модели сервисной деятельности.
20. Оптимизация бизнес-процессов сервисного предприятия.
21. Эргономика на предприятиях сервиса.
22. Модель простой парной регрессии.
23. Аддитивная и мультипликативная модели временных рядов.
24. Применение эконометрических моделей в сервисной деятельности.
25. Основные научные теории возникновения бизнес-моделей и их основоположники;
26. Понятие, структура и типы бизнес-модели;
27. Преимущества бизнес-модели.
28. Бизнес-модель: 55 лучших шаблонов;
29. Бизнес модель Д. Джонсона;
30. Бизнес модель К. Кристенсена;
31. Бизнес модель Х. Кагерманна;
32. Концепция ценностного предложения А. Остервальда.
33. Общая характеристика методов генерирования идей
34. Процесс генерации идей
35. Метод мозгового штурма
36. Синектика
37. Морфологический анализ
38. Метод фокальных объектов

39. «ТРИЗ»
40. Методы визуализации
41. Техники визуализации в бизнесе
42. Разработка прототипа сайта
43. 10 правил визуализации сторителлинга
44. Основные понятия бизнес-моделирования
45. Методы моделирования;
46. Движущие факторы дизайна и ограничения бизнес-моделирования
47. развитие своей бизнес-модели в изменяющихся условиях
48. Понятие, цель, виды и этапы бизнес-процессов;
49. Принципы моделирования бизнес-процессов;
50. Выбор метода моделирования бизнес-процессов для предприятий.
51. Оценка общей картины
52. SWOT- анализ каждого структурного блока
53. Оценка угроз
54. Оценка возможностей
55. Использование результатов SWOT- анализа для дизайна новых бизнес-моделей
56. Виды конкурентных преимуществ;
57. Факторы влияющие на выбор бизнес-модели;
58. Особенности бизнес-моделей в управлении созданием и удержанием конкурентных преимуществ.
59. Отправная точка для инноваций бизнес-моделей
60. Дизайнерский подход
61. 5 стадий дизайна (мобилизация, понимание, дизайн, применение, управление)
62. Преобразование бизнес-моделей;
63. Оптимизация моделей бизнеса.
64. Типы и формы моделей.
65. Проблемно-ориентированные имитационные модели.
66. Применение имитационных моделей при осуществлении сложных.

Таблица – Распределение вопросов к контрольной работе в соответствии с первой буквой фамилии студента

Первая буква фамилии студента	№ варианта	Номер вопроса к контрольной работе
А, Ч	1	1, 23, 45
Б, Ш	2	2, 24, 46
В, Щ	3	3, 25, 47
Г, Э	4	4, 26, 48
Д, Ю	5	5, 27, 49
Е, Ё	6	6, 28, 50
Ж, Я	7	7, 29, 51
З	8	8, 30, 52
И	9	9, 31, 53
К	10	10, 32, 54
Л	11	11, 33, 55
М	12	12, 34, 56
Н	13	13, 35, 57
О	14	14, 36, 58
П	15	15, 37, 59
Р	16	16, 38, 60
С	17	17, 39, 61
Т	18	18, 40, 62
У	19	19, 41, 63
Ф	20	20, 42, 64
Х	21	21, 43, 65
Ц	22	22, 44, 66

3 Содержание и структура бизнес-модели

Многие компании разрабатывают превосходную высокотехнологичную продукцию. Особенно в развитых странах деловой мир всегда умел изумлять своей способностью к инновациям. Сегодня долгосрочный конкурентный успех компании зависит от ее умения создавать инновационную бизнес-модель.

По сути, многие известные истории успеха начинались именно с появления именно инновационной бизнес-модели, а не превосходного продукта.

1. Amazon стал крупнейшим книжным интернет-магазином в мире, хотя ему не принадлежит ни один традиционный магазин.

2. Apple является крупнейшим розничным продавцом музыки, хотя и не продает компакт-диски.

3. За последние десять лет Pixar удостоилась 11 премий Американской киноакадемии, хотя ни в одном фильме этой киностудии не снимались живые актеры.

4. Netflix вдохнула новую жизнь в видеопрокат, не владея ни одним физическим магазином.

5. Skype — крупнейший телекоммуникационный провайдер в мире, невзирая на отсутствие сетевой инфраструктуры.

6. Starbucks — крупнейшая в мире сеть кофеен, продающая обычный кофе по премиум-ценам.

Бизнес-модель определяет, кто ваши клиенты, что вы продаете, как формируете предложение, и почему ваш бизнес приносит прибыль. Кто-что-как-почему описывает бизнес-модель, в которой первые два компонента (кто и что) относятся к внешним аспектам, а вторые два (как и почему) — к внутренним измерениям. Цель любой бизнес-модели — «создать и получать стоимость».

Успешная инновационная бизнес-модель создает стоимость для клиентов и обеспечивает получение стоимости компанией. Многие бизнес-модели не позволяют получать достаточную стоимость.

Единственный способ создать новую бизнес-модель — перестать оглядываться на конкурентов.

Инновациям препятствует, скорее, недостаточное знакомство с понятием бизнес-модели. В этом отношении необходимо выделить три основные проблемы, осложняющие создание инновационной бизнес-модели:

1. Трудности, связанные с необходимостью мыслить вне рамок доминирующей в данной отрасли логики. Мыслительные блоки тормозят появление свежих идей.

2. Трудности, связанные с необходимостью мыслить категориями бизнес-моделей, а не технологий и продуктов. Люди предпочитают реальные технологии и продукты, которые можно увидеть и опробовать. Большинству гораздо труднее оперировать более абстрактными понятиями, относящимися к бизнес-моделям.

3. Нехватка системных инструментов. Согласно расхожему мифу, создание инноваций, особенно в области бизнес-моделей, представляется обязательно хаотичным процессом. В соответствии с тем же мифом только творческим гениям под силу вывести на рынок по-настоящему революционные инновации. Тогда как инновационная деятельность — это дисциплина, которая, как и любая другая, требует грамотной организации. Несомненно, она нуждается в методах и процессах.

Карта Навигатора по бизнес-моделям иллюстрирует взаимосвязи бизнес-моделей; она поможет вам определить место вашего бизнеса. Согласованность шаблонов очевидна. При переходе из одной отрасли в другую инновации претерпевают не столь резкие изменения.

Бизнес-модель — это не изолированная конструкция, а сложная система взаимоотношений, которая находится в постоянной зависимости от непрерывно меняющейся экосистемы вашего бизнеса. Таким образом, чтобы осуществить инновационное преобразование бизнес-модели, вам необходимо глубокое понимание не только вашего бизнеса и существующей бизнес-модели, но и роли, которую играют заинтересованные лица и различные факторы.

Анализ бизнес-моделей порой охватывает слишком много деталей, чрезмерно углубляясь в повседневные хлопоты и заботы компании. Вот поэтому целесообразно представить решение проблемы не как отдельные деревья, а в виде леса: это позволит лучше понять отраслевую логику в целом.

Опрос

1. Опишите основных участников бизнес-модели.
2. В чем отличие бизнес-модели от системы управления?
3. Опишите технологию построения бизнес-моделей.

4. Основные научные теории возникновения бизнес-моделей и их основоположники;
5. Понятие, структура и типы бизнес-модели;
6. Преимущества бизнес-модели.

Тестовое задание

1. Выберите верное определение понятия «бизнес-модель»:
 - а) описание процесса создания и реализации ценности для потребителя, определяющей стоимость товаров, услуг и работ (ТУР), а также денежные потоки и стоимость бизнеса;
 - б) последовательность действий, формирующих ценность для клиентов;
 - в) совокупность элементов, с помощью которых осуществляется организация деятельности;
 - г) заключение договора между производителем и поставщиком.

2. Выберите верное определение понятия «система управления»:
 - а) совокупность элементов, с помощью которых осуществляется организация деятельности;
 - б) описание процесса создания и реализации ценности для потребителя, определяющей стоимость товаров, услуг и работ (ТУР), а также денежные потоки и стоимость бизнеса;
 - в) последовательность действий, формирующих ценность для клиентов;
 - г) заключение договора между производителем и поставщиком.

3. Выберите верное определение понятия «цепочка создания ценности»:
 - а) последовательность действий, формирующих ценность для клиентов;
 - б) совокупность элементов, с помощью которых осуществляется организация деятельности;
 - в) описание процесса создания и реализации ценности для потребителя, определяющей стоимость товаров, услуг и работ (ТУР), а также денежные потоки и стоимость бизнеса;
 - г) заключение договора между производителем и поставщиком.

4. Выберите, какой из перечисленных ниже вариантов может не являться ключевым участником бизнес-модели:

- а) страховщик;
- б) лизингодатель;
- в) лизингополучатель;
- г) поставщик.

5. Выберите, какой из перечисленных ниже вариантов относится к контрагентам:

- а) банк;
- б) бизнес-модель;
- в) система управления;
- г) цепочка создания ценностей.

Кейс-задание

Условие кейс-задания

Салон красоты оказывает следующие услуги: маникюр — 300 руб. (0,7 ч); педикюр — 900 руб. (1,5 ч); долговременное однотонное покрытие — 700 руб. (0,4 ч); долговременное покрытие с дизайном — 1200 руб. (0,5 ч); макияж без ресниц — 1700 руб. (0,5 ч); макияж с ресницами — 2000 руб. (0,8 ч); архитектура бровей — 800 руб. (0,6 ч); коррекция формы бровей — 350 руб. (0,4 ч). В месяц салон красоты работает 30 дней с 10:00 до 20:00.

Количество оказываемых услуг в день: маникюр — 70; педикюр — 40; долговременное однотонное покрытие — 15; долговременное покрытие с дизайном — 40; макияж без ресниц — 6; макияж с ресницами — 2; архитектура бровей — 20; коррекция формы бровей — 8.

Мастер маникюра оказывает следующие услуги: маникюр, педикюр, долговременное однотонное покрытие, долговременное покрытие с дизайном. Стоимость работы мастера маникюра — 35% от стоимости услуги. Косметолог оказывает следующие услуги: макияж без ресниц, макияж с ресницами, архитектура бровей, коррекция формы бровей. Стоимость работы косметолога — 35% от стоимости услуги. Стоимость материалов составляет в среднем 20% от стоимости услуги. Аренда помещения под салон красоты составляет 400 000 руб. в месяц. ФОТ административного персонала, включая социальные отчисления, составляет 450 000 руб. в месяц

(генеральный директор, заместитель генерального директора, администраторы — 6 человек, уборщицы — 2 человека). Оплата услуг бухгалтерии, юридического и ИТ-обеспечения — 100 000 руб. в месяц. Коммунальные платежи составляют 50 000 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц — 5% от выручки.

Задания

1. Определите ежемесячную прибыль до налогообложения.
2. Определите требуемое количество мастеров маникюра и косметологов в день.
3. Определите безубыточность для данной бизнес-модели.
4. Определите требуемую ежемесячную выручку для данной бизнес-модели, которая обеспечит прибыль до налогообложения в размере 900 000 руб.
5. Определите изменения в количестве персонала с учетом того, что требуемая выручка достигается за счет увеличения потребления услуги «макияж с ресницами».

4 Внешне ориентированные бизнес-модели

При использовании шаблона «Создание аналога» сперва анализируется существующая технология или продукт конкурента, а затем полученная информация используется для разработки аналогичного или совместимого продукта (как). Поскольку для этого не требуются значительные инвестиции в научно-исследовательские работы, продукты можно продавать по более низким ценам, чем их рыночные эквиваленты (почему). «Создание аналога» не ограничивается товарами или услугами: этот шаблон возможно применять ко всей совокупности ваших бизнес-моделей при условии, что цепочки создания стоимости конкурентов анализируются, а их принципы находят отражение в деятельности центральной компании. Основная цель заключается не в том, чтобы «снять все сливки», а в том, чтобы усовершенствовать существующие продукты. Компании в автомобильной, фармацевтической и софтверной отраслях часто пользуются этим шаблоном. Его бесчисленные плюсы и привлекательность зачастую бывают удивительно понятны на интуитивном уровне.

Компания, использующая бизнес-модель «Супермаркет», продает разнообразные товары и аксессуары под одной крышей (что). Обеспеченный целенаправленными усилиями широкий ассортимент удовлетворяет желания большинства покупателей и порождает изрядный спрос (что). Низкие цены призваны привлекать потребителей, в то время как экономия от масштаба обеспечивает преимущество в плане рентабельности и разнообразия продуктов (как, почему). Супермаркеты пользуются популярностью, ведь покупателям обычно хочется купить все, что нужно, в одном месте (что). Данный шаблон можно применить во всех ситуациях, когда важную роль играет экономия от масштаба и охвата. Супермаркет подразумевает широкий ассортимент продуктов в отличие от бутиков, делающим упор на нишевые товары.

Основное преимущество бизнес-модели «Ты — мне, я — тебе» состоит в том, что клиенты имеют возможность пользоваться принадлежащими частным лицам товарами и услугами точно так же, как они бы пользовались коммерческими предложениями (что). К тому же клиентам импонируют социальные аспекты сетей, построенных по принципу «Ты — мне, я — тебе». Успех компании, реализующей именно эту бизнес-модель, зависит от того, удастся ли ей

сформировать надежный имидж различных предложений (как). Ведь клиенты, хотя они и высоко ценят возможность приобретать частные товары и услуги, хотят получить простоту и легкость коммерческих сделок. Максимальный эффект этого шаблона проявляется в онлайн-сообществах. Его краеугольный камень — повышение предельной полезности. С каждым новым пользователем растет привлекательность сети для остальных участников. Возникает само усиливающийся цикл, при котором «победитель забирает все», а новым игрокам чрезвычайно трудно закрепиться на этом рынке.

При использовании бизнес-модели **«Франчайзинг»** франчайзер продает франчайзи право использовать свою бизнес-модель. Система позволяет компании очень быстро расширить свой бизнес в географическом плане, и при этом у нее не возникает необходимости задействовать собственные ресурсы или брать на себя все риски (как, почему). Обе эти функции выполняет получатель франшизы, который выступает в качестве независимого предпринимателя и поэтому несет ответственность за большинство операций. Внимание на шаблон **«Франчайзинг»** следует обратить в том случае, если вы успешно нарастили такие важные активы, как знания или устойчивость бренда, и хотите использовать их для дальнейшего быстрого роста при ограниченном риске.

При использовании бизнес-модели **«Электронная коммерция»** традиционные товары или услуги предоставляются посредством интернет-каналов, что позволяет снижать накладные расходы, связанные с управлением инфраструктурой отделений. Клиенты выгадывают от онлайн-поиска товаров и услуг: сравнивая различные предложения, они находят более выгодные варианты и тем самым экономят время и усилия. Компании выигрывают от возможности онлайн-поиска их товаров и услуг, от сокращения числа посредников, розничных магазинов и традиционной нецелевой рекламы. **«Электронная коммерция»** обладает колоссальным потенциалом. Она изменила процесс совершения покупок, ведь почти любую B2C-операцию можно проводить в интернете.

Термин **freemium** состоит из двух слов: free (бесплатный) и premium (первоклассный). Как следует из самого названия, данная бизнес-модель предлагает базовую версию товара или услуги бесплатно, в то время как премиум-версия доступна только за дополнительную плату (что). С помощью бесплатной версии продукта компания набирает первоначальную клиентскую базу в расчете на то,

что многие клиенты впоследствии перейдут на премиум-версию (почему). Данный шаблон пользуется популярностью у интернет-компаний, у которых предельные издержки производства стремятся к нулю и которые пользуются преимуществами сетевого внешнего эффекта. В прошлом такие типы компаний применяли модель Freemium, чтобы протестировать приемлемость нового программного обеспечения или бизнес-моделей для пользователей. Данный шаблон дает еще более положительные результаты, если он одновременно активно ориентирован на клиентов.

