



Smart Reading

Ценные идеи из лучших книг



Александр Остервальдер, Ив Пинье

# Построение бизнес-моделей



Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw  
[www.allmedialaw.ru](http://www.allmedialaw.ru)

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги: Построение  
бизнес-моделей. Александр  
Остервальдер, Ив Пинье**

«Смарт Ридинг»

2020

## Smart Reading

Ключевые идеи книги: Построение бизнес-моделей. Александр Остервальдер, Ив Пинье / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Александра Остервальдер, Ива Пинье «Построение бизнес-моделей». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Книга «Построение бизнес-моделей» Остервальдера и Пинье – инструмент для проектирования, создания и управления продуктами. Авторы предлагают шаблон бизнес-модели – наглядную схему любого бизнеса в виде блоков: взаимодействие с клиентом, предложение, инфраструктура, финансы. Сложный механизм организации легче представить в виде упрощенной схемы. Шаблон как экспериментальную модель можно использовать для анализа рынка, подбора персонала, финансовой аналитики и многого другого. Разработку стратегии авторы делят на пять этапов: подготовка, погружение, дизайн, применение модели на практике, управление. Книга снабжена примерами существующих всемирно известных компаний, которые легко укладываются в предложенную схему. Книга сдвигает фокус и дарит бизнес-стратегу нестандартный взгляд на вещи. Зачем читать • Сконструировать собственную бизнес-модель с помощью универсального шаблона, предлагаемого авторами. • Сравнить и оценить преимущества и недостатки существующих бизнес-моделей с помощью инструментов шаблона. • Визуализировать информацию о предполагаемом клиенте с помощью карты эмпатии. Об авторе Александр Остервальдер – швейцарский спикер, координатор бизнес-семинаров, консультант по стратегическому управлению. Среди его клиентов – организации в 20 странах мира, на всех континентах Земли. Помимо публичных выступлений, Остервальдер обучает руководителей разрабатывать новые бизнес-модели и внедрять инновации. Автор популярного блога [www.businessmodelalchemist.com](http://www.businessmodelalchemist.com) на эту тему. В его семинарах принимали участие такие компании, как 3M, Ericsson, IBM, Telenor, Capgemini, Deloitte и другие. Ив Пинье – швейцарский ученый, исследователь в области информационных систем и управления, доктор философии.

Руководит Институтом информационных систем в Университете Лозанны. Приглашенный профессор Университета Джорджии (США), Гонконгского университета науки и техники, Университета Британской Колумбии в Ванкувере. В международном рейтинге Thinkers50, куда входят 50 самых влиятельных бизнес-мыслителей мира, в 2017 году занял 7-е место вместе с соавтором, Александром Остервальдером.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

# Содержание

Вступление	7
1. Шаблон бизнес-модели	8
1.1 Потребительские сегменты	9
1.2 Ценностные предложения	10
1.3 Каналы сбыта	11
1.4 Взаимоотношения с клиентами	12
1.5 Потоки поступления дохода	13
1.6 Ключевые ресурсы	14
1.7 Ключевые виды деятельности	15
1.8 Ключевые партнеры	16
1.9 Структура издержек	17
Конец ознакомительного фрагмента.	18

# **Краткое содержание книги: Построение бизнес-моделей. Александр Остервальдер, Ив Пинье**

Оригинальное название:  
**Business Model Generation**

Авторы:  
**Александр Остервальдер, Ив Пинье**

Тема:  
**Менеджмент**

## Вступление

Мир усложняется. Мир бизнеса – не исключение. Конкуренция в современном мире вышла за рамки только продуктов или технологий, сегодня конкурируют бизнес-модели, т. е. система взаимосвязанных решений, делающих бизнес эффективным.

Вы планируете начать новый бизнес или обсуждаете стратегию существующего бизнеса, а может быть, перестраиваете один из ключевых процессов? В любом случае, вам не обойтись без организованного процесса – бизнес-моделирования.

