

## ЛЕКЦИЯ 15. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

1. Базовые положения создания и применения бизнес-моделей.

2. Понятие виды моделей бизнеса (бизнес-модель М.Джонсона, К. Кристенсена, Х. Кагерманна).

Осознав механизм выбора бизнес-модели, следует понять ключевые элементы или блоки бизнес-модели компании. Для этих целей воспользуемся определением бизнес-модели, предложенным Марком Джонсоном, Клеем Кристенсеном и Хеннинг Кагерманн (Johnson et al., 2008), поскольку именно это определение, на наш взгляд, является наиболее последовательным, четким и подвластным структурированию. Итак,

бизнес-модель состоит из четырех взаимосвязанных элементов или субмоделей, которые совместно создают и доставляют ценность потребителям:

- предложенная потребителям ценность (customer value proposition);
- формула прибыли (profit formula);
- ключевые ресурсы (key resources);
- ключевые процессы (key processes).

**Предложенная потребителям ценность.** Успешная компания – это та, что нашла путь создания желаемой ценности для потребителей. Чем более важной для потребителя является ценность, чем ниже качество текущего предложения для ее удовлетворения и чем лучше предложение, которое вы готовы предоставить потребителям относительно существующих альтернатив (и, конечно, чем ниже цена предложения), тем выше предложенная вами потребителям ценность.

Предложенная потребителям ценность строится на ключевых принципах.

1) ценность должна быть представлена в виде продукта, материального или нематериального;

2) ценность должна быть принята экономическим объектом, отличным от фокусной группы;

3) ценность должна быть реализована через экономическую транзакцию между фирмой и экономическим объектом.

Именно предложенная потребителям ценность является ключевым элементом бизнес-модели. Она описывает ценностное предложение, исходящее от фирмы, к внешним экономическим агентам.

Формула прибыли – есть отпечаток, который определяет, каким образом компания создает ценность для себя, в то же время предоставляя ее потребителю. Она состоит из следующих четырех элементов:

- 1) модель получения дохода: цена \* количество;
  - 2) структура затрат: прямые и косвенные затраты, экономия на масштабе. Структура затрат напрямую зависит от ключевых ресурсов, необходимых для бизнес-модели;
- 1) модель предельной прибыли: зная ожидаемые объемы и структуру затрат, возможно определить прибыль от каждой дополнительной единицы для получения желаемой общей прибыли;

2) скорость обращения ресурсов: с какой скоростью необходимо использовать имеющиеся активы, чтобы поддерживать ожидаемые объемы и достигать ожидаемой прибыли.

Пожалуй, наиболее удобным является способ, когда изначально устанавливается цена, необходимая для доставки предложенной потребителям ценности, затем определяются переменные издержки и предельная прибыль, далее масштаб производства и скорость обращения ресурсов, необходимые для достижения желаемой прибыли.

Ключевыми ресурсами являются такие активы, как персонал, технологии, продукция, сооружения, оборудование, каналы поставок, необходимые для доставки предложенной ценности целевым потребителям. Акцент здесь делается именно на ключевых элементах, которые создают ценность потребителям и компании, а также спос обеих взаимодействия (в отличие от общих ресурсов, единых для различных компаний, не способствующих созданию конкурентных преимуществ бизнеса). Ключевые ресурсы можно сравнить с аккумулятором в автомобиле: организация одновременно потребляет и пополняет ресурсы, на которых она функционирует. С понятием ключевых ресурсов неразрывно связаны инвестиции компании, в частности капитальные.

Успешные компании отличаются операционными и управленческими процессами, которые позволяют им доставлять ценность так, чтобы это было возможно повторить и увеличить в масштабах. К ключевым процессам относятся такие задачи, как обучение, развитие, производство, бюджетирование, планирование, продажи и услуги; также к ним относятся правила и нормы компании.

Данные четыре элемента являются ключевыми блоками любой бизнес-модели. Предложенная потребителям ценность и формула прибыли определяют, соответственно, ценность для потребителей и компании; ключевые ресурсы и ключевые процессы описывают то, как эта ценность будет доставлена и потребителям, и компании.