Бизнес-модель **Open Source** означает, что продукты разрабатываются не одной компанией, а неограниченным кругом лиц (как). Исходный код находится в свободном доступе, с тем чтобы любой человек — любитель или профессионал — мог присоединиться к сообществу и поделиться своими знаниями. В связи с этим полученные решения принадлежат не одной компании, а общественности в целом. И поэтому продукты, разработанные в рамках этой модели, доступны бесплатно (что). Однако это вовсе не исключает возможности генерировать прибыль: вместо того чтобы извлекать прибыль непосредственно из разработанных решений, вы можете получать не прямой доход посредством товаров и услуг, созданных на основе Open Source (почему). Шаблон Open Source нашел широкое применение в разработке программного обеспечения.

Айкидо — это вид японского боевого искусства, предполагающий слияние с атакующим противником и перенаправление его энергии. Для этого не требуется физическая мощь, так как агрессия и движущая сила соперника используются против него самого. Бизнес-модель «Айкидо» относится к товарам или услугам, кардинально отличающимся от отраслевого стандарта (что). Применительно к компании данное понятие означает, что она стремится занять позицию, диаметрально противоположную позиции конкурентов, уходя от необходимости прямой конфронтации (почему). Конкуренты обычно настолько озабочены собственными проблемами, что новый способ ведения бизнеса оказывается полнейшей неожиданностью, и их прежние преимущества, скажем, высокое качество или низкая цена, затмеваются новаторскими подходами нового игрока.

Опрос

1. Охарактеризуйте бизнес-модель «Создание аналога».

2. Охарактеризуйте бизнес-модель «Супермаркет».
3. Охарактеризуйте бизнес-модель «Ты — мне, я — тебе».
4. Охарактеризуйте бизнес-модель «Франчайзинг».
5. Охарактеризуйте бизнес-модель «Электронная коммерция».
6. Охарактеризуйте бизнес-модель «Open Source».
7. Охарактеризуйте бизнес-модель «Айкидо».
8. Охарактеризуйте бизнес-модель «Freemium».

Тестовое задание

1. Выберите, для какой модели характерна позиция, диаметрально противоположная позиции конкурентов:

- а) айкидо;
- б) факторинг;
- в) лизинг;
- г) краудсорсинг.

2. Выберите, для какой бизнес-модели характерна передача определенных процессов внешним исполнителям посредством открытого призыва для получения наиболее качественного результата:

- а) краудсорсинг;
- б) айкидо;
- в) факторинг;
- г) лизинг.

3. Выберите, для какой бизнес-модели характерно привлечение средств большого количества частных лиц для достижения определенной цели:

- а) краудфандинг;
- б) краудсорсинг;
- в) айкидо;
- г) банкомат.

4. Выберите, для какой бизнес-модели характерна передача организацией другой стороне определенных процессов с целью их более качественной реализации:

- а) аутсорсинг;
- б) краудфандинг;
- в) краудсорсинг;

г) банкомат.

Кейс-задание

Условие кейс-задания

Кофейня в центре города продает следующую продукцию, руб.: эспрессо — 50; двойной эспрессо — 80; американо — 120; капучино — 180; латте — 200; раф-кофе — 220; дополнительные ингредиенты — 50; круассан классический — 70; круассан с шоколадом — 90; круассан с сыром и ветчиной — 120; эклер — 140. Кофейня работает 30 дней в месяц с 11:00 до 23:00.

Количество реализуемой продукции в день, шт.: эспрессо — 10; двойной эспрессо — 5; американо — 10; капучино — 100; латте — 80; раф-кофе — 20; дополнительные ингредиенты — 50; круассан классический — 80; круассан с шоколадом — 40; круассан с сыром и ветчиной — 60; эклер — 100.

Себестоимость, руб.: эспрессо — 20; двойной эспрессо — 30; американо — 35; капучино — 40; латте — 46; раф-кофе — 60; дополнительные ингредиенты — 20.

Цена закупки, руб.: круассан классический — 30; круассан с шоколадом — 45; круассан с сыром и ветчиной — 50; эклер — 60.

Время обслуживания одного клиента составляет 5 мин. Средний чек — 220 руб. Стоимость одного часа работы бариста (включая налоги) составляет 240 руб. Ежемесячная аренда помещения под кофейню составляет 500 000 руб. Коммунальные платежи — 50 000 руб. в месяц. ФОТ административного персонала, включая социальные отчисления, — 280 000 руб. в месяц. Стоимость услуг по бухгалтерскому, юридическому и ИТ-обеспечению составляет 40 000 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц (в том числе списания) составляют 7% от выручки.

Задания

1. Определите требуемое количество бариста в день.
2. Определите ежемесячную прибыль до налогообложения.
3. Определите безубыточность для данной бизнес-модели.
4. Определите требуемую ежемесячную выручку для данной бизнес-модели, которая обеспечит прибыль до налогообложения в размере 300 000 руб.
5. Определите, насколько нужно увеличить продажи эклеров в месяц для обеспечения первоначальной ежемесячной выручки в случае снижения цены на них до 120 руб. за единицу.

5 Классические бизнес-модели

При использовании модели **«Бритва и лезвие»** базовый продукт предлагается по низкой цене или вообще бесплатно. А дополнительные товары, необходимые покупателям, чтобы пользоваться базовым продуктом, продаются по очень высоким ценам, тем самым обеспечивая большую часть прибыли (что, почему). Эта простая, но гениальная бизнес-логика описывает модель, известную также, как «наживка и крючок». Центральная идея шаблона — войти в доверие к клиенту, опустив барьеры для покупки базового продукта (что). Деньги будут поступать после того, как клиент начнет приобретать дополнительные продукты (почему). «Бритва и лезвие» хорошо известна в B2C-контексте. В будущем, однако, ей будет пользоваться все больше B2B-компаний, в особенности в машиностроении и послепродажном обслуживании. Этот шаблон особенно эффективен в сочетании с «"Привязыванием" клиентов».

Главная цель бизнес-модели **«Гарантированные работоспособность и наличие»**, название которой говорит само за себя, — сократить расходы, понесенные вследствие поломки технических устройств или оборудования, за счет практически нулевого простоя (что). Ее применение обычно предполагает контракт по схеме «Фиксированная стоимость», согласно которому клиентам предоставляются все необходимые услуги, гарантирующие постоянную эксплуатационную готовность. Помимо замены машин и оборудования, шаблон также включает оказание услуг по ремонту и техническому обслуживанию (как). Поскольку клиенты ценят стабильные работоспособность и наличие, он способствует установлению прочных долгосрочных отношений между компанией и клиентами (почему). Если вы работаете в сфере, где крайне важна постоянная эксплуатационная готовность, то можете воспользоваться этой бизнес-моделью.

Компания, применяющая бизнес-модель **«Двусторонний рынок»**, облегчает взаимовыгодное взаимодействие двух дополняющих друг друга групп, выполняя роль посредника или некой платформы. Например, рекрутинговые веб-сайты связывают специалистов по подбору кадров и людей, ищущих работу, а поисковые системы привлекают как пользователей, так и рекламодателей (кто).

Краеугольным камнем данной концепции является так называемый косвенный сетевой эффект: чем больше людей из одной группы пользуются той или иной платформой, тем более заманчивой она становится в глазах другой группы. Эффект работает в обоих направлениях (что). При использовании такой платформы сложнее всего направлять две группы пользователей так, чтобы максимально усилить косвенный сетевой эффект. Если успешно справиться с этой задачей, клиенты будут прочно привязаны к компании (как). При этом возможно выбрать в качестве цели три и больше пользовательские группы: тогда речь идет о многостороннем рынке. Поисковая система Google представляет собой трехсторонний рынок, сводящий интернет-пользователей, владельцев веб-сайтов и рекламодателей. Не все участники обязаны платить за свое участие: в случае поисковых систем они бесплатны для пользователей, но не для рекламодателей, которые оплачивают свое попадание на веб-сайт (почему). Многосторонняя бизнес-модель, объединяющая разных участников, практически обязательна для всех компаний.

Основной упор бизнес-модель «Длинный хвост» делает на продажу очень широкого ассортимента продуктов в противовес модели-«блокбастера» (что), предлагающей большие объемы ограниченного ассортимента. Хотя «Длинный хвост» обеспечивает небольшую маржу и меньшие объемы продаж отдельных продуктов, существенная прибыль обусловлена широким разнообразием товаров, продающихся в течение длительного времени (почему). Шаблон «Длинный хвост» отвергает классическое правило «80/20», согласно которому компания обычно зарабатывает 80% прибыли благодаря продаже всего 20% продуктов. С помощью этой модели массовые и нишевые продукты обеспечивают доход в равных пропорциях, а в некоторых исключительных случаях доля вторых даже превышает долю первых (почему). Модель помогает компании, которая продает нишевые продукты, обособиться от компаний, продающих товары-блокбастеры, и получить доступ к альтернативному источнику дохода (почему). Шаблон «Длинный хвост» дарит покупателям ощутимое преимущество в виде возможности выбирать из широкого актуального ассортимента и повышает их шанс отыскать именно тот продукт, что удовлетворит все их индивидуальные потребности (что). Возможно, вы уверены, что продажа всего от А до Я упростит вашу жизнь, избавив от необходимости отбирать товары, на которых следует сосредоточиться. Но по большому счету, слишком много

зрелых компаний погрязли в конкуренции из-за неспособности выделить несколько ключевых продуктов и аспектов для специализации.

В бизнес-модели **«Использование по максимуму»** ноу-хау или другие ресурсы компании не только используются в ней самой, но и предлагаются сторонним компаниям. Таким образом «неактивные» ресурсы способствуют получению дополнительного дохода сверх поступлений от основного ценностного предложения. По сути, ноу-хау и ресурсы продаются третьим сторонам как сервис (что, как). Аккумулированные профессиональные знания и свободные мощности можно монетизировать (как) и накопить новые экспертные знания. Все перечисленное можно использовать в дальнейшем для совершенствования внутренних процессов и восстановления основного направления бизнеса (почему). Компания, которая пользуется шаблоном «Использование по максимуму», скорее всего будет восприниматься окружающими как лидер в области инноваций, а такой имидж не может не сказаться благоприятно на объеме продаж (почему). Шаблон «Использование по максимуму» придает ключевым аспектам специализации более широкий смысл, нежели обычному аутсорсингу. Воспринимайте свои ключевые компетенции как трамплин к новым рыночным возможностям.

Бизнес-модель **«Контракты, основанные на показателях»** подразумевает расчет цены продукты исходя из оказанных услуг, а не номинальной стоимости. Данные услуги измеряются как точная выходная величина, за которую клиенты платят определенную сумму (что, почему). В указанную сумму входят все соответствующие расходы — операции, обслуживание и затраты на ремонт, — с тем чтобы клиенты могли с легкостью контролировать свои расходы (что). Следует отметить, что интенсивность использования продукта никак не связана с ценой, поэтому данный шаблон является противоположностью «Оплате по факту использования». Производителю, который распространяет указанную продукцию, часто придется интегрироваться в процессы создания потребительской стоимости (как), передавая вместе с продуктом прошлый опыт и накапливая новый вместе с его применением (почему). Интегрированные системы владения и оперирования — экстремальный вариант данного шаблона, когда компания продолжает владеть и управлять продуктом, приобретенным другой компанией (как). Более высокий финансовый и операционный риск компенсируется долгосрочными

отношениями сотрудничества с клиентами (почему). Бизнес-модель «Контракты, основанные на показателях» отлично подойдет, если вы работаете со сложными продуктами, имеющими не менее сложное применение.

Бизнес-модель «Лицензирование» работает с созданием интеллектуальной собственности, которая лицензируется третьими сторонами. Основное внимание уделяется скорее вопросу коммерциализации прав (как), чем извлечению прибыли из интеллектуальной собственности. Важное преимущество «Лицензирования» состоит в том, что права могут продаваться нескольким заинтересованным сторонам. «Лицензирование» способствует диверсификации прибыли и рисков компании (почему). Более того, в силу ускоренных темпов распространения товаров и услуг соответствующий бренд становится все более узнаваемым, и клиенты с большей вероятностью сохраняют лояльность по отношению к нему (почему). Из минусов можно отметить более низкие по сравнению с полной продажей интеллектуальной собственности лицензионные платежи. Из плюсов: товары и услуги распространяются намного быстрее, что обуславливает большие объемы продаж (почему). Данный шаблон находит наилучшее применение в информационно и технологически насыщенных контекстах.

Опрос

1. Охарактеризуйте бизнес-модель «Бритва и лезвие».
2. Охарактеризуйте бизнес-модель «Гарантированная работоспособность и наличие».
3. Охарактеризуйте бизнес-модель «Двусторонний рынок».
4. Охарактеризуйте бизнес-модель «Длинный хвост».
5. Охарактеризуйте бизнес-модель «Использование по максимуму».
6. Охарактеризуйте бизнес-модель «Контракты, основанные на показателях».
7. Охарактеризуйте бизнес-модель «Лицензирование»

Тестовое задание

1. Выберите процессы управления, рассматриваемые в концепции PRM:

а) управление бизнес-архитектурой партнерских проектов, финансовое планирование партнерских проектов, управление совместным оказанием услуг;

б) снабжение, совместные продажи, послепродажное обслуживание;

в) бухгалтерский и налоговый учет, обеспечение экономической безопасности, юридическое обеспечение;

г) маркетинг, совместное производство, внутренняя логистика.

2. Выберите основные процессы, рассматриваемые в концепции PRM:

а) снабжение, совместное производство, совместные продажи;

б) управление качеством партнерских проектов, управление договорной деятельностью в партнерских проектах, управление рисками партнерских проектов;

в) управление бизнес-архитектурой партнерских проектов, финансовое планирование партнерских проектов, управление совместным оказанием услуг;

г) юридическое обеспечение партнерских проектов, обеспечение экономической безопасности, юридическое обеспечение.

3. Выберите процессы обеспечения, рассматриваемые в концепции PRM:

а) юридическое обеспечение партнерских проектов, обеспечение экономической безопасности, юридическое обеспечение;

б) снабжение, совместное производство, совместные продажи;

в) управление инфраструктурой партнерских проектов, управление жизненным циклом партнерских проектов, управление инновациями в партнерских проектах;

г) управление качеством партнерских проектов, управление договорной деятельностью в партнерских проектах, управление рисками партнерских проектов.

4. Выберите верное определение понятия «аутсорсинг»:

а) передача организацией реализации определенных процессов другой компании на основании договора;

б) договор аренды нежилых помещений; в) цикл конверсии денежных средств;

г) отсрочка платежей по договору займа.

5. К преимуществам аутсорсинга относится:

- а) снижение стоимости процессов, передаваемых на аутсорсинг;
- б) потеря контроля над процессами;
- в) передача информации о деятельности организации;
- г) невозможность передачи процессов в связи со спецификой деятельности.

Кейс-задание

Условие кейс-задания

Салон красоты оказывает следующие услуги: маникюр — 300 руб. (0,7 ч); педикюр — 900 руб. (1,5 ч); долговременное однотонное покрытие — 700 руб. (0,4 ч); долговременное покрытие с дизайном — 1200 руб. (0,5 ч); макияж без ресниц — 1700 руб. (0,5 ч); макияж с ресницами — 2000 руб. (0,8 ч); архитектура бровей — 800 руб. (0,6 ч); коррекция формы бровей — 350 руб. (0,4 ч). В месяц салон красоты работает 30 дней с 10:00 до 20:00.