Модель позволяет представить сложный механизм организации наглядно, проанализировать его, найти слабые и сильные стороны, решение проблем, связанных с бизнесом.

Представить бизнес в виде упрощенной схемы можно множеством разных способов. Средства, которые мы выбираем для моделирования бизнеса, влияют на наше понимание бизнеса, в конце концов, на качество наших решений.

Книга «Построение бизнес-моделей» предлагает инструменты и методы для анализа и разработки бизнес-моделей, опробованные на практике. Понимание этих инструментов поможет вам находить качественные решения, четко формулировать идеи и доносить их до коллег, инвесторов и даже клиентов.

## 1. Шаблон бизнес-модели

Бизнес-модель – это схематичное представление бизнеса. Для ее конструирования (описания) авторы книги предлагают использовать шаблон – универсальный язык описания бизнес-моделей. Используя этот язык, можно коллективно обсуждать, модифицировать, анализировать бизнес-модели любых предприятий с целью внедрения инноваций или адаптации бизнеса к новым условиям.

Шаблон состоит из девяти блоков, которые отражают опорные элементы любого бизнеса. Блоки группируются по четырем сферам:

- взаимодействие с клиентом,
- предложение,
- инфраструктура,
- финансы.

Описывая бизнес, следует заполнить каждый блок несколькими ключевыми элементами, на которые опирается бизнес-модель. В качестве примера представлена бизнес-модель Apple iPod/iTunes, оформленная по шаблону.



Рассмотрим смысл каждого блока в модели организации.

## 1.1 Потребительские сегменты

В этом блоке перечислены ваши клиенты, разбитые по категориям (сегментам) по какому-либо значимому признаку. Для каждого бизнеса имеет смысл свое деление клиентов. Клиентов стоит разбить по разным группам, если: различия в их потребностях влекут различия в предложении; предложение достигает клиентов по разным каналам сбыта; взаимоотношения с ними выстраиваются по-разному; один сегмент существенно выгоднее другого; они платят за разные качества предложения.

Несколько реальных примеров сегментирования:

- *Банк может выделить вкладчиков от \$100 000, а среди них выделить наиболее состоятельных, с вкладами от \$500 000. Ценностное предложение, каналы сбыта и взаимоотношения с клиентом для этих сегментов будут различаться.*
- *Некоторые компании представляют собой многосторонние платформы, они обслуживают два или более взаимосвязанных сегмента. Например, бесплатная газета, которой нужны читатели и рекламодатели. И те и другие являются для нее клиентами с разными потребностями.*
- *Покупателей товаров массового потребления можно не дробить на сегменты, это чаще всего лишено смысла.*

## 1.2 Ценностные предложения

Это причины, по которым клиенты должны выбрать именно вас, иными словами, то, за что они вам платят. Предложение решает их проблему или удовлетворяет потребность. Предложение представляет собой товар, услугу или отличительную черту, которая определяет их ценность.

Ценностью часто являются следующие черты предложения:

- Уникальность, новизна.
- Эффективность относительно других схожих предложений.
- Гибкость, возможность заказать продукт с индивидуальным набором свойств.
- Дизайн.
- Низкая цена или ее отсутствие.
- Удобство.
- Предложение помогает снизить риск (прим.: страховка).
- Полный цикл обслуживания и поддержки (исчерпывающий сервис на стороне исполнителя) и т. д.

## 1.3 Каналы сбыта

Этот блок модели описывает, как компания доставляет свои ценностные предложения до потребительских сегментов. Сюда входят любые каналы, которые выполняют ряд функций:

1. Повышают осведомленность потребителей о вашем предложении.
2. Помогают оценить предложение компании, чтобы принять решение.
3. Позволяют потребителю купить товар.
4. Доставляют товар или услугу потребителю.
5. Обеспечивают постпродажное обслуживание.