Сила данной модели, при ее кажущейся простоте, заключается в сложной взаимосвязанности ее частей. Глобальные изменения в любом из четырех элементов влияют на другие три, а также на всю бизнес-модель. Успешные бизнесы создают более или менее стабильные системы, в которых эти элементы связаны последовательным и дополняющим друг друга образом.

**Ключевые этапы формирования бизнес-модели.** Создание бизнес-модели не ограничивается составлением бизнес-плана или определением ниши для продукта. В первую очередь, нужно продумать, как именно вы будете создавать устойчивую ценность для клиентов.

1. Определите свою аудиторию. Выбор слишком широкой аудитории будет мешать вам сосредоточиться на пользователях, которые действительно нуждаются в вашем продукте или услуге. Гораздо правильнее будет сузить свою аудиторию до двух-трех типов покупателей. Распишите демографический

свойства каждого типа, общие для них задачи и решения, которые предложит ваша компания. К примеру, ритейлер Home Depot мог работать для всех групп населения или предложить продукт для среднестатистического покупателя, но главной целевой аудиторией магазина стали домовладельцы и строители.

2. Налаживайте бизнес-процессы. Прежде чем запускать свой бизнес, нужно разобраться во всех действиях, необходимых для работы вашей бизнес-модели. Чтобы выделить ключевые бизнес-процессы, сперва нужно определить ключевой аспект вашего предложения. Вы отвечаете за обеспечение услуги, доставку продукта или консультации? В случае моего бизнеса, Ticketbis, онлайн-платформы для торговли билетами, в список ключевых бизнес-процессов входят маркетинг и контроль за доставкой.

3. Ведите учет ключевых ресурсов. Без чего ваша компания не сможет поддерживать свою работу, находить новых клиентов и достигать поставленных целей? Перечислите главные ресурсы, которые позволят бизнес-модели обеспечить потребности компании. Одни из самых распространенных видов ресурсов: веб-сайт, капитал, склады, интеллектуальная собственность и контакты клиентов.

5. Создайте убедительное ценностное предложение. Чем ваша компания будет выгодно выделяться на фоне конкурентов? Вы предлагаете инновационный сервис, революционный продукт или новую вариацию всем привычного продукта? В основе ценностного предложения должно лежать четкое понимание того, что предлагает компания и в чем она лучше конкурентов. Когда вы определите несколько предложений, свяжите их с системой доставки продукта или сервиса, чтобы понять, удастся ли вашей компании сохранить свою привлекательность для клиентов в течение долгого времени.

1. Определите ключевых бизнес-партнеров. Ни одна компания не сможет правильно функционировать и добиваться результата без ключевых партнеров, которые будут вносить свой вклад в общее дело. При создании бизнес-модели выберите партнеров среди поставщиков, стратегических союзников и рекламных партнеров. На примере уже упомянутого Home Depot такими партнерами могут стать поставщики древесины, оптовые продавцы деталей для ремонта и логистические компании.

2. Продумайте стратегию создания спроса. При традиционном подходе к запуску компании вам потребуется стратегия, которая позволит привлечь внимание к вашему бизнесу, создавать лиды и приводить к закрытию сделок. Как клиенты будут вас находить? Что они будут делать, когда узнают о вас? Подробная стратегия генерации спроса позволит имитировать весь процесс взаимодействия с клиентами выявить главные мотивирующие факторы.

3. Выделите ресурсы на инновационное развитие. Во время запуска компании и разработки бизнес-модели ваш бизнес-план основывается на множестве предположений. В конце концов, вы не знаете, подходит ли ваш продукт нуждам клиентов, пока они не станут за него платить. По этой причине важно оставить задел для будущих инноваций. Думать, что ваш бизнес-план останется неизменным на долгое время – это непозволительная

ошибка. Не бойтесь менять свой план на ходу при необходимости.

Позаботьтесь об этих семи элементах заранее, и ваш бизнес-план будет достаточно надежен, чтобы обеспечить успешную работу компании.

**Механизм выбора бизнес-модели компании** . Бизнес-модель – логическое схематическое описание бизнеса, призванное помочь в оценке ключевых факторов успеха компании.

Бизнес-модель – это своего рода истина организации, разработать которую может только управленческая команда этой организации. Она должна быть долгосрочной и отвечать на вопросы: с кем? что? где? как? с какой скоростью и масштабом?