Количество оказываемых услуг в день: маникюр — 70; педикюр — 40; долговременное однотонное покрытие — 15; долговременное покрытие с дизайном — 40; макияж без ресниц — 6; макияж с ресницами — 2; архитектура бровей — 20; коррекция формы бровей — 8.

Мастер маникюра оказывает следующие услуги: маникюр, педикюр, долговременное однотонное покрытие, долговременное покрытие с дизайном. Стоимость работы мастера маникюра — 35% от стоимости услуги. Косметолог оказывает следующие услуги: макияж без ресниц, макияж с ресницами, архитектура бровей, коррекция формы бровей. Стоимость работы косметолога — 35% от стоимости услуги. Стоимость материалов составляет в среднем 20% от стоимости услуги. Аренда помещения под салон красоты составляет 400 000 руб. в месяц. ФОТ административного персонала, включая социальные отчисления, — 450 000 руб. в месяц (генеральный директор, заместитель генерального директора, администраторы — 6 человек, уборщицы — 2 человека). Оплата услуг бухгалтерии, юридического и ИТ-обеспечения — 100 000 руб. в месяц. Коммунальные платежи составляют 50 000 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц — 5% от выручки.

Задания

1. Салон красоты предоставляет скидку 10% для клиентов поставщика материалов, которые в месяц потребляют следующее количество услуг: маникюр — 60; педикюр — 40; долговременное однотонное покрытие — 40; долговременное покрытие с дизайном — 20. При этом поставщик материалов делает скидку салону красоты. Стоимость материалов составит 18% от стоимости услуг. Определите, насколько изменится прибыль салона красоты в результате вышеописанных взаимоотношений с поставщиком материалов.

2. Определите требуемую выручку после осуществления изменений в бизнес-модели (задание 1), которая обеспечит прибыль до налогообложения 850 000 руб., с учетом того, что произошли следующие изменения: арендодатель увеличил стоимость аренды на 5%, коммунальные платежи выросли на 10%. ФОТ административного персонала увеличился на 5%.

3. Определите минимальные цены на услуги для данной бизнес-модели, при которых прибыль будет составлять 5% от выручки (следует ориентироваться на ежемесячную выручку с учетом скидки, и при изменении выручки скидку отдельно не выделять).

6 Недифференцированные бизнес-модели

Словосочетание «аренда вместо покупки» говорит само за себя. Главное преимущество для клиентов — отсутствие первоначальных затрат на приобретение и возможность пользоваться продуктами, которые в ином случае они бы не могли себе позволить (что). Аренда избавляет от необходимости связывания капитала на длительный срок, оставляя клиентам больше свободы для финансовых маневров (что). Многие люди по достоинству оценили эти преимущества — в особенности в случае капиталоемких активов. Такая стратегия гораздо больше способствует увеличению продаж, чем покупка с безотлагательной оплатой (почему). Важное условие «Аренды вместо покупки» — возможность заранее профинансировать продукты, поскольку доход начнет поступать лишь через некоторое время (почему). Этот шаблон широко распространен. Если вы предлагаете товары и услуги по фиксированной цене, то можете подумать и о том, чтобы сдавать их в аренду.

Бизнес-модель «**Аукцион**» строится на предлагаемых участниками ценах: иными словами, стоимость продукта определяется не только одним продавцом, но и сами покупатели активно влияют на конечную цену товара или услуги. Определение цены начинается с того, что потенциальный покупатель делает определенную ставку, исходя из своей покупательской способности. По завершении аукциона товар или услуга достаются покупателю с самой высокой ставкой. Привлекательность и потенциал этого шаблона кроются в его гибкости и обширных возможностях практического применения. Вы можете либо предлагать собственные продукты, либо создавать торговую площадку для продавцов и покупателей как самых различных продуктов, так и нишевых продуктов.

Термин «**бартер**» описывает бизнес-модель, при которой люди или организации производят обмен товаров и услуг на товары и услуги. Такой обмен осуществляется без использования денег. Сходная со спонсорством, бизнес-модель «Бартер», не ограничиваясь простым продвижением и финансовой поддержкой третьей стороны, принимает форму торговли. Внешние партнеры активно участвуют в процессе создания стоимости. Данный шаблон открывает

огромные перспективы для компаний, имеющих дополнительных партнеров.

В бизнес-модели **«Дополнительные возможности»** основной продукт предлагается по конкурентной цене, а общая стоимость существенно увеличивается за счет многочисленных опций. В конечном счете клиенты платят больше, чем рассчитывали изначально, зато выигрывают от приобретения опций, удовлетворяющих их специфические потребности. Авиабилеты — широко известный пример: базовый билет обходится клиентам совсем недорого, а итоговая цена повышается за счет дополнительных услуг: появляется, например, сбор за использование кредитных карт, сбор за багаж, оплата питания на борту. Данный шаблон отлично подойдет вашему бизнесу, если ваши клиенты смогут вначале выбрать базовый продукт, предположим, перелет из Лондона в Париж или Audi A4, а затем добирать опции, стоимость которых является для них приемлемой.

При использовании модели **«Лояльность клиентов»** клиенты удерживаются, а лояльность культивируется за счет предоставления стоимости, превосходящей базовые товары и услуги (например, за счет поощрительных программ). Задача — наладить отношения с клиентами и стимулировать их лояльность, награждая потребителей специальными предложениями или скидками. Тем самым клиенты оказываются добровольно связаны с компанией, что мешает им переключаться на товары и услуги конкурентов. А это, в свою очередь, способствует росту дохода компании. Данный шаблон отлично подходит для самых различных ситуаций. По большому счету, «Лояльность клиентов» стала уже чем-то вроде необходимости; клиентоориентированные культуры играют важную роль в долгосрочном успехе компаний.

В случае использования бизнес-модели **«Оплата по факту использования»** оценивается и оплачивается конкретное использование клиентом товара или услуги. Она широко применяется потребительским медиарынком (телевидение, сфера онлайн-услуг и пр.) и привлекает клиентов, желающих извлечь пользу из широкого круга предоставляемых возможностей. Гигантский потенциал шаблона «Оплата по факту использования» кроется в этой новой способности аккумулировать и анализировать информацию.

При использовании бизнес-модели **«Платите по желанию»** именно клиент устанавливает цену на товар или услугу (что). Продавец обязуется принять предложенную клиентом цену, даже если

она окажется нулевой или ниже реальной стоимости предложения. Иногда продавец указывает минимальный порог, на который может ориентироваться покупатель. Данная модель может привлекать многих клиентов, но наилучшая сфера ее применения — конкурентные рынки, которые работают с продуктами, имеющими низкие предельные издержки, и на которых существует тесная связь между компаниями и беспристрастной клиентской базой. Бизнес-модель «Платите по желанию» подразумевает, что клиенты осознают ценность продукта и заплатят за него надлежащую сумму.

Бизнес-модель **«Подписка»** позволяет клиентам регулярно получать товары и услуги. Компания заключает с клиентом договор, в котором оговорены частота и продолжительность оказания услуг. Клиенты оплачивают услуги либо заранее, либо через равные интервалы, как правило, ежемесячно или ежегодно (почему). Подписка ценится клиентами, поскольку им не нужно постоянно забивать голову покупками отдельных товаров или услуг, а это экономит и время, и деньги. Данный шаблон идеально подходит для случаев, когда клиенты регулярно нуждаются в ваших товарах или услугах.

Бизнес-модель **«Разделение доходов»** означает, что физические лица, группы или компании, работают сообща и делят между собой получаемый доход (что, почему). Данную модель часто ассоциируют со схемами аффилирования, широко распространенными в Интернете. По мере того, как цепочки создания стоимости становятся все более фрагментарными, открытыми и взаимозависимыми, важность шаблона «Разделение доходов» возрастает.

При использовании бизнес-модели **«Фиксированная стоимость»** клиенты приобретают товар или услугу за фиксированную, единовременно выплачиваемую сумму, а затем пользуются ими столько, сколько нужно. Основное преимущество для них — неограниченное использование при полном контроле своих расходов (что). Для компаний это является разумной в финансовом плане тактикой, если превышение клиентами обычных норм расходования уравновешивается за счет тех, кто пользуется сервисом лишь изредка (почему). В некоторых случаях компаниям приходится устанавливать верхние лимиты с целью уберечь себя от непомерных затрат, и хотя такой ход и противоречит базовому принципу неограниченного использования, только так можно гарантировать прибыльность. «Фиксированная стоимость» подойдет вам в том случае, если ваша компания отвечает одному или нескольким критериям.

Опрос

1. Охарактеризуйте бизнес-модель «Аренда вместо покупки».
2. Охарактеризуйте бизнес-модель «Аукцион».
3. Охарактеризуйте бизнес-модель «Бартер».
4. Охарактеризуйте бизнес-модель «Дополнительные возможности».
5. Охарактеризуйте бизнес-модель «Лояльность клиентов».
6. Охарактеризуйте бизнес-модель «Оплата по факту использования».
7. Охарактеризуйте бизнес-модель «Платите по желанию».
8. Охарактеризуйте бизнес-модель «Подписка».
9. Охарактеризуйте бизнес-модель «Разделение доходов».
10. Охарактеризуйте бизнес-модель «Фиксированная стоимость».

Тестовое задание

1. К недостаткам аутсорсинга относится:
 - а) передача информации о деятельности организации;
 - б) концентрация на ключевых аспектах деятельности организации;
 - в) экономия на инвестициях в организацию рабочих мест;
 - г) реализация процессов профессионалами.
2. Для этой бизнес-модели характерна покупка продукции у производителя, который не указывает на продукции свой бренд:
 - а) «белая этикетка»;
 - б) аутсорсинг;
 - в) факторинг;
 - г) лизинг.
3. Этот участник бизнес-модели «белая этикетка» получает прибыль за счет минимизации расходов на маркетинг и сбыт:
 - а) производитель товаров с «белой этикеткой»;
 - б) клиент;
 - в) продавец, продающий товары под своим брендом;
 - г) компания-аутсорсер.

4. Этот участник бизнес-модели «аутсорсинг» получает прибыль за счет эффективной реализации процессов клиентов:

- а) компания-аутсорсер;
- б) компания, передающая процессы на аутсорсинг;
- в) фактор;
- г) лизингодатель.

5. Для этой модели управления взаимоотношениями с партнерами характерно взаимодействие производителя с поставщиком или торговой организацией с целью формирования устойчивых позиций на рынке:

- а) взаимодействие партнеров в рамках вертикальной интеграции;
- б) совместная неконкурирующая деятельность;
- в) факторинг;
- г) построение деятельности при объединении ресурсов.

Кейс-задание

Условие кейс-задания

Кофейня в центре города продает следующую продукцию, руб.: эспрессо — 50; двойной эспрессо — 80; американо — 120; капучино — 180; латте — 200; раф-кофе — 220; дополнительные ингредиенты — 50; круассан классический — 70; круассан с шоколадом — 90; круассан с сыром и ветчиной — 120; эклер — 140.

Кофейня работает 30 дней в месяц с 11:00 до 23:00. Количество реализуемой продукции в день, шт.: эспрессо — 10; двойной эспрессо — 5; американо — 10; капучино — 100; латте — 80; раф-кофе — 20; дополнительные ингредиенты — 50; круассан классический — 80; круассан с шоколадом — 40; круассан с сыром и ветчиной — 60; эклер — 100.

Себестоимость, руб.: эспрессо — 20; двойной эспрессо — 30; американо — 35; капучино — 40; латте — 46; раф-кофе — 60; дополнительные ингредиенты — 20.

Цена закупки, руб.: круассан классический — 30; круассан с шоколадом — 45; круассан с сыром и ветчиной — 50; эклер — 60.

Время обслуживания одного клиента составляет 5 мин. Средний чек — 220 руб. Стоимость одного часа работы бариста (включая налоги) составляет 240 руб. Ежемесячная аренда помещения под

кофейню составляет 500 000 руб. Коммунальные платежи — 50 000 руб. в месяц. ФОТ административного персонала, включая социальные отчисления, — 280 000 руб. в месяц. Стоимость услуг по бухгалтерскому, юридическому и ИТ-обеспечению составляет 40 000 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц (в том числе списания) составляют 7% от выручки.

Задания

1. Кофейня заключает партнерский договор с компанией, которая занимается продажей мороженого. Данная компания платит 250 000 руб. за аренду помещения, где расположена кофейня. Однако спрос на круассаны и эклеры падает на 25%. Определите, насколько увеличится (уменьшится) прибыль кофейни в результате взаимодействия с партнером.

2. В бизнес-модели произошли следующие изменения: стоимость аренды помещения увеличилась на 5% (аренда оплачивается пополам с партнером); стоимость коммунальных платежей увеличилась на 10%; стоимость одного часа работы бариста увеличилась до 260 руб.

Определите ежемесячную прибыль до налогообложения.

3. Определите требуемую выручку, которая обеспечит прибыль в размере 350 000 руб., с учетом изменений (задания 1, 2) и увеличения себестоимости кофейных напитков на 10%.

7 Дифференцированные бизнес-модели

Сложно отыскать более подходящее, эмоционально окрашенное, название для бизнес-модели **«Робин Гуд»**, ведь при ее использовании товар или услуга продаются «богатым» по более высокой цене, чем «бедным». Основная доля прибыли поступает от состоятельной части клиентской базы. Обслуживание бедных по сниженным тарифам зачастую не приносит прибыли напрямую, но обеспечивает экономию от масштаба, которую не в состоянии достичь другие поставщики. В дополнение к этому включение в схему бедных потребителей положительно сказывается на имидже компании. Шаблон **«Робин Гуд»** дает хорошие результаты, если вы обслуживаете прочный рынок с большим количеством платежеспособных клиентов и можете практически направить часть ресурсов на то, чтобы предлагать продукты или их модифицированную версию малоимущим клиентам.

Шаблон **«Роскошь и эксклюзив»** делает акцент на клиентах, находящихся на верхушке финансовой пирамиды (кто). Компании, которые работают в этой сфере, выделяют свои товары и услуги, обеспечивая преимущества и услуги высочайшего качества, соответствующие покупательной способности их целевых потребителей. Уникальность и самовыражение — вот ценности, привлекающие таких клиентов (почему). Солидные вложения, необходимые для предоставления этих товаров и услуг, компенсируются не менее солидной маржей. Возможно, вам хочется повысить цены. Не забывайте, однако, что рынок товаров класса люкс очень маленький. Значительный потенциал скрыт на развивающихся рынках, где вы можете обслуживать новых миллионеров и миллиардеров, жадных до роскоши.

При использовании бизнес-модели **«Интегратор»** компания контролирует все или практически все элементы логистической цепочки (как), принимая непосредственное участие в различных этапах производственного процесса, от получения сырья до производства и дистрибуции. Полный контроль позволяет компании повышать экономию за счет охвата и эффективности. Такой подход помогает избежать задержек из-за зависимости от третьих лиц с последующим сокращением затрат (как). Кроме того, компания должна снизить операционные издержки, адаптировав цепочку создания стоимости к потребностям и процессам отрасли (почему). Данный

шаблон подразумевает фокус на идущей сверху вниз цепочке создания стоимости. Интеграция имеет два осязаемых преимущества: высокую маржу и лучшее понимание всей цепочки создания стоимости. По мере того, как клиенты все больше склоняются в сторону универсальных решений, попробуйте последовать примеру 3М и интегрировать различных поставщиков для создания собственного предложения. Но помните: чтобы преуспеть, вам придется овладеть широким диапазоном знаний за счет отказа от глубины и специализации.