Каналы бывают собственными или партнерскими. Партнерские каналы могут снизить доход с одной продажи, но увеличить долю компании на рынке. Используя партнерскую инфраструктуру, компания разделяет сильные и слабые стороны компании-партнера.

## 1.4 Взаимоотношения с клиентами

Этот блок включает в себе описание отношений с потребительскими сегментами. Отношения с клиентами могут быть направлены на привлечение, удержание клиентов или на увеличение прибыли от «захваченного» сегмента.

Есть несколько определенных типов взаимоотношений, которые могут существовать параллельно, то есть не исключают друг друга.

1. *Персональная поддержка.* Клиент может лично обратиться к представителю компании и получить от него помощь.

2. *Особая персональная поддержка.* В компании существует специальный сотрудник для обслуживания конкретного клиента, привязанный к нему.

3. *Самообслуживание.* Тип, при котором компания не поддерживает клиента напрямую, но обеспечивает всем необходимым для самостоятельного решения проблемы.

4. *Автоматизированное обслуживание.* Это тип самообслуживания, дополненный автоматизированными процессами. Например, сайт с сервисом для клиентов.

5. *Сообщества.* Организация сообществ клиентов помогает наладить контакт со своим потребителем, больше узнать о его потребностях и проблемах.

6. *Совместное создание.* Это тип отношений, при которых клиент привлекается в процесс создания продукта. Например, amazon.com предлагает покупателям книг писать рецензии на них, а youtube.com дает пользователям возможность самим размещать свое видео.

## **1.5 Потоки поступления дохода**

В этот блок включены все источники дохода от всех сегментов потребителей. Каждый поток может иметь свой механизм ценообразования. Потоки доходов можно разделить на сдельные и постоянные. Доходы могут поступать от продажи товаров или лицензий, оплаты услуг.

Также потоки дохода можно классифицировать по механизмам ценообразования.

## **1.6 Ключевые ресурсы**

В этом блоке сведены ключевые для бизнес-модели ресурсы. Они могут быть материальными, финансовыми, человеческими, интеллектуальными, – здесь нет ограничения по типу. Также учитываются ресурсы, не находящиеся в собственности, если они обеспечивают создание ценностного предложения или задействованы в другом процессе вашей модели.

## **1.7 Ключевые виды деятельности**

Этот блок включает основную деятельность компании, которая необходима для реализации бизнес-модели. Для производственных организаций это разработка, производство продукта. Для консалтинговых компаний или больниц основная деятельность – решение проблем клиента. В бизнес-моделях компаний, предоставляющих платформу для клиентов, основная деятельность – это поддержка и развитие платформы (например, eBay, Visa и т. д.).

## 1.8 Ключевые партнеры

Этот блок описывает партнеров, без которых невозможно функционирование бизнес-модели. Существует четыре распространенных типа партнерства:

1. Партнерство с неконкурирующими компаниями.
2. Стратегическое партнерство между конкурентами (соконкуренция).
3. Совместные предприятия для запуска новых проектов.
4. Партнерство производителя с поставщиками комплектующих.

Типичные цели заключения партнерства:

1. Оптимизация и экономия в ключевых процессах компании.
2. Снижение рисков, повышение определенности.
3. Поставки ресурсов или совместная деятельность.

## 1.9 Структура издержек

Этот блок содержит существенные расходные статьи, связанные с реализацией бизнес-модели. Все ключевые процессы бизнеса связаны с теми или иными издержками. Существует два класса бизнес-моделей:

- с фокусом на структуре издержек;
- с фокусом на ценностном предложении.

Большинство бизнес-моделей находится в промежуточной позиции между этими двумя крайними случаями. Фокус на минимизации издержек характерен, например, для бюджетных авиакомпаний – для них низкие издержки – это основа бизнеса. В качестве примера бизнеса, который ориентирован на ценностное предложение, можно привести роскошные отели с высоким уровнем обслуживания.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.