Целью бизнес моделирования является создание достоверного, наглядного и простого для понимания описания деятельности компании. Это может быть рисунок, схема, объемная модель, выполненные по тем или иным правилам. Самое главное – понятность и применимость.

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. Компании могут предлагать продукты, услуги или технологии, но это предложение основывается на комплексной системе действий и взаимоотношений, которая представляет собой бизнес- модель компании.

Бизнес-модель – это представление о том, как организация делает (или намеревается сделать) деньги. Бизнес-модель описывает ценность, которую организация предлагает различным клиентам, отражает способности организации, перечень партнеров, требуемых для создания, продвижения и поставки этой ценности клиентам, отношения капитала, необходимые для получения устойчивых потоков дохода.

Бизнес-модель компании – это способ, который компания использует для создания ценности и получения прибыли. Пример, отражающий второй подход к определению бизнес-модели, в большей степени, ориентированный на внутренние процессы/роли, представлен ниже.

Для того, чтобы оценить эффективность бизнес-модели, ее способности создавать стоимость, необходимо дать ответы на такие главные вопросы.

1. Насколько бизнес-модель соответствует приоритетам потребителей, как существующим, так и прогнозируемым?
2. Какова способность бизнес-модели обеспечить прибыль компании?

Для формирования бизнес-модели компании, мы выделяем пять основных этапов с вопросами, ответив на которые в компании появляется возможность создать или оценить существующую модель компании.

Анализ отрасли. Как устроена отрасль? Какой тип конкуренции преобладает? Какие типы бизнес-моделей используются конкурентами?

Какие рыночные компетенции являются ключевыми? Кто лидер и за счет чего поддерживается лидерство? Каковы приоритеты потребителей? Как меняются приоритеты, определить будущие приоритеты потребителей?

**Анализ компании.** Как устроен бизнес в компании? На каких принципах основывается бизнес-модель компании? Какие приоритеты соответствуют основным элементам бизнес-модели? Какие приоритеты не удовлетворяются должным образом? Какова эффективность бизнес-модели по сравнению с конкурентами? В чем уникальность бизнес-модели? Создает ли ценность бизнес-модель?

**Определение стратегии развития компании.** Какая стратегия реализуется? Как формируется стратегия и цели компании? Как стратегия соответствует существующей бизнес-модели? Какая бизнес-модель больше всего соответствует стратегии? По каким ключевым параметрам проходит позиционирование в компании?

**Формирование новой бизнес-модели.** На какой бизнес-модели (на каком успешном опыте) базируется новая бизнес-модель? В чем преимущества и недостатки бизнес-модели? Какие основные параметры работы бизнес-модели? Какая экономическая эффективность бизнес-модели?

**Детальный анализ новой бизнес-модели.** Как соотносятся между собой все компоненты бизнес-модели? Что целесообразно сохранить в новой бизнес-модели из структуры старой модели? Как должны быть устроены бизнес-процессы новой бизнес-модели: производство, маркетинг, менеджмент, логистика и др. Каковы механизмы, процедуры и правила работы, обеспечивающие эффективность бизнес-модели?

Ответив на данные вопросы, можно описать существующую бизнес-модель компании, структурировать все свои знания о бизнесе и открыть возможности для разработки новой инновационной бизнес-модели, создающей ценность для клиентов.

Но для повышения эффективности работы компании ответить на данные вопросы и разработать новую бизнес-модель не достаточно. Обязательным условием является ее применение и понимание, как собственниками и акционерами компании, а также ее персоналом.

Следует также отметить, что чаще всего новые модели ведения бизнеса на первых порах выглядят непривлекательно, как для сотрудников, так и для собственников. Наша задача сформировать карту маршрута, чтобы увидеть новые возможности и перспективы.

**Ключевые элементы, функциональные блоки бизнес-модели.** Эти блоки описывают схему работы, основные процессы и ресурсы.

Итак, вот эти структурные блоки:

1. Потребительские сегменты
2. Ценностные предложения
3. Каналы сбыта
4. Взаимоотношения с клиентами

5. Потоки поступления доходов
6. Ключевые ресурсы
7. Ключевые виды деятельности
8. Ключевые партнеры
9. Структура издержек.

Как видите, в этой структуре охвачены все детали деятельности предприятия, как внутри организации, так и с внешним рынком.