Опрос

1. Охарактеризуйте бизнес-модель «Робин Гуд».
2. Охарактеризуйте бизнес-модель «Роскошь и эксклюзив».
3. Охарактеризуйте бизнес-модель «Интегратор».

Тестовое задание

1. Выберите верное определение понятия «франчайзинг»:
 - а) вид отношений между сторонами (коммерческая концессия), при которых одна сторона передает за плату другой стороне право на ведение определенного бизнеса, право использования бренда, бизнес-модель;
 - б) компания — правообладатель торговой марки, бренда, а также владелец производственных и (или) маркетинговых знаний, которая предоставляет право использования этой марки и бизнес-модели другой организации, получая взамен определенную плату, которая называется роялти;
 - в) размер роялти;
 - г) организация либо частное лицо, которая в результате уплаты рояли получает от другой компании право на продажу ее товаров и услуг, использование ее товарного знака (бренда), а также возможность работать по уже готовой бизнес-модели.
2. Выберите верное определение понятия «франчайзер»:
 - а) компания — правообладатель торговой марки, бренда, а также владелец производственных и (или) маркетинговых знаний, которая предоставляет право использования этой марки и бизнес-

модели другой организации, получая взамен определенную плату, которая называется роялти;

б) организация либо частное лицо, которая в результате уплаты рояли получает от другой компании право на продажу ее товаров и услуг, использование ее товарного знака (бренда), а также возможность работать по уже готовой бизнес-модели;

в) вид отношений между сторонами (коммерческая концессия), при которых одна сторона передает за плату другой стороне право на ведение определенного бизнеса, право использования бренда, бизнес-модель;

г) вид отношений между сторонами (коммерческая концессия), при которых одна сторона безвозмездно передает другой стороне право на ведение определенного бизнеса, право использования бренда, бизнес-модель.

3. Выберите верное определение понятия «франчайзи»:

а) организация либо частное лицо, которая в результате уплаты рояли получает от другой компании право на продажу ее товаров и услуг, использование ее товарного знака (бренда), а также возможность работать по уже готовой бизнес-модели;

б) компания — правообладатель торговой марки, бренда, а также владелец производственных и (или) маркетинговых знаний, которая предоставляет право использования этой марки и бизнес-модели другой организации, получая взамен определенную плату, которая называется роялти;

в) организация либо частное лицо, арендующее коммерческие помещения у другой компании;

г) государственное бюджетное учреждение.

4. Отметьте, что из перечисленного не относится к обязательствам франчайзи:

а) информирование франчайзи о принимаемых решениях, выработка общих решений, учет точки зрения;

б) оплата роялти;

в) соблюдение коммерческой тайны;

г) соблюдение стандартов качества.

5. Отметьте, что из перечисленного не относится к обязательствам франчайзера:

- а) оплата роялти;
- б) предоставление франчайзи технических знаний и средств, которые позволяют начать работу в наилучших условиях;
- в) построение эффективной бизнес-модели деятельности;
- г) формирование свода правил для ряда видов деятельности для передачи партнерам накопленного опыта.

Кейс-задание

Условие кейс-задания

Салон красоты оказывает следующие услуги: маникюр — 300 руб. (0,7 ч); педикюр — 900 руб. (1,5 ч); долговременное однотонное покрытие — 700 руб. (0,4 ч); долговременное покрытие с дизайном — 1200 руб. (0,5 ч); макияж без ресниц — 1700 руб. (0,5 ч); макияж с ресницами — 2000 руб. (0,8 ч); архитектура бровей — 800 руб. (0,6 ч); коррекция формы бровей — 350 руб. (0,4 ч).

В месяц салон красоты работает 30 дней с 10:00 до 20:00. Количество оказываемых услуг в день: маникюр — 70; педикюр — 40; долговременное однотонное покрытие — 15; долговременное покрытие с дизайном — 40; макияж без ресниц — 6; макияж с ресницами — 2; архитектура бровей — 20; коррекция формы бровей — 8.

Мастер маникюра оказывает следующие услуги: маникюр, педикюр, долговременное однотонное покрытие, долговременное покрытие с дизайном. Стоимость работы мастера маникюра — 35% от стоимости услуги. Косметолог оказывает следующие услуги: макияж без ресниц, макияж с ресницами, архитектура бровей, коррекция формы бровей. Стоимость работы косметолога — 35% от стоимости услуги. Стоимость материалов составляет в среднем 20% от стоимости услуги. Аренда помещения под салон красоты составляет 400 000 руб. в месяц. ФОТ административного персонала, включая социальные отчисления, составляет 450 000 руб. в месяц (генеральный директор, заместитель генерального директора, администраторы — 6 человек, уборщицы — 2 человека). Оплата услуг бухгалтерии, юридического и ИТ-обеспечения — 100 000 руб. в месяц. Коммунальные платежи составляют 50 000 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц — 5% от выручки.

Задание

1. Салон красоты организует продажу франшизы. Роялти для франчайзи составят 5% от выручки. Стоимость материалов для

франчайзи составит в среднем 25% от услуги (закупка материалов осуществляется у франчайзера). Ежемесячные затраты на поддержание франшизной сети для франчайзера составляют 25 000 руб. Франчайзи рассчитывает оказывать услуги по тем же ценам в следующем объеме.

Количество оказываемых услуг в день: маникюр — 50; педикюр — 35; долговременное однотонное покрытие — 5; долговременное покрытие с дизайном — 20; макияж без ресниц — 4; макияж с ресницами — 1; архитектура бровей — 15; коррекция формы бровей — 6.

График работы франчайзи: 30 дней в месяц с 10:00 до 20:00. Стоимость работы мастера маникюра — 30% от стоимости услуги. Стоимость работы косметолога — 35% от стоимости услуги. Аренда помещения под салон красоты для франчайзи составит 250 000 руб. в месяц. ФОТ административного персонала — 400 000 руб. в месяц (генеральный директор, заместитель генерального директора, администраторы — 4 человека, уборщицы — 2 человека). Оплата услуг бухгалтерии, юридического и ИТ-обеспечения — 100 000 руб. в месяц. Коммунальные платежи составляют 40 000 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц — 3% выручки. Рассчитайте ежемесячную прибыль франчайзи.

2. Рассчитайте ежемесячную дополнительную прибыль от продажи франшизы для франчайзера на основе условия задания 1.

8 Сегментированные бизнес-модели

Бизнес-модель **«Магазин в магазине»** предполагает, что розничные продавцы или поставщики услуг открывают свой независимый магазин в магазине другой компании (как). Интегрированный бизнес, как правило, имеет полное право выбирать собственный ассортимент и дизайн торгового места в соответствии со своими предпочтениями, так что бренд никак не страдает. Существование подобных комбинаций отличается возросшей эффективностью, благотворно сказывающейся на обеих сторонах. Вы можете обратить внимание на бизнес-модель «Магазин в магазине», если ваши продукты продаются через дистрибьюторов или посредников. Шаблон помогает клиентам составить более полное представление о вашем бренде, учитывая, что те могут контактировать с компанией напрямую. К тому же у вас появится возможность услышать непосредственно от клиентов их мнение о ваших решениях.

В контексте бизнес-моделирования **«Массовая кастомизация»** предполагает кастомизацию продуктов в соответствии с требованиями покупателей и при этом сохранение высокой эффективности, типичной для традиционного массового производства (что, почему). Такой эффект достигается за счет стандартной архитектуры модульных продуктов (как). Данный шаблон помогает удовлетворить растущее желание клиентов иметь персонализированные, изготовленные специально под себя продукты и решения.

В основе бизнес-модели **«Мусор — в наличные»** лежит идея повторного использования и переработки старых материалов. Использованные продукты собираются и либо продаются в других частях света, либо превращаются в новые продукты. Данный шаблон строится на идее экологической безопасности. «Мусор» в бизнес-модели относится к ресурсам, которые в одной цепочке создания стоимости считаются отходами, но находят новое применение в другой цепочке. Если вы производственная компания, у которой имеются производственные отходы, возможно, эта бизнес-модель придется вам кстати.

Шаблон **«Перекрестные продажи»** предоставляет возможность извлечь как можно больше выгоды из ресурсов, продаж и маркетинга (как, почему). Главное преимущество «Перекрестных продаж» для клиентов заключается в получении большей стоимости из одного источника за счет экономии на поиске дополнительных

продуктов (что). Еще один безусловный плюс этого шаблона — чувство безопасности, которое он вселяет. Колоссальный потенциал данного шаблона может раскрыться в ситуациях, когда обыкновенные не особо прибыльные товары или услуги, удовлетворяющие базовую потребность, комбинируются с высоко прибыльными продуктами.

При использовании бизнес-модели **«Пользовательский проект»** клиенты выступают и как авторы проекта, и как потребители (кто). Придумывая продукты, которые впоследствии будут приобретены другими людьми, они принимают участие в процессе разработки собственного продукта. Этот шаблон особенно перспективен в сферах с относительно простыми продуктами, которые привлекают клиентов своим дизайном.

Компания, использующая бизнес-модель **«Провайдер решений»**, предлагает полный спектр товаров и услуг в определенной области. Как правило, она предоставляет индивидуальные контракты на обслуживание и консалтинговые услуги, а также все необходимые принадлежности и запасные части. Главная цель — предложить клиентам полный пакет, который решает их задачи и проблемы в конкретной сфере. Если клиенты считают, что ваши товары и услуги могут и должны расширяться, подумайте о том, чтобы переквалифицироваться в провайдера решений. Данная концепция хорошо зарекомендовала себя в послепродажном обслуживании.

В случае использования бизнес-модели **«Продажа впечатлений»** ценность товара или услуги увеличивается дополнительными впечатлениями, предлагаемыми вместе с ними. Задача данной модели — активное формирование обозримого окружения клиента, выделяясь среди конкурентов. «Продажа впечатлений» идеально подходит розничной торговле. Розничные магазины больше не продают продукты; они ведут жесткую напряженную борьбу за сердца потребителей. Эта бизнес-модель помогает сделать огромный шаг к победе.

При использовании бизнес-модели **«Прямые продажи»** продукты компании предлагаются на продажу непосредственно производителем или поставщиком услуг, а не через промежуточные каналы вроде розничных магазинов. Шаблон «Прямые продажи» широко применяется. Исключите посредников и общайтесь с клиентами напрямую. Строгий контроль за всем процессом продажи служит двойной цели: во-первых, вы можете вести учет клиентов и

отслеживать изменения в их предпочтениях, а во-вторых, оптимизировать внутреннюю координацию отдела продаж с производственным, маркетинговым и прочими отделами.

В случае использования бизнес-модели «**Самообслуживание**» создание стоимости в некоторой степени перекладывается на клиентов в обмен на более низкую цену. В особенности такой подход оптимален для процессов с высокими издержками, приносящих потребителям низкую воспринимаемую стоимость. Клиенты обычно отмечают, что самообслуживание помогает сэкономить еще и время. Шаблон «Самообслуживание» отлично подходит для клиентов, которые готовы немного потрудиться ради более низких цен.

Опрос

1. Охарактеризуйте бизнес-модель «Магазин в магазине».
2. Охарактеризуйте бизнес-модель «Массовая кастомизация».
3. Охарактеризуйте бизнес-модель «Мусор — в наличные».
4. Охарактеризуйте бизнес-модель «Перекрестные продажи».
5. Охарактеризуйте бизнес-модель «Пользовательский проект».
6. Охарактеризуйте бизнес-модель «Провайдер решений».
7. Охарактеризуйте бизнес-модель «Продажа впечатлений».
8. Охарактеризуйте бизнес-модель «Прямые продажи».
9. Охарактеризуйте бизнес-модель «Самообслуживание».

Тестовое задание

1. Отметьте, что из перечисленного относится к обязательствам франайзи:

а) использование торговой марки без нарушений требований франчайзера;

б) формирование свода правил для ряда видов деятельности для передачи партнерам накопленного опыта;

в) предоставление франчайзи технических знаний и средств, которые позволяют начать работу в наилучших условиях;

г) консультирование франчайзи в течение всего периода действия договора.

2. Отметьте, что из перечисленного относится к обязательствам франчайзера:

а) формирование свода правил для ряда видов деятельности для передачи партнерам накопленного опыта;

б) использование торговой марки без нарушений требований франчайзера;

в) выполнение требований франчайзера, определенных в договоре;

г) отказ от деятельности, которая может нанести ущерб франчайзеру.

3. Выберите, что из перечисленного относится к рискам франчайзера:

а) нарушение общей концепции развития бизнеса; б) наличие более одного франчайзи;

в) развитие бизнеса;

г) формирование свода знаний для франчайзи.

4. Выберите, что из перечисленного относится к рискам франчайзи:

а) неразвитый бренд франчайзера;

б) нарушение обязательств франчайзи;

в) наличие требуемого информационного обеспечения;

г) оказание консалтинговых услуг.

Кейс-задание

Условие кейс-задания

Кофейня в центре города продает следующую продукцию, руб.: эспresso — 50; двойной эспresso — 80; американо — 120; капучино — 180; латте — 200; раф-кофе — 220; дополнительные ингредиенты — 50; круассан классический — 70; круассан с шоколадом — 90; круассан с сыром и ветчиной — 120; эклер — 140. Кофейня работает 30 дней в месяц с 11:00 до 23:00.

Количество, реализуемой продукции в день, шт.: эспresso — 10; двойной эспresso — 5; американо — 10; капучино — 100; латте — 80; раф-кофе — 20; дополнительные ингредиенты — 50; круассан

классический — 80; круассан с шоколадом — 40; круассан с сыром и ветчиной — 60; эклер — 100.

Себестоимость, руб.: эспрессо — 20; двойной эспрессо — 30; американо — 35; капучино — 40; латте — 46; раф-кофе — 60; дополнительные ингредиенты — 20.

Цена закупки, руб.: круассан классический — 30; круассан с шоколадом — 45; круассан с сыром и ветчиной — 50; эклер — 60.

Время обслуживания одного посетителя составляет 5 мин. Средний чек — 220 руб. Стоимость одного часа работы бариста (включая налоги) составляет 240 руб. Ежемесячная аренда помещения под кофейню составляет 500 000 руб. Коммунальные платежи — 50 000 руб. в месяц. ФОТ административного персонала (включая социальные отчисления) — 280 000 руб. в месяц. Стоимость услуг по бухгалтерскому, юридическому и ИТ-обеспечению составляет 40 000 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц (в том числе списания) составляют 7% выручки.

Задания

1. Кофейня продает франшизу. Роялти для франчайзи составят 5% выручки. Стоимость закупки ресурсов у франчайзера: цена закупки ресурсов франчайзера плюс 5% или себестоимость плюс 5%. Ежемесячные затраты на поддержание франшизной сети для франчайзера составляют 20 000 руб. Кофейня франчайзи работает 30 дней в месяц с 11:00 до 23:00. Цены на меню такие же, как у франчайзера.

Количество реализуемой продукции в день, шт.: эспрессо — 5; двойной эспрессо — 5; американо — 10; капучино — 90; латте — 80; раф-кофе — 10; дополнительные ингредиенты — 20; круассан классический — 60; круассан с шоколадом — 20; круассан с сыром и ветчиной — 40; эклер — 80. Время обслуживания одного клиента составляет 5 мин. Средний чек — 220 руб. Стоимость одного часа работы бариста (включая налоги) составляет 240 руб. Ежемесячная аренда помещения под кофейню составляет 400 000 руб. Коммунальные платежи — 40 000 руб. в месяц. ФОТ административного персонала, включая налоги, — 220 000 руб. в месяц. Стоимость услуг по бухгалтерскому, юридическому и ИТ-обеспечению составляет 40 000 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц (в том числе списания) составляют 4% выручки. Рассчитайте ежемесячную прибыль франчайзи.

2. Рассчитайте ежемесячную дополнительную прибыль от продажи франшизы для франчайзера на основе условия задания 1.

9 Интегрированные бизнес-модели с инновационным процессом

Так называемые «товары с белой этикеткой» — это продукты, которые после выпуска не имеют конкретного названия и продаются различными компаниями под различными наименованиями на разных рыночных сегментах. Производители «товаров с белой этикеткой» несут только расходы на производство продукта. В этом и кроется существенное преимущество данной бизнес-модели, ведь она снимает необходимость вкладывать средства в инфраструктуру. Вы можете остановиться на «Белой этикетке», если ваши клиенты придают большое значение цене, а у вас имеется бренд с прочными позициями. В прошлом данная бизнес-модель успешно применялась и в пищевой, и в модной индустриях. Для начала попробуйте ввести лишь небольшое число «товаров с белой этикеткой».

Бизнес-модель **«Брендинг ингредиентов»** предполагает брендинг продукта, который можно приобрести только как ингредиент другого продукта, иначе говоря, ингредиентный продукт нельзя купить отдельно. Продукт-ингредиент рекламируется как примечательное свойство конечного продукта. «Брендинг ингредиентов» отлично подойдет продуктам, прекрасно известным покупателям и отличающимся высоким качеством. Данный шаблон особенно полезен в тех случаях, когда продукт-ингредиент хорошо совмещается с конечным продуктом или дополняет его.

Компания, применяющая шаблон **«Игрок одного уровня»**, обычно фокусируется на одном или нескольких видах деятельности внутри цепочки создания стоимости. Такая компания обслуживает несколько сегментов рынка ряда отраслей. Ее типичным клиентом является «Дирижер», который передает специализированным поставщикам услуг большую часть звеньев цепочки создания стоимости на аутсорсинг. В качестве игрока одного уровня вы можете максимизировать потенциал специализации и стать лидером в своей специфической профессиональной деятельности.

В случае использования бизнес-модели **«Обратная инновация»** товары сначала производятся для развивающихся стран, а затем переупаковываются и перепродаются по низкой цене в промышленно развитых странах. «Обратная инновация» — относительно новая стратегия. Если у вас есть солидные научно-исследовательские

или инновационные возможности, и вы располагаетесь в развивающейся стране вроде Китая или Индии, тогда данный шаблон может представлять для вас интерес.

Шаблон **«От проталкивания к привлечению»** фокусируется на парадигме «клиент превыше всего», так что компания руководствуется ею при принятии всех своих решений, будь то связанных с исследованиями, с инновациями, разработкой нового продукта, производством, логистикой или дистрибуцией. «От проталкивания к привлечению» требует пересмотра всей цепочки создания стоимости. Она помогает устранить потери.

Бизнес-модель **«Оцифровывание»** представляет собой конвертирование существующего товара или услуги в цифровой формат, что несет с собой такие преимущества, как исключение посредников, снижение накладных расходов и более упорядоченная дистрибуция. Модель можно применять к самым различным типам компаний: печатные журналы имеют интернет-версии, а пункты видеопроката предлагают услуги потокового видео. «Оцифровывание» — это очень перспективная бизнес-модель, расцвет которой нам еще предстоит увидеть в ближайшем будущем.

Опрос

1. Охарактеризуйте бизнес-модель «Белая этикетка».
2. Охарактеризуйте бизнес-модель «Брендинг ингредиентов».
3. Охарактеризуйте бизнес-модель «Игрок одного уровня».
4. Охарактеризуйте бизнес-модель «Обратная инновация».
5. Охарактеризуйте бизнес-модель «От проталкивания к привлечению».
6. Охарактеризуйте бизнес-модель «Оцифровывание».

Тестовое задание

1. Выберите, кто из участников бизнес-модели франчайзинга получает дополнительную прибыль за счет расширения своего бизнеса:

- а) франчайзер;
- б) франчайзи;
- в) клиент;
- г) налоговая инспекция.

2. Выберите верное определение понятия «краудфандинг»:

а) сотрудничество людей, добровольно объединяющих свои финансовые ресурсы с целью поддержки реализации определенного проекта;

б) привлечение большого числа людей с целью использования их творческих интеллектуальных способностей и опыта для решения различных проблем инновационной деятельности;

в) привлечение финансирования какой-либо компанией для организации определенного проекта;

г) объединение нескольких людей для достижения одной определенной цели без использования финансовых ресурсов.

3. Выберите верное определение понятия «фандрайзинг»:

а) привлечение финансирования какой-либо компанией для организации определенного проекта;

б) сотрудничество людей, добровольно объединяющих свои финансовые ресурсы с целью поддержки реализации определенного проекта;

в) привлечение большого числа людей с целью использования их творческих интеллектуальных способностей и опыта для решения различных проблем инновационной деятельности;

г) объединение нескольких людей для достижения одной определенной цели без использования финансовых ресурсов.

4. Выберите верное определение понятия «краудсорсинг»:

а) привлечение большого числа людей с целью использования их творческих интеллектуальных способностей и опыта для решения различных проблем инновационной деятельности;

б) сотрудничество людей, добровольно объединяющих свои финансовые ресурсы с целью поддержки реализации определенного проекта;

в) привлечение финансирования какой-либо компанией для организации определенного проекта;

г) привлечение финансирования каким-либо физическим лицом для реализации определенного проекта.

Кейс-задание

Условие кейс-задания

Салон красоты оказывает следующие услуги: маникюр — 300 руб. (0,7 ч); педикюр — 900 руб. (1,5 ч); долговременное однотонное покрытие — 700 руб. (0,4 ч); долговременное покрытие с дизайном — 1200 руб. (0,5 ч); макияж без ресниц — 1700 руб. (0,5 ч); макияж с ресницами — 2000 руб. (0,8 ч); архитектура бровей — 800 руб. (0,6 ч); коррекция формы бровей — 350 руб. (0,4 ч). В месяц салон красоты работает 30 дней с 10:00 до 20:00.

Количество оказываемых услуг в день: маникюр — 70; педикюр — 40; долговременное однотонное покрытие — 15; долговременное покрытие с дизайном — 40; макияж без ресниц — 6; макияж с ресницами — 2; архитектура бровей — 20; коррекция формы бровей — 8. Мастер маникюра оказывает следующие услуги: маникюр, педикюр, долговременное однотонное покрытие, долговременное покрытие с дизайном. Стоимость работы мастера маникюра — 35% от стоимости услуги.

Косметолог оказывает следующие услуги: макияж без ресниц, макияж с ресницами, архитектура бровей, коррекция формы бровей. Стоимость работы косметолога — 35% от стоимости услуги. Стоимость материалов составляет в среднем 20% от стоимости услуги. Аренда помещения под салон красоты составляет 400 000 руб. в месяц. ФОТ административного персонала, включая социальные отчисления, составляет 450 000 руб. в месяц (генеральный директор, заместитель генерального директора, администраторы — 6 человек, уборщицы — 2 человека). Оплата услуг бухгалтерии, юридического и ИТ-обеспечения — 100 000 рублей в месяц. Коммунальные платежи составляют 50 000 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц — 5% выручки.

Задания

1. Для повышения продаж услуги «долговременное покрытие с дизайном» салону красоты требуется разработать несколько вариантов дизайна покрытия. Существует три варианта решения данной задачи:

1) обращение в специальное дизайнерское агентство. Стоимость услуги — 20 000 руб. в месяц. Результаты работы позволят увеличить продажи услуги на 5%;

2) использование краудсорсинга. Результаты работы позволят увеличить продажи услуги на 3%;

3) наем в штат дизайнера с гибким графиком работы. Ежемесячная заработная плата с учетом социальных отчислений — 22 000 рублей. Продажи услуги увеличатся на 6,5%. Необходимо выбрать наиболее прибыльное решение.

2. Для повышения продаж услуги «архитектура бровей» салону красоты требуется разработать несколько вариантов дизайна. Существует три варианта решения данной задачи:

1) передача данной задачи на аутсорсинг. Стоимость услуги — 15 000 руб. в месяц. Результаты работы позволят увеличить продажи услуги на 5%;

2) использование краудсорсинга. Результаты работы позволят увеличить продажи услуги на 1%;

3) передать решение данной задачи косметологам и увеличить стоимость их работы с 35 до 37% от стоимости услуги. Результаты работы позволят увеличить продажи услуги на 5%. Необходимо выбрать наиболее прибыльное решение.

10 Адаптивные бизнес-модели

В случае использования бизнес-модели **«Аффилирование»** компания помогает другим сторонам продвигать продукты на рынке, получая выгоду от успешного взаимодействия. Благодаря такому подходу компания получает доступ к диверсифицированной клиентской базе без дополнительной маркетинговой и сбытовой деятельности. Аффилированные лица обычно действуют на основании той или иной формы оплаты за продажу или размещение и, как правило, в Интернете. Сильная бизнес-экосистема и страстно увлеченные клиенты — вот необходимое условие данного шаблона. Аффилирование обычно дает положительные результаты, поскольку ведет к выигрышной для всех участвующих сторон ситуации.

Шаблон **«Банкомат»** подразумевает управление бизнесом при отрицательном цикле конверсии наличности. Как будет видно из приведенной ниже формулы, цикл конверсии наличности — это интервал времени между расходом и получением наличных денег. Данный шаблон отлично подходит компании, которая поставяет товары под заказ или договорилась с поставщиками о выгодных условиях оплаты. **«Банкомат»** обеспечивает ликвидность.

Компании-«дирижеры» сосредотачиваются на своих ключевых аспектах специализации. Любая деятельность в рамках цепочки создания стоимости, не относящаяся к этим аспектам, передается на аутсорсинг профессиональным поставщикам услуг, которые обладают требуемыми навыками для ее успешного осуществления (как). Таким образом, в качестве руководителя цепочки создания стоимости «дирижер» уделяет много времени координированию и согласованию отдельных этапов создания стоимости. Чтобы стать «Дирижером», вам необходимо знать и в полной мере понимать главные сильные стороны своей компании. Это особенно существенно, если вы проявляете активность на большом числе этапов в цепочке создания стоимости.

Краудсорсинг — это передача специфической задачи внешним исполнителям, которые обычно узнают о ней посредством открытого призыва. Цель шаблона **«Краудсорсинг»** — расширить знания и источники инновационных возможностей компании и создать условия для разработки более дешевых и эффективных решений. На стадии генерирования идей применять **«Краудсорсинг»** может любая компания. Однако исходя из опыта, аналитики утверждают, что

«Краудсорсинг» не подойдет совсем некреативным компаниям, которые хотят переложить бремя поиска новых идей на общественность.

Бизнес-модель **«Краудфандинг»** связана с финансированием того или иного проекта большим количеством частных лиц. Ее цель — ограничить влияние профессиональных инвесторов. Сбор средств начинается с объявления, знакомящего общественность с проектом, который нуждается в финансовых вливаниях. Данный шаблон придется по душе и компаниям, и частным лицам. В первую очередь «Краудфандинг» обеспечивает доступ к беспроцентным финансовым ресурсам. К тому же он помогает инициаторам проекта уже на ранних этапах заручиться одобрением своих идей и спрогнозировать будущий успех реализуемых проектов.

Применение модели **«Открытый бизнес»** зачастую означает фундаментальный сдвиг парадигмы в бизнес-логике компании. Открытость означает участие внешних партнеров в обычно закрытых процессах создания стоимости, таких как исследования и разработки. Подобное сотрудничество не выливается в какую-то одну конкретную форму, но, основываясь на концепции совместной работы, разительно отличается от классических отношений «клиент — поставщик». Открытие бизнес-модели и подключение партнеров к процессу создания стоимости — залог будущего развития и конкурентного преимущества.

При использовании бизнес-модели **«Привязывание клиентов»** компания удерживает своих клиентов, «привязывая» их к товарам и услугам таким образом, чтобы смена продавца повлекла за собой существенные затраты или штрафы. «Удержать имеющихся клиентов дешевле, чем завоевать новых». Это старая маркетинговая мудрость лежит в основе шаблона «"Привязывание" клиентов».

«Управление данными о клиентах» — деятельность, которая особенно выигрывает от современного технологического прогресса и возможностей, которые открываются в области сбора и обработки данных. Компании, чья основная деятельность сосредоточена на получении и анализе информации, преуспевают, что свидетельствует о колоссальном спросе в этом сегменте. Шаблон «Управление данными о клиентах» дает прекрасные результаты в сочетании с потоком «скрытого дохода».

Опрос

1. Охарактеризуйте бизнес-модель «Аффилирование».
2. Охарактеризуйте бизнес-модель «Банкомат».
3. Охарактеризуйте бизнес-модель «Дирижер».
4. Охарактеризуйте бизнес-модель «Краудсорсинг».
5. Охарактеризуйте бизнес-модель «Краудфандинг».
6. Охарактеризуйте бизнес-модель «Открытый бизнес».
7. Охарактеризуйте бизнес-модель «Привязывание клиентов».
8. Охарактеризуйте бизнес-модель «Управление данными о клиентах».

Тестовое задание

1. Отметьте, что из перечисленного не относится к целям краудфандинга:
 - а) нематериальная мотивация сотрудников;
 - б) поддержка предпринимательских проектов; в) разработка программных приложений;
 - г) поддержка спортивных команд.
2. Отметьте, что из перечисленного не относится к преимуществам краудсорсинга:
 - а) большое количество отрицательных результатов;
 - б) доступ к интеллектуальному капиталу по всему миру;
 - в) выполнение работы большой группой людей;
 - г) получение большого количества разнообразных результатов работы.
3. Отметьте, для каких компаний не подходит краудсорсинг:
 - а) для компаний, которые не занимаются креативом; б) для креативных компаний;
 - в) для компаний, реализующих творческие проекты;
 - г) для всех компаний.
4. Выберите, кто может выступать источником фандрайзинга:
 - а) частные компании, физические лица и негосударственные фонды;
 - б) только негосударственные фонды;

- в) только частные компании;
- г) только частные компании и физические лица.

5. Выберите верное определение понятия «внешний фандрайзинг»:

- а) поиск источников финансирования посредством привлечения специальных консультантов по фандрайзингу;
- б) самостоятельный поиск средств сотрудниками организации;
- в) объединение нескольких людей для достижения одной определенной цели без использования финансовых ресурсов;
- г) привлечение большого числа людей с целью использования их творческих интеллектуальных способностей и опыта для решения различных проблем инновационной деятельности.

Кейс-задание

Условие кейс-задания

Кофейня в центре города продает следующую продукцию, руб.: эспрессо — 50; двойной эспрессо — 80; американо — 120; капучино — 180; латте — 200; раф-кофе — 220; дополнительные ингредиенты — 50; круассан классический — 70; круассан с шоколадом — 90; круассан с сыром и ветчиной — 120; эклер — 140. Кофейня работает 30 дней в месяц с 11:00 до 23:00.

Количество, реализуемой продукции в день, шт.: эспрессо — 10; двойной эспрессо — 5; американо — 10; капучино — 100; латте — 80; раф-кофе — 20; дополнительные ингредиенты — 50; круассан классический — 80; круассан с шоколадом — 40; круассан с сыром и ветчиной — 60; эклер — 100.

Себестоимость, руб.: эспрессо — 20; двойной эспрессо — 30; американо — 35; капучино — 40; латте — 46; раф-кофе — 60; дополнительные ингредиенты — 20.