**Блок 2.** Ценностные предложения – это совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю. При этом, каждое ценностное предложение должно отвечать запросам определенного потребительского сегмента. Для того, чтобы качественно продумать и описать товары и услуги, которые представляют ценность для вашего клиента нужно продумать следующее:

1. Какие ценности ваша компания предлагает клиенту/потребителю?
2. Какие проблемы клиентов вы решаете?
3. Какой набор товаров и услуг вы можете предложить каждому потребителю сегменту?

Чтобы правильно ответить на эти вопросы вы должны четко понимать «боль» вашего клиента. По результатам такого опроса вы получите перечень проблем и ценностей. Вы можете увидеть, что требования потребителя может быть не только в качестве товара или услуги, а и в цене, скорости обслуживания, эмоциях, которые испытывает клиент при покупке, использовании и т.д.

Если вы хотите продумать бизнес-модель вашего бизнеса, то сейчас можно взять карандаш и начать продумывать ответы для каждого блока.

**Блок 1.** Потребительские сегменты – продумывая этот блок, компания должна сделать выбор и решить какие сегменты обслуживать, а от каких отказаться. Клиенты – это сердце любой бизнес-модели. Именно с этого и стоит начинать.

Здесь нужно ответить на следующие вопросы: Для кого вы работаете?

Какие клиенты для вас более важны?

Отвечая на эти вопросы, вы увидите, какой сегмент рынка вы охватываете, это может быть:

- массовый рынок (большая группа потребителей, которые объединены сходными потребностями и нуждами);
  - нишевый рынок (особые потребительские сегменты);
  - рынок с дробным сегментированием (несколько потребительских сегментов с незначительно отличающимися потребностями и запросами);
  - многопрофильное предприятие (такая организация обслуживает два совершенно разных потребительских сегмента с различными запросами и потребностями);
- многосторонние платформы (эти предприятия работают с двумя или

более взаимосвязанными потребительскими сегментами). Ценность товара или услуги складывается из разных элементов, это может быть и новизна, производительность или индивидуальный подход, эксклюзивность.

Поэтому, этот вопрос гораздо глубже, чем кажется на первый взгляд. Итак, что же вы продаете?

**Блок 3.** Каналы сбыта. Как видите последовательность блоков – логична. Выбрав сегмент рынка и обозначив ценностное предложение необходимо проработать канал сбыта. Здесь имеется в виду, не только каналы продаж, но и каналы поддержания связи с потребителями. Анализируя этот блок важно продумать эффективность каждого канала. Для того, чтобы «набросать» перечень каналов взаимодействия с клиентами, можно ответить на такие вопросы: Какие каналы удобны для ваших клиентов? Как вы работаете с ними сейчас? Как связаны ваши каналы между собой? Какие наиболее эффективны? Какие более выгодны?

Важно продумать оптимальный баланс между различными каналами сбыта и найти такое их сочетание, которое обеспечит наилучшие отзывы потребителей и максимальный доход.

**Блок 4.** Взаимоотношения с клиентами – следующий блок описывает типы отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими клиентами. Вам может показаться этот блок слишком «и так понятным» и может даже вы думаете, что он и вовсе лишний и его продумывать не стоит. Однако давайте углубимся и пойдем «от клиента»:

1. Какие отношения ждет каждый потребительский сегмент от вашей компании?

2. Какие отношения уже были установлены?

3. Каких расходов требуют эти отношения?

Здесь можно продумывать очень многое, так как, по сути, сегодняшний бизнес – это взаимоотношения. И то, как себя проявляет компания, оказывает значительное влияние на поведение потребителей.

Определитесь: будут ли ваши отношения с клиентами автоматизированными или персональными. А далее уже продумывайте варианты взаимодействия, возможно, это будет персональная поддержка или особая персональная поддержка, интернет сообщества или даже совместное создание.

**Блок 5.** Потоки поступления доходов. Этот блок поможет ответить на все вопросы, связанные с поступлениями доходов, ценой и типом денежного потока. В бизнес-модели могут существовать два типа потока доходов: регулярный доход от периодических платежей, а так же доход от разовых сделок. Эти типы потоков зависят от механизма ценообразования: фиксированные или договорные цены, аукционные торги, цены зависящие от рынка или объема продаж и т.д.