Цена закупки, руб.: круассан классический — 30; круассан с шоколадом — 45; круассан с сыром и ветчиной — 50; эклер — 60. Время обслуживания одного клиента составляет 5 мин. Средний чек — 220 руб. Стоимость одного часа работы бариста (включая налоги) составляет 240 руб. Ежемесячная аренда помещения под кофейню составляет 500 000 руб. Коммунальные платежи — 50 000 руб. в месяц. ФОТ административного персонала (включая социальные

отчисления) — 280 000 руб. в месяц. Стоимость услуг по бухгалтерскому, юридическому и ИТ-обеспечению составляет 40 000 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц (в том числе списания) составляют 7% выручки.

Задания

1. Для повышения продаж предлагаются определенные мероприятия, которые позволят повысить узнаваемость и привлечь большее количество клиентов. Возможны следующие мероприятия:

1) ежемесячное инвестирование в размере 30 000 руб. в создание и развитие приложения для смартфонов. Предполагается создание приложения только для одной кофейни. Продажи увеличатся на 3%;

2) использование краудфандинга. Затраты кофейни на участие в проекте создания приложения «Кофе в городе» — 2000 руб. в месяц. В приложении будет находиться информация обо всех участниках проекта. Продажи увеличатся на 1%;

3) привлечение маркетингового агентства. Ежемесячная стоимость услуг маркетингового агентства — 50 000 руб. Продажи увеличатся на 5%. Необходимо выбрать наиболее прибыльный вариант.

11 Многофункциональные (смешанные) бизнес-модели

Суть шаблона **«Без излишеств»** очевидна: обычное ценностное предложение сводится к минимуму, а конечная экономия на расходах выливается для клиентов, как правило, в значительно более низкие цены. Главная цель — охватить как можно более широкую целевую аудиторию, а в идеале даже массового потребителя. Рынки с покупателями, для которых остро стоит вопрос цены, просто созданы для шаблона **«Без излишеств»**. Чрезмерно чувствительные к ценам клиенты покупают лишь те товары и услуги, что подходят им по стоимости. Шаблон **«Без излишеств»** дает оптимальные результаты, если вы можете выгодно воспользоваться экономией от масштаба и сократить расходы за счет использования стандартизированных товаров, процессов и услуг.

В случае использования шаблона **«Долевая собственность»** клиенты приобретают не весь актив целиком, а только его долю. Поэтому им приходится выплачивать лишь часть полной цены. Благодаря этому у них появляется возможность покупать товары или услуги, которые в противном случае были бы им не по карману. **«Долевая собственность»** отлично подходит сферам, где люди готовы делить активы. Этот шаблон обретает жизнеспособность и даже привлекательность, когда активы повышаются в цене. Шаблон традиционно находит применение в авиационных перевозках и недвижимости. Если вы решите им руководствоваться, то сможете охватить больше клиентов и завоевать новых, тех, кто в ином случае не мог бы позволить себе ваш продукт.

Шаблон **«Ориентация на бедных»** нацелен конкретно на людей из самых бедных стран, которые находятся у основания пирамиды доходов и могли бы существенно выиграть от наличия доступных товаров и услуг. Шаблон **«Ориентация на бедных»** нацелен на бедных клиентов. **«Основание пирамиды»** представляет интерес, поскольку это большой рынок, открывающий перспективы стабильного коммерческого развития.

В случае использования шаблона **«Скрытый доход»** бизнес перестает полагаться исключительно на продажу товаров или услуг. Вместо этого основным источником дохода служит третья сторона, которая осуществляет перекрестное финансирование привлекательных бесплатных или дешевых предложений клиентам. Главное

преимущество шаблона «Скрытый доход» в том, что он открывает доступ к альтернативному источнику, который может дополнить или полностью заменить поступления от традиционной продажи продуктов. В первые годы новой экономики потенциал данного шаблона то и дело переоценивался: на множество компаний возлагались большие надежды, но при этом они не смогли генерировать никакой существенной выручки.

Опрос

1. Охарактеризуйте бизнес-модель «Без излишеств».
2. Охарактеризуйте бизнес-модель «Долевая собственность».
3. Охарактеризуйте бизнес-модель «Ориентация на бедных».
4. Охарактеризуйте бизнес-модель «Скрытый доход».

Тестовое задание

1. Выберите верное определение понятия «внутренний фандрайзинг»:

- а) самостоятельный поиск средств сотрудниками организации;
- б) объединение нескольких людей для достижения одной определенной цели без использования финансовых ресурсов;
- в) привлечение большого числа людей с целью использования их творческих интеллектуальных способностей и опыта для решения различных проблем инновационной деятельности;
- г) поиск источников финансирования посредством привлечения специальных консультантов по фандрайзингу.

2. Выберите верное определение понятия «коллаборация»:

- а) объединение нескольких людей для достижения одной определенной цели;
- б) объединение материальных ресурсов в фандрайзинге;
- в) антоним понятия «краудфандинг»;
- г) процесс поиска источников финансирования.

3. Выберите верное определение понятия «факторинг»:

- а) предоставление финансовых услуг производителю или торговой организации с целью погашения кредиторской задолженности на условиях отсрочки платежа;

б) вид отношений между сторонами (коммерческая концессия), при которых одна сторона передает за плату другой стороне право на ведение определенного бизнеса, право использования бренда, бизнес-модель;

в) операция по приобретению финансовым агентом обязательств заемщика перед кредитором;

г) организация либо частное лицо, которая в результате уплаты рояли получает от другой компании право на продажу ее товаров и услуг, использование ее товарного знака (бренда), а также возможность работать по уже готовой бизнес-модели.

4. Выберите верное определение понятия «форфейтинг»:

а) операция по приобретению финансовым агентом обязательств заемщика перед кредитором;

б) организация либо частное лицо, которая в результате уплаты рояли получает от другой компании право на продажу ее товаров и услуг, использование ее товарного знака (бренда), а также возможность работать по уже готовой бизнес-модели;

в) предоставление финансовых услуг производителю или торговой организации с целью погашения кредиторской задолженности на условиях отсрочки платежа;

г) вид отношений между сторонами (коммерческая концессия), при которых одна сторона безвозмездно передает другой стороне право на ведение определенного бизнеса, право использования бренда, бизнес-модель.

Кейс-задание

Условие кейс-задания

Салон красоты оказывает следующие услуги: маникюр — 300 руб. (0,7 ч); педикюр — 900 руб. (1,5 ч); долговременное однотонное покрытие — 700 руб. (0,4 ч); долговременное покрытие с дизайном — 1200 руб. (0,5 ч); макияж без ресниц — 1700 руб. (0,5 ч); макияж с ресницами — 2000 руб. (0,8 ч); архитектура бровей — 800 руб. (0,6 ч); коррекция формы бровей — 350 руб. (0,4 ч). В месяц салон красоты работает 30 дней с 10:00 до 20:00.

Количество оказываемых услуг в день: маникюр — 70; педикюр — 40; долговременное однотонное покрытие — 15; долговременное покрытие с дизайном — 40; макияж без ресниц — 6; макияж

с ресницами — 2; архитектура бровей — 20; коррекция формы бровей — 8. Мастер маникюра оказывает следующие услуги: маникюр, педикюр, долговременное однотонное покрытие, долговременное покрытие с дизайном. Стоимость работы мастера маникюра — 35% от стоимости услуги. Косметолог оказывает следующие услуги: макияж без ресниц, макияж с ресницами, архитектура бровей, коррекция формы бровей. Стоимость работы косметолога — 35% от стоимости услуги. Стоимость материалов составляет в среднем 20% от стоимости услуги. Аренда помещения под салон красоты составляет 400 000 руб. в месяц. ФОТ административного персонала, включая социальные отчисления, составляет 450 000 руб. в месяц (генеральный директор, заместитель генерального директора, администраторы — 6 человек, уборщицы — 2 человека). Оплата услуг бухгалтерии, юридического и ИТ-обеспечения — 100 000 руб. в месяц. Коммунальные платежи составляют 50 000 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц — 5% выручки.

Задания

1. На 1-е число месяца отсутствовали денежные средства на расчетном счете и в кассе в связи с их изъятием для инвестирования в другой проект. Салон красоты оплачивает аренду 5-го числа каждого месяца. Мастера маникюра и косметологи получают оплату услуг ежедневно. Задолженность за материалы перед поставщиками отсутствует. Все остальные платежи осуществляются в конце месяца. Определите, какой объем заемных средств потребуются для оплаты аренды 5-го числа, если известно, что ежедневная выручка одинакова и стабильна.

2. На 1-е число месяца отсутствовали денежные средства на расчетном счете и в кассе в связи с их изъятием для инвестирования в другой проект. На 11-е число месяца владельцы салона красоты были вынуждены изъять из бизнеса 500 000 руб. При этом была оплачена аренда, а также работа мастеров маникюра и косметологов. 12-го числа этого месяца требовалась оплата материалов поставщикам в размере 200 000 руб. Все остальные расходы осуществляются 30-го числа. Факторинговая организация предложила оплатить задолженность поставщикам, предоставив салону красоты услугу факторинга с комиссией 4% в месяц. Определите, какую сумму и в какой день салон красоты оплатит факторинговой организации, чтобы полностью погасить перед ней задолженность.

12 Генерация идей

Генерация идей и созидание нового – это неотъемлемые элементы эволюции человечества, его развития на протяжении всей истории. Оглянитесь вокруг, практически всё, чтобы вы не увидели: дом, стоящий напротив, дизайн вашего телефона, этот онлайн-курс – в начале всё это было идеей.

Старейшим методом поиска решений является метод проб и ошибок, он же метод перебора. Принцип этого метода можно описать, как бессистемное последовательное выдвижение и рассмотрение всевозможных вариантов решения поставленной проблемы. Важнейший недостаток метода – его низкая эффективность. К примеру, в теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) этот метод даже считается эталоном неэффективности.

Другими словами, проблема, с которой сталкиваются многие из нас при решении той или иной задачи, состоит в **инерции мышления** – в стремлении применить к новой задаче стереотипы, традиции, обусловленные опытом или историей.

Поэтому важным фактором является развитие **нестандартного мышления** – способности смотреть на вещи разными способами, понимая, что любой из них является одним из множества возможных и что необходим уход от установленного шаблона для переключения на лучший.

Фактически, нестандартное мышление – это навык, который позволяет находить новые подходы и необычные решения в любых ситуациях. Считается, что одним из эффективных методов развития способности нестандартно мыслить – это решение ситуационных задач-загадок.

Возможно применение специальных методов и инструментов, помогающих преодолеть инерцию мышления. С развитием науки и техники появляются методы, на которые опираются самые разные специалисты для решения поставленной задачи, то есть генерации идеи. К их числу можно отнести инструменты ТРИЗ, Design Thinking – методологию решения инженерных, деловых и прочих задач и др.

Мозговой штурм на сегодняшний день является наиболее распространенным методом поиска решений в группе. Этот коллективный метод основывается на том, что группа людей, во-первых, имеет бóльший потенциал в решении проблемы, чем отдельно взятый

человек; а во-вторых, появляется больше возможностей для уточнения и развития идей.

Важно создать **доверительную атмосферу**, стимулирующую работу воображения и мысли, когда обмениваются идеями, не пытаюсь изменить точку зрения другого человека и не вступая в неприятные споры.

Метод мозгового штурма имеет различные модификации. Наиболее распространенная из них заключается в свободном генерировании идей всеми членами команды. Основное правило мозгового штурма — **запрещается критиковать чужие идеи**.

Метод "**Брэйнрайтинг**" является модификацией метода мозгового штурма с особенностью в том, что при этом методе все участники не высказывают, а записывают свои идеи одновременно друг с другом. Желательно, чтобы участников было не более 5–7, в другом случае всех участников можно поделить на подгруппы. Общение друг с другом не запрещено, но эффективнее получается в тишине.

Метод фокальных объектов – довольно интересный способ генерации новых идей. Данный метод призван объединить признаки разных объектов в одном целом, и за счет этого вывести новый объект, более интересный для людей.

Метод **непрямых стратегий** генерации новых идей довольно забавный. Суть в том, что вы даете определенные инструкции самому себе, но предварительно не знаете, что должны будете выполнить и куда приведет результат выполнения того или иного указания.

Ловушка для идей - метод чем-то схож с предыдущим – автобус, кровать, ванная. Вы так же должны фиксировать все, что приходит вам в голову. Но не нужно сразу анализировать записанное. Вернитесь к идее через какое-то время, например через несколько дней, обдумайте ее еще раз, сделайте анализ и выводы.

Обучение участников. Различают инструктаж и обучение участников мозгового штурма. Инструктаж проводят перед этапами, при этом участникам объясняют их задачи, ограничения, приводят примеры удачной и неудачной деятельности. Обучение процедурам, выполняемым при проведении мозгового штурма, может проводиться как в рамках общей подготовки инженерно-технических работников, так и при решении реальных поисковых задач. В заключение необходимо сделать критический анализ хода решения поставленной задачи.

Опрос

1. Общая характеристика методов генерирования идей
2. Процесс генерации идей
3. Метод мозгового штурма
4. Синектика
5. Морфологический анализ
6. Метод фокальных объектов
7. «ТРИЗ»

Тестовое задание

1. Выберите верное определение понятия «форфейтор»:
 - а) банк или иной финансовый агент, выкупающий долговые обязательства импортера перед экспортером;
 - б) организация либо частное лицо, арендующие коммерческие помещения у другой компании;
 - в) организация (частное лицо), которая в результате уплаты рояли получает от другой компании право на продажу ее товаров и услуг, использование ее товарного знака (бренда), а также возможность работать по уже готовой бизнес-модели;
 - г) государственное бюджетное учреждение.
2. Выберите верное определение понятия «факторинговый контракт»:
 - а) договор, заключенный между одной стороной (поставщиком) и другой стороной (финансовым агентом), в соответствии с которым поставщик может уступать финансовому агенту денежные требования, вытекающие из контрактов купли-продажи товаров, заключаемых между поставщиком и его покупателями (должниками);
 - б) договор аренды нежилых помещений;
 - в) государственный контракт;
 - г) договор на оказание консалтинговых услуг, заключенный между двумя сторонами.
3. Отсрочка платежей поставщику:
 - а) характерна для короткого финансового цикла;
 - б) характерна для длинного финансового цикла; в) невозможна;

г) не влияет на финансовый цикл.

4. Предоплата поставщику за ресурсы:

а) характерна для длинного финансового цикла;

б) характерна для короткого финансового цикла; в) невозможна;

г) не влияет на финансовый цикл.

5. Выберите верное уравнение:

а) $\text{циклон версии денежных средств} = \text{период оборачиваемости запасов} + \text{период оборачиваемости дебиторской задолженности} - \text{период оборачиваемости кредиторской задолженности}$;

б) $\text{циклон версии денежных средств} = \text{период оборачиваемости запасов} - \text{период оборачиваемости дебиторской задолженности} - \text{период оборачиваемости кредиторской задолженности}$;

в) $\text{циклон версии денежных средств} = \text{период оборачиваемости запасов} + \text{период оборачиваемости дебиторской задолженности} + \text{период оборачиваемости кредиторской задолженности}$;

г) $\text{циклон версии денежных средств} = \text{период оборачиваемости запасов} \times \text{период оборачиваемости дебиторской задолженности} - \text{период оборачиваемости кредиторской задолженности}$.

Кейс-задание

Условие кейс-задания

Кофейня в центре города продает следующую продукцию, руб.: эспрессо — 50; двойной эспрессо — 80; американо — 120; капучино — 180; латте — 200; раф-кофе — 220; дополнительные ингредиенты — 50; круассан классический — 70; круассан с шоколадом — 90; круассан с сыром и ветчиной — 120; эклер — 140. Кофейня работает 30 дней в месяц с 11:00 до 23:00.

Количество, реализуемой продукции в день, шт.: эспрессо — 10; двойной эспрессо — 5; американо — 10; капучино — 100; латте — 80; раф-кофе — 20; дополнительные ингредиенты — 50; круассан классический — 80; круассан с шоколадом — 40; круассан с сыром и ветчиной — 60; эклер — 100.

Себестоимость, руб.: эспрессо — 20; двойной эспрессо — 30; американо — 35; капучино — 40; латте — 46; раф-кофе — 60; дополнительные ингредиенты — 20.

Цена закупки, руб.: круассан классический — 30; круассан с шоколадом — 45; круассан с сыром и ветчиной — 50; ■эклер — 60. Время обслуживания одного клиента составляет 5 мин. Средний чек — 220 руб. Стоимость одного часа работы бариста (включая налоги) составляет 240 руб. Ежемесячная аренда помещения под кофейню составляет 500 000 руб. Коммунальные платежи — 50 000 руб. в месяц. ФОТ административного персонала (включая социальные отчисления) — 280 000 руб. в месяц. Стоимость услуг по бухгалтерскому, юридическому и ИТ-обеспечению составляет 40 000 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц (в том числе списания) составляют 7% выручки.

Задания

1. В кофейне планируется продажа нового продукта «бельгийская вафля» Цена одной порции — 300 руб. Закупка замороженного теста возможна только на сумму 320 000 руб. (4000 порций).

Планируется продажа 30 порций в день. Стоимость дополнительных ингредиентов в среднем составляет 40 руб. на одну порцию. Затраты, связанные с продажей вафель, составляют 20 руб. на одну порцию. Для оплаты замороженного теста требуется услуга факторинга. Факторинговая организация предоставляет финансирование под 4% в месяц. Необходимо определить, через какое количество дней возможно погашение задолженности перед факторинговой организацией, если на погашение задолженности выделяются средства только от продажи бельгийских вафель за вычетом расходов, связанных с их реализацией.

2. В кофейне произошло внедрение нового продукта (условие задания 1). Необходимо определить, какую отсрочку должен предоставить поставщик теста, чтобы кофейня могла полностью оплатить поставку из прибыли (остальные условия функционирования кофейни не меняются, заказ у поставщика осуществляется 1-го числа текущего месяца, при этом нераспределенная прибыль отсутствует).

13 Оценка бизнес-моделей

Бизнес-модель Остервальдера (Business Model Canvas) — 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. Подробное описание схемы они дали в книге «Alexander Osterwalder & Yves Pigneur: The Business Model Generation».

Работающие фирмы используют модель для поиска новых точек роста, анализа конкурентов и определения лучших практик развития бизнеса. Существует заблуждение, что инструмент применяют в стартапах и маленьких фирмах, но на самом деле его используют такие «гиганты», как IBM, Ericsson, Deloitte и многие другие.

На стадии планирования стартапа применение Канвас затруднительно. Заполнение всех блоков возможно, когда найдены поставщики и партнеры, определены каналы сбыта и подсчитаны издержки.

Перед составлением первой бизнес модели сделайте следующее:

1. Проанализируйте разные направления деятельности. Регистрируясь в качестве индивидуального предпринимателя, создавая компанию или планируя новый продукт, выбирают несколько видов деятельности. Как правило, исходят из планов на будущее: чем планируют заниматься. На этом этапе подумайте, в каких сферах будете работать с наибольшей долей вероятности.

2. Выберите приоритетное направление. Из обилия рассматриваемых сфер деятельности выберите приоритетную — ту, от которой планируете получать большую часть прибыли. Вокруг нее выстраивайте долгосрочную стратегию развития бизнеса.

3. Составьте ассортимент предлагаемой продукции. Проанализируйте рынок, узнайте, какие товары пользуются спросом, а какие продаются плохо. Для достижения наиболее эффективного результата рассматривайте первую группу продукции, от второй откажитесь.

4. Продумайте и сформируйте рекламную стратегию, выберите инструменты продвижения продукции и методы конкурентной борьбы. Подумайте о маркетинговой стратегии: как

продвигать товар на рынке, кому продавать (ваша целевая аудитория), на какие конкурентные преимущества обращать внимание клиентов, чтобы обойти конкурентов и т.д.

Модель состоит из 9 блоков:

1. Потребительские сегменты.
2. Ценностные предложения.
3. Каналы сбыта.
4. Отношения с клиентами.
5. Потоки доходов.
6. Ключевые ресурсы.
7. Ключевые виды деятельности.
8. Ключевые партнеры.
9. Структура издержек.

Модель бизнеса – это то, как компания выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами и для каких придется привлекать специалистов со стороны, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль.

SWOT-анализ

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> - Широкий спектр услуг - Доступность услуг (финансовая и территориальная) - Индивидуальный подход к клиентам - Высокий уровень оказания услуг - Удобное месторасположение - Большое количество потенциальных поставщиков 	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> - Риск - Неквалифицированный персонал - Конкуренция - Слабо сформированный имидж организации
<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Расширение спектра услуг - Расширение организации, открытие филиалов - Внедрение новых ресурсов и технологий 	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> - Появление новых компаний, копирующих наши услуги, развитие конкуренции - Экономический кризис - Форс-мажорные ситуации

Рисунок 1- SWOT - анализ

Опрос

1. Оценка общей картины
2. SWOT- анализ каждого структурного блока
3. Оценка угроз
4. Оценка возможностей
5. Использование результатов SWOT- анализа для дизайна новых бизнес-моделей.

Тестовое задание

1. Первоначальная оплата 100% долга возможна при:
а) форфейтинге;
б) факторинге для малого бизнеса; в) невозможна;
г) факторинге для крупного бизнеса.
2. Укажите, при каком факторинге должник перечисляет денежные средства напрямую факторинговой организации:
а) открытый факторинг;
б) закрытый факторинг;
в) прямой факторинг;
г) полузакрытый факторинг.
3. Выберите, кто из участников бизнес-модели факторинга получает прибыль за счет предоставления услуг факторинга:
а) фактор;
б) производитель;
в) поставщик;
г) налоговая инспекция.
4. Выберите верное определение понятия «стоимость бизнеса»:
а) выраженная в денежной форме оценка чистых денежных потоков и активов за вычетом обязательств;
б) вид отношений между сторонами (коммерческая концессия), при которых одна сторона передает за плату другой стороне право на ведение определенного бизнеса, право использования бренда, бизнес-модель;
в) выраженная в натуральной форме оценка активов за вычетом обязательств;

г) выраженная в денежной форме оценка обязательств.

Кейс-задание

Условие кейс-задания

Салон красоты оказывает следующие услуги: маникюр — 300 руб. (0,7 ч); педикюр — 900 руб. (1,5 ч); долговременное однотонное покрытие — 700 руб. (0,4 ч); долговременное покрытие с дизайном — 1200 руб. (0,5 ч); макияж без ресниц — 1700 руб. (0,5 ч); макияж с ресницами — 2000 руб. (0,8 ч); архитектура бровей — 800 руб. (0,6 ч); коррекция формы бровей — 350 руб. (0,4 ч). В месяц салон красоты работает 30 дней с 10:00 до 20:00.

Количество оказываемых услуг в день: маникюр — 70; педикюр — 40; долговременное однотонное покрытие — 15; долговременное покрытие с дизайном — 40; макияж без ресниц — 6; макияж с ресницами — 2; архитектура бровей — 20; коррекция формы бровей — 8.

Мастер маникюра оказывает следующие услуги: маникюр, педикюр, долговременное однотонное покрытие, долговременное покрытие с дизайном. Стоимость работы мастера маникюра — 35% от стоимости услуги. Косметолог оказывает следующие услуги: макияж без ресниц, макияж с ресницами, архитектура бровей, коррекция формы бровей. Стоимость работы косметолога — 35% от стоимости услуги. Стоимость материалов составляет в среднем 20% от стоимости услуги. Аренда помещения под салон красоты составляет 400 000 руб. в месяц. ФОТ административного персонала, включая социальные отчисления, составляет 450 000 руб. в месяц (генеральный директор, заместитель генерального директора, администраторы — 6 человек, уборщицы — 2 человека). Оплата услуг бухгалтерии, юридического и ИТ-обеспечения — 100 000 руб. в месяц. Коммунальные платежи составляют 50 000 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц — 5% от выручки.

Задания

1. Для организации салона красоты использовались заемные средства в размере 4 000 000 руб., привлеченные по ставке 20% годовых, и собственные средства в размере 6 000 000 руб. Рассчитайте средневзвешенную стоимость капитала.

2. Рассчитайте стоимость бизнеса методом дисконтированных денежных потоков, используя показатель в задании 1 как ставку

дисконтирования. Для расчетов необходимо использовать текущий год и два прогнозных.

3. В первый прогнозный год выручка увеличится на 5%, постоянные расходы увеличатся на 10%. Во второй прогнозный период выручка увеличится на 6%, постоянные расходы увеличатся на 8%. Рассчитайте стоимость бизнеса методом дисконтированных денежных потоков. Для расчетов необходимо использовать текущий год и два прогнозных. Ставка дисконтирования — 20%.

4. Выберите наиболее эффективное управленческое решение, которое позволит обеспечить ежемесячную прибыль до налогообложения в размере 300 000 руб. в случае активного появления конкурентов с ценами на услуги на 25% ниже, чем у данного бизнеса:

1) снижение цен на услуги на 30%, что позволит увеличить объем оказываемых услуг на 20%. При этом стоимость работы мастеров маникюра и косметологов составит 45% выручки;

2) снижение цен на услуги на 20%, что уменьшит объем оказываемых услуг на 5%. При этом стоимость работы мастеров маникюра и косметологов составит 40% выручки;

3) снижение цен на услуги на 20%, что уменьшит объем оказываемых услуг на 5%. Увеличение себестоимости материалов до уровня 25% выручки, снижение непредвиденных расходов до уровня 3% выручки, снижение ФОТ административного персонала на 20%. При этом стоимость работы косметологов составит 40% выручки.

14 Бизнес-модели и конкурентные преимущества

Если все, что вы можете представить на рынке, — это продукт, аналогичный тому, что предлагают ваши конкуренты, то единственным вашим конкурентным преимуществом может стать цена. На таком рынке, который называется рынком покупателей, предложение превышает спрос, и, как результат, цены будут постоянно ползти вниз. Эта ситуация типична для многих представителей креативного сектора, которые не достигают коммерческого успеха. Абсолютно другой ситуация будет на рынке продавцов, где спрос превышает предложение. Тут цены будут расти, а монополия станет самым лучшим положением, которого можно добиться в отношении покупателей. Построение прибыльной стратегии позволит вам из ценовой конкуренции сделать сдвиг в сторону монопольной позиции. А дальше уже можно подумать и о повышении цен.

Конкурентные преимущества компании - это результат **множества** видов деятельности компании. Каждый из этих видов может усиливать или ослаблять конкурентную позицию компании и стать основой для дифференциации (отстройки от конкурентов).

Виды конкурентных преимуществ компании могут привязываться к следующей деятельности:

1. Высокая скорость и минимальное время обработки заказов;
2. Современные методы лидогенерации;
3. Консультационный подход в продажах;
4. Уникальное географическое местоположение;
5. Современнейшая технология;
6. Возможность выпускать продукцию по самой низкой цене;
7. Адаптивность продукта под специфику клиента;
8. Эксклюзивность;
9. Единственная высококачественная услуга в своей нише;
10. Наличие патентов.

У бизнес-мыслителей, таких как Константинос Маркидес, Чарльз О'Рейли III и Майкл Тушман, есть термин для групп, которым удалось успешно справиться с этой задачей: они называют их организациями двустороннего развития. Применение новой бизнес-модели на давно существующем предприятии может оказаться крайне сложным, так как новая модель может мешать функционированию устоявшихся моделей или даже конкурировать с ними. Новая модель может потребовать изменения организационной культуры

или быть нацелена на перспективных клиентов, ранее не включавшихся в сферу внимания предприятия.

Каждый проект дизайна бизнес-модели уникален и имеет свои задачи, препятствия и критические факторы успеха. У каждой организации в таком важном деле, как бизнес-моделирование, имеется своя точка отсчета, свой контекст и свои цели. Вы, например, можете искать выход из критической ситуации или новые возможности для роста, начинаете собственное дело или хотите вывести на рынок новый продукт или технологию.

Факторы, специфические для давно работающей организации:

Реакционность: выход из кризиса с помощью существующей бизнес-модели (IBM в 1990-е гг., Nintendo Wii, самолетные двигатели Rolls Royce)

Адаптивность: приспособление, улучшение или защита существующей бизнес-модели (Nokia сервис «Comes With Music», открытые инновации P&G, Hilti)

Расширение: запуск новой технологии, товара или услуги (Nespresso, Xerox 914 в 1960-е гг., iPod/iTunes)

Упреждение/прогноз: подготовка к будущему (car2go компании Daimler, веб-сервисы Amazon)

Проблемы:

1. Развитие интереса к новым моделям
2. Взаимодействие старой и новой моделей
3. Личная заинтересованность
4. Ориентация на долгосрочную перспективу

Опрос

1. Виды конкурентных преимуществ;
2. Факторы влияющие на выбор бизнес-модели;
3. Особенности бизнес-моделей в управлении созданием и удержанием конкурентных преимуществ.

Тестовое задание

1. Выберите верное определение понятия «метод дисконтированных денежных потоков»:

а) расчет стоимости бизнеса суммированием текущих стоимостей ожидаемых денежных потоков;

- б) выраженная в денежной форме оценка обязательств;
- в) расчет стоимости бизнеса затратными методами;
- г) расчет стоимости бизнеса вычитанием текущих стоимостей ожидаемых денежных потоков из будущих.

2. Выберите верное определение понятия «средневзвешенная стоимость капитала»:

- а) средняя процентная ставка по всем источникам финансирования бизнеса;
- б) комиссия лизингодателя;
- в) средняя дисконтированная процентная ставка по всем источникам финансирования бизнеса;
- г) средняя дисконтированная процентная ставка по одному источнику финансирования бизнеса.

3. Показатель, демонстрирующий, насколько эффективно предприниматель использует собственные средства для реализации проектов, это:

- а) рентабельность собственных средств;
- б) рентабельность активов;
- в) выручка;
- г) рентабельность продаж.

4. Показатель, демонстрирующий эффективность использования инвестиций, это:

- а) рентабельность инвестиций;
- б) рентабельность продаж;
- в) рентабельность активов;
- г) количество продаж.

Кейс-задание

Условие кейс-задания

Кофейня в центре города продает следующую продукцию, руб.: эспрессо — 50; двойной эспрессо — 80; американо — 120; капучино — 180; латте — 200; раф-кофе — 220; дополнительные ингредиенты — 50; круассан классический — 70; круассан с шоколадом — 90; круассан с сыром и ветчиной — 120; эклер — 140. Кофейня работает 30 дней в месяц с 11:00 до 23:00.

Количество реализуемой продукции в день, шт.: эспрессо — 10; двойной эспрессо — 5; американо — 10; капучино — 100; латте — 80; раф-кофе — 20; дополнительные ингредиенты — 50; круассан классический — 80; круассан с шоколадом — 40; круассан с сыром и ветчиной — 60; эклер — 100.

Себестоимость, руб.: эспрессо — 20; двойной эспрессо — 30; американо — 35; капучино — 40; латте — 46; раф-кофе — 60; дополнительные ингредиенты — 20.