Лучше всего помогут определиться с тем, как и за что, будут платить ваши клиенты – ответы на такие вопросы:



–За что клиенты действительно готовы платить?

–За что они платят в настоящее время?

–Каким образом они платят?

–Как они предпочли бы платить?

–Какую часть общей прибыли приносит каждый поток поступления доходов?

Блок поступления доходов – имеет скрытый потенциал. Здесь можно варьировать с механизмом ценообразования и типом ценностей, которые продает компания. Продумывая этот блок можно найти дополнительные источники дохода, которые еще не были использованы, например: плата за использование, оплата за подписку, аренда чего-то, сдача прав на объекты интеллектуальной собственности, реклама, посредничество.

**Блок 6.** Ключевые ресурсы – это ресурсы, которые позволяют компании создавать и доносить до потребителя ценностные предложения, выходить на рынок, поддерживать связи с потребительскими сегментами и получать прибыль. Разные типы бизнес-моделей требуют разных ресурсов. При этом компания может быть собственником этих ресурсов, а может брать их в аренду, или на партнерских условиях. Для оптимизации ключевых ресурсов ответь на такие вопросы:

– Какие ключевые ресурсы нужны для вашего бизнеса?

– Какие ключевые ресурсы нужны для канала сбыта?

– Какие ключевые ресурсы нужны для взаимоотношений с клиентами?

– Какие ключевые ресурсы нужны для создания потоков доходов?

Основными ключевыми ресурсами компании могут быть:

материальные ресурсы, интеллектуальные ресурсы, персонал, финансы.

**Блок 7.** Ключевые виды деятельности – это самые важные действия компании, без которых ее успешная работа невозможна. В зависимости от вида бизнес-модели ключевые виды деятельности компании могут быть в сфере:

– разработки, создания и вывод на рынок продукта (производственная модель);

– разрешение проблем (бизнес-модель требует управления знаниями, постоянной отработкой профессиональных навыков);

– платформы и сети (основная деятельность этого типа связана с управлением платформами, сервисным обеспечением и продвижением платформ).

Чтобы разобраться с ключевыми видами деятельности можно ответить на такие вопросы:

–Какие действия требуются для вашей услуги или продукта?

–Какие ваши каналы сбыта?

–Какие ваши взаимоотношения с клиентами?

–Какие ваши потоки поступления доходов?

**Блок 8.** Ключевые партнеры. Этот блок создан для продумывания основных партнеров и поставщиков. Партнерские союзы создаются для того,

чтобы оптимизировать свои бизнес-модели, снизить риски или получить ресурсы. При этом между партнерами могут формироваться разные типы отношений. Для эффективной работы вашего бизнеса стоит продумать этот блок и ответить на такие вопросы:

- Кто является вашими ключевыми партнерами?
- Кто ваши основные поставщики?
- Какие ключевые ресурсы есть у ваших партнёров?
- Какой основной деятельностью занимаются ваши партнеры?

При этом мотивы создания партнерских союзов могут быть разные:

1. Оптимизация и экономия в сфере производства;
2. Снижение рисков;
3. Поставки ресурсов и совместная деятельность.

**Блок 9. Структура издержек.** Блок дает представление о структуре расходов, связанных с функционированием бизнес-модели. Расходы достаточно легко подсчитать, если вы точно определили ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности и ключевых партнеров. Минимизировать издержки следует в любой бизнес-модели. При формировании перечня структуры издержек нужно обратить внимание на:

- Какие самые важные расходы в вашей бизнес-модели?
- Какие самые дорогие расходы?
- Какие основные виды деятельности требуют наибольших затрат?

**Концепция ценностного предложения А. Остервальдера.** Бизнес-модель – это логическое схематическое описание бизнеса, призванное помочь в оценке ключевых факторов успеха организации.

Бизнес-модель – это способ, которым организация создает ценность для потребителей и получает от этого прибыль.

Все вместе эти определения составляют комплексное видение понятия бизнес-модель.

Наиболее популярным и актуальным инструментом бизнес-моделирования на сегодняшний день является Шаблон бизнес-модели, разработанный Александром Остервальдером и Ивом Пинье.