Цена закупки, руб.: круассан классический — 30; круассан с шоколадом — 45; круассан с сыром и ветчиной — 50; эклер — 60. Время обслуживания одного клиента составляет 5 мин. Средний чек — 220 руб. Стоимость одного часа работы бариста (включая налоги) составляет 240 руб. Ежемесячная аренда помещения под кофейню составляет 500 000 руб. Коммунальные платежи — 50 000 руб. в месяц. ФОТ административного персонала (включая социальные отчисления) — 280 000 руб. в месяц. Стоимость услуг по бухгалтерскому, юридическому и ИТ-обеспечению составляет 40 000 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц (в том числе списания) составляют 7% от выручки.

Задания

1. Для организации кофейни использовались заемные средства в размере 1 000 000 руб., привлеченные по ставке 15% годовых, и собственные средства в размере 1 000 000 руб. Рассчитайте средневзвешенную стоимость капитала.

2. Рассчитайте стоимость бизнеса методом дисконтированных денежных потоков, используя показатель в задании 1 как ставку дисконтирования. Для расчетов необходимо использовать текущий год и два прогнозных.

3. В первый прогнозный год выручка увеличится на 10%, стоимость закупки увеличится на 10%, постоянные расходы увеличатся на 5%. Во второй прогнозный период выручка увеличится на 5%, стоимость закупки увеличится на 5%, постоянные расходы увеличатся на 4%. Рассчитайте стоимость бизнеса методом дисконтированных денежных потоков. Для расчетов необходимо использовать текущий год и два прогнозных. Ставка дисконтирования — 20%.

4. Выберите наиболее эффективное управленческое решение, которое позволит обеспечить ежемесячную прибыль до налогообложения в размере 200 000 руб. в случае активного появления конкурентов с меньшими ценами на продукцию:

1) снижение цен на продукцию на 10%, что позволит увеличить объем продаж на 5%;

2) снижение цен на продукцию на 20%, что позволит увеличить объем продаж на 20%;

3) снижение цен на продукцию на 12%, что позволит увеличить объем продаж на 10%. Снижение непредвиденных расходов до уровня 4% от выручки. Снижение ФОТ административного персонала до 210 000 руб.

15 Внедрение бизнес-модели

Разработка бизнес-моделей для компании крайне необходима. Она не только позволяет выявить, в чем предприятие опережает конкурентов, но и дает понять, что необходимо поменять в бизнес-процессах, каким образом стоит оптимизировать привычную деятельность, на всех уровнях определить уязвимые и слабые места и устранить их. Помимо прочего, бизнес-модель дает возможность оценить рентабельность производства и степень продуктивности работы управленческого аппарата, а также позволяет сформировать общее понимание о внутреннем состоянии компании. Таким образом, главной миссией ее создания можно назвать определение основного вектора развития предприятия.

Бизнес-модель компании – это характеристика ее основных процессов управления, ориентированная на:

- 1) поэтапное планирование развития предприятия;
- 2) четкое представление об основных видах бизнес-функций компании;
- 3) повышение эффективности коммуникации между отделами и сотрудниками, отвечающими за принятие решений;
- 4) интеграцию автоматических систем управления;
- 5) потенциальную сертификацию различных процессов;
- 6) оперативную и результативную подготовку вновь нанятых сотрудников, так как наглядный рабочий материал в виде таблиц и схем способствует лучшему пониманию своих функциональных обязанностей.

Прежде чем приступить к разработке бизнес-модели, необходимо последовательно дать ответы на девять вопросов. Все ответы заносятся в соответствующие графы шаблона.

1. Создаем доходную часть бизнес-модели.

Здесь основной задачей является определение двух взаимосвязанных между собой элементов: ценности продукта и группы покупателей. Чтобы ответить на первый вопрос, нужно знать ответ на второй и наоборот, поэтому вопросы идут строго друг за другом.

Ответы на следующие вопросы помогут детальнее разобраться во всех элементах бизнес-модели:

1. В чем смысл вашего предложения?
2. В чем заключается ценность вашего предложения для клиентов?

3. Какую проблему покупателя вы решите с помощью своей продукции?

4. Какие потребности клиент удовлетворит, если воспользуется вашим предложением?

5. Какой набор товаров или услуг вы предлагается своей целевой аудитории?

6. Каким группам клиентов будут интересны предлагаемые выгоды?

7. Какие группы потребителей готовы приобрести данный продукт или услугу?

8. Кто является самым важным клиентом и входит ли он в те 20 %, которые обеспечивают 80 % прибыли?

9. Каким образом будет осуществляться коммуникация с потребителями (каналы)?

Ответ на данный вопрос способствует формированию модели взаимодействия с потребителями. Как вы будете строить и поддерживать отношения с клиентами? Какие типы взаимодействия необходимо поддерживать для каждого предложения выгоды? Какие из них можно использовать для каждой группы клиентов? За что конкретно будут платить клиенты (это ваши источники доходов)? Составьте небольшой список и укажите: Какую именно ценность будут покупать потребители группы? Каким образом будет происходить оплата? Какой вклад в суммарную прибыль осуществляет каждый поток?

2. Создаем расходную часть бизнес-модели. Ответы на следующие вопросы дают понять, какие способы и средства будут работать в данной бизнес-модели, чтобы она была успешной, а также какие расходы в связи с этим понесет предприятие: Назовите, какая именно информация необходима, и какие средства нужны, чтобы: сформировать предложения; создать каналы сбыта; поддержать взаимодействие с клиентской базой? Какие ключевые процессы требуются для того, чтобы: создать предложения; сформировать каналы; поддержать взаимоотношения с клиентской базой; получить денежные потоки? Необходима ли поддержка партнеров? Для ответа на вопрос, подумайте и скажите: кто является вашими партнерами; кто является вашими поставщиками; какими ресурсами обладают ваши партнеры и почему они вас заинтересовали; какие мероприятия они запланировали провести? Сколько будет стоить реализация каждого предложения? Внимательно проанализируйте все расходы и

ответьте на следующие вопросы: что из данной бизнес-модели требует самых больших вложений; какие ресурсы являются самыми дорогостоящими; какие процессы будут задействованы?

3. Оцениваем прибыльность бизнес-модели. Если все предыдущие пункты выполнены, пришло время для оценки дохода, который будет приносить модель. Формула расчета очень проста: Прибыльность = Сумма всех доходов – Сумма всех статей расходов. При подготовке бизнес-модели не следует заикливаться на каком-то одном варианте, хорошо иметь еще несколько версий, на тот случай, если приоритетная модель окажется неприбыльной. Необходимо провести анализ всех полученных моделей. Это позволит дать максимально достоверную оценку эффективности различных планов развития предложения выгоды для целевой аудитории. Специалисты советуют использовать как новые, так и давно вошедшие в практику техники взаимодействия с потребителями, просчитать прибыльность каждого полученного варианта (а их должно быть не менее пяти) и уже на основании этого сделать свой выбор в пользу той или иной модели. Стоит всегда помнить о том, что все суждения и оценки доходности носят субъективный характер, поэтому возможен финансовый риск при выборе бизнес-модели. Лучше несколько раз проверить все расчеты, чем потом понести убытки и потерять весь вложенный капитал.

Прежде чем идти дальше, обратите внимание на следующие составляющие бизнес-модели: Проверьте вероятность наступления проблем у предполагаемых клиентов и так ли хороша ваша продукция. Чтобы по максимуму исключить возникновение затруднений, следует провести «презентацию проблемы» на нейтральных или хорошо расположенных к фирме клиентах. Это позволит не только раскрыть ее суть, определить момент ее возникновения и периодичность, но и даст возможность оценить ваши собственные гипотезы. Сформируйте тестовую версию продукта или услуги, которая, по вашему мнению, решает данные проблемы. Пробная версия товара необходима для того, чтобы представить ее все тому же лояльному покупателю. Смысл презентации заключается в том, чтобы понять, способен данный продукт удовлетворить запросы потенциальных клиентов или нет. Алгоритм презентации может выглядеть следующим образом: четко сформулируйте проблему; наглядно покажите клиенту, каким образом проблема будет устранена за счет тестовой версии продукта; еще раз спросите у клиента, готов ли он понести

материальные расходы, чтобы решить свою проблему предлагаемым путем; уточните, каким образом и где потребитель хотел бы приобрести ваш товар. Можно спросить клиента, кому бы еще пригодилась ваша продукция, то есть для кого ваше предложение значимо. Любая презентация должна заканчиваться побуждением к действию: это может быть заключение договора или приобретение товара. Узнайте подробнее, схожи ли ваши предложения с ожиданиями клиента по решению данной проблемы и способами решения. Количество подписанных договоров/купленных товаров будет свидетельствовать об успешности вашего выбора. В случае, когда уровень продаж низкий, требуется провести корректировку самой проблемы или следует найти новый сегмент рынка, куда можно продавать товар. В случае успешного заключения контракта или продажи никаких корректировок в бизнес-модель не вносят. После апробации товара вновь необходимо провести оценку прибыльности с учетом всех полученных изменений.

При тестировании нужно еще раз убедиться, что предложенные вами каналы связи действительно удобны потенциальным клиентам, и даже в случае массового спроса на товар не возникнет проблем и препятствий. К работе над левой частью схемы можно приступать тогда, когда все ответы на вопросы получены, и вы точно удостоверились, что ваш товар интересен потенциальным потребителям. Следующим этапом станет оценка прибыльности обновленной бизнес-модели. Как определить эффективность бизнеса по основным показателям.

Опрос

1. Среда внедрения бизнес-модели
2. Способность и готовность к быстрой адаптации бизнес-модели
3. Сочетание «старой» и «новой» бизнес-модели

Тестовое задание

1. Показатель, демонстрирующий, в какую сумму денежных средств оценивается конкретный бизнес, это:
 - а) стоимость бизнеса;
 - б) количество продаж;

- в) прибыль;
- г) рентабельность инвестиций.

2. Показатель, демонстрирующий количество времени, затрачиваемого на выполнение одного заказа клиента, это:

- а) время реализации заказа;
- б) количество сбоев в работе с клиентами;
- в) количество поставщиков;
- г) время финансового цикла реализации цепочки создания ценности.

3. Показатель, демонстрирующий объем задолженности перед кредиторами, это:

- а) кредиторская задолженность;
- б) дебиторская задолженность;
- в) совокупная стоимость владения;
- г) рентабельность маркетинга.

4. Показатель, демонстрирующий, насколько эффективны вложения в маркетинг, это:

- а) рентабельность маркетинга;
- б) рентабельность продаж;
- в) рентабельность инвестиций в ИТ;
- г) рентабельность активов.

5. Показатель, демонстрирующий необходимое количество персонала для эффективной реализации бизнес-модели «производитель», это:

- а) рентабельность персонала;
- б) рентабельность инвестиций;
- в) рентабельность продаж;
- г) рентабельность маркетинга.

Кейс-задание

Условие кейс-задания

Салон красоты оказывает следующие услуги: маникюр — 300 руб. (0,7 ч); педикюр — 900 руб. (1,5 ч); долговременное однотонное покрытие — 700 руб. (0,4 ч); долговременное покрытие с дизайном

— 1200 руб. (0,5 ч); макияж без ресниц — 1700 руб. (0,5 ч); макияж с ресницами — 2000 руб. (0,8 ч); архитектура бровей — 800 руб. (0,6 ч); коррекция формы бровей — 350 руб. (0,4 ч). В месяц салон красоты работает 30 дней с 10:00 до 20:00.

Количество оказываемых услуг в день: маникюр — 70; педикюр — 40; долговременное однотонное покрытие — 15; долговременное покрытие с дизайном — 40; макияж без ресниц — 6; макияж с ресницами — 2; архитектура бровей — 20; коррекция формы бровей — 8.

Мастер маникюра оказывает следующие услуги: маникюр, педикюр, долговременное однотонное покрытие, долговременное покрытие с дизайном. Стоимость работы мастера маникюра — 35% от стоимости услуги. Косметолог оказывает следующие услуги: макияж без ресниц, макияж с ресницами, архитектура бровей, коррекция формы бровей. Стоимость работы косметолога — 35% от стоимости услуги. Стоимость материалов составляет в среднем 20% от стоимости услуги. Аренда помещения под салон красоты составляет 400 000 руб. в месяц. ФОТ административного персонала, включая социальные отчисления, — 450 000 руб. в месяц (генеральный директор, заместитель генерального директора, администраторы — 6 человек, уборщицы — 2 человека). Оплата услуг бухгалтерии, юридического и ИТ-обеспечения — 100 000 руб. в месяц. Коммунальные платежи составляют 50 000 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц — 5% от выручки.

Задания

1. Салон красоты предоставляет скидку 10% для клиентов поставщика материалов, которые в месяц потребляют следующее количество услуг: маникюр — 60; педикюр — 40; долговременное однотонное покрытие — 40; долговременное покрытие с дизайном — 20. При этом поставщик материалов делает скидку салону красоты. Стоимость материалов составит 18% от стоимости услуг. Определите, насколько изменится прибыль салона красоты в результате вышеописанных взаимоотношений с поставщиком материалов.

2. Определите требуемую выручку после осуществления изменений в бизнес-модели (задание 1), которая обеспечит прибыль до налогообложения 850 000 руб., с учетом того, что произошли следующие изменения: арендодатель увеличил стоимость аренды на 5%, коммунальные платежи выросли на 10%. ФОТ административного персонала увеличился на 5%.

Список рекомендуемой литературы

1. Александр Остервальдер Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / Остервальдер Александр, Пинье Ив ; перевод М. Кульнева ; под редакцией М. Савиной. — 2-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 287 с. — Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/93048.html>
2. Александров Д. В. Моделирование и анализ бизнес-процессов: учеб-ник / Д. В. Александров. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 227 с. Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/61086.html>
3. Бобрышев А. Д. Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий: учебник / Бобрышев А. Д., Тумин В. М., Тарабрин К. М., Бубенок Е. А., Зенкина Е. В. — М.: Инфра., 2021. — 289 с.- Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=362114>
4. Булыгина, О. В. Имитационное моделирование в экономике и управлении : учебник / О.В. Булыгина, А.А. Емельянов, Н.З. Емельянова ; под ред. д-ра экон. наук, проф. А.А. Емельянова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 592 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5b5ab5571bd995.05564317. - ISBN 978-5-16-014523-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1192240>
5. Гобарева, Я. Л. Моделирование финансово-хозяйственной деятельности компании в ProjectExpert : учеб. пособие / Я.Л. Гобарева, О.Ю. Городецкая, А.В. Золотарюк. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 197 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5c4059e9d940d9.50534167. - ISBN 978-5-16-014387-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/978856>
6. Ильдеменов, С. В. Операционный менеджмент : учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 337 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-009611-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1226518>
7. Кен, Швабер Скрам: гибкое управление продуктом и бизнесом / Швабер Кен ; перевод Д. Блинов. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 240 с. — ISBN 978-5-9614-2546-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/96868.html>

8. Коваленко, В. В. Проектирование информационных систем : учебное пособие / В.В. Коваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 357 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/987869. - ISBN 978-5-00091-637-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/987869>

9. Магретта Д. Трансформация бизнес-модели / Д. Магретта, М. Джонсон, К. Кристенсен [и др.]. — Москва : Альпина Паблишер, 2021. — 170 с. - Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/109266.html>

10. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике: учебное пособие / Т.П. Маслевич. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-015484-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1037144>

11. Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели: учебное пособие / Рис Э. - М.: Альпина Пабл., 2017. — 253 с. — Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=187738>

СОВРЕМЕННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Методические указания

Составители: **Болотнова** Евгения Александровна

Усл. печ. л. – 5,1.