Первый блок – потребительские сегменты. В данном блоке определяется, какие группы потребителей компания рассчитывает привлекать и обслуживать.

Чтобы лучше удовлетворять нужды клиентов, желательно разбить их на группы по потребностям, особенностям поведения и иным признакам, то есть выделить целевые аудитории или потребительские сегменты.

Группы клиентов представляют различные сегменты, если:

- различия в их запросах обуславливают различия в предложениях;
- взаимодействие осуществляется по разным каналам сбыта;
- взаимоотношения с ними нужно строить по-разному;

- их выгодность существенно различается;
- их привлекают разные аспекты предложения.

В разных бизнес-моделях выделение потребительских сегментов может осуществляться по-разному, например:

- бизнес-модели, относящиеся к предложению товаров широкого потребления, не проводят различий между потребительскими сегментами и ориентированы на большую группу потребителей, объединенных сходными потребностями и нуждами;
- бизнес-модели нишевых рынков ориентированы на особые потребительские сегменты;
- некоторые бизнес-модели выделяют сегменты рынка, незначительно отличающиеся по потребностям и запросам, т.н. дробное сегментирование;
- организации с многопрофильной бизнес-моделью обслуживают несколько совершенно разных потребительских сегментов с различными потребностями и запросами;
- некоторые организации обслуживают два или больше взаимосвязанных потребительских сегмента, для того чтобы такая бизнес-модель работала, необходимы оба сегмента.

Второй блок – ценностные предложения. Блок включает описание товаров и услуг, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента.

Ценностное предложение – это совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю.

Преимущества могут быть количественными или качественными, например:

1. Новизна: некоторые ценностные предложения ориентированы на удовлетворение совершенно новых потребностей, которых на рынке раньше просто не существовало;
2. Производительность: повышение эффективности или производительности продукции традиционно используется для создания ценностного предложения;
3. Изготовление на заказ: товары и услуги, удовлетворяющие индивидуальные запросы клиентов или узкие потребительские сегменты, имеют высокую ценность;
4. «Делать свою работу»: ценность можно создать и за счет помощи клиенту в выполнении его работы;
5. Дизайн: очень важный элемент, с большим трудом поддающийся оценке, но который может стать наиболее важным элементом ценностного предложения;
6. Бренд/статус: точки зрения потребителя ценность может заключаться просто в демонстрации определенного бренда;
7. Цена: предложение тех же преимуществ по более низкой цене – стандартный путь удовлетворения запросов чувствительных к ценам потребительских сегментов;

8. Уменьшение расходов: помощь потребителям в снижении их расходов – отличный способ создания ценности;

9. Снижение риска: существенной ценностью для потребителя может стать снижение уровня риска, с которым он сталкивается при покупке товаров и услуг;

10. Доступность: еще один путь создания ценности – сделать товары и услуги доступными для тех групп граждан, которые ранее не имели к ним доступа;

11. Удобство/применимость: ценностью может стать и удобство использования товара.

Третий блок – каналы взаимодействия. Блок описывает, как компания взаимодействует с потребительскими сегментами и доносит до них свои ценностные предложения.

Каналы связи, распространения и продаж составляют систему взаимодействия компании с клиентом.

Эти каналы выполняют ряд функций, в частности:

–повышают степень осведомленности потребителя о товарах и услугах организации;

–помогают оценить ценностные предложения организации;

–позволяют потребителю приобретать товары и услуги;

–обеспечивают постпродажное обслуживание.

Каждый канал может включать все этапы или лишь часть из них, можно выделить прямые и непрямые каналы сбыта, а также собственные и партнерские.

Четвертый блок – взаимоотношения с потребителями. Блок описывает типы отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими сегментами.

Компания должна четко определить, какой тип взаимоотношений она хочет установить с каждым из потребительских сегментов, они могут варьироваться от персональных до автоматизированных.

Можно выделить несколько типов взаимоотношений с клиентами, существующих в рамках отношений организации с каждым потребительским сегментом:

1) Персональная поддержка: клиент может общаться напрямую с представителем компании, получая от него помощь в процессе покупки и после нее;

2) Особая персональная поддержка: в данном случае представитель компании прикреплен к конкретному клиенту, с которому него складываются свои взаимоотношения;

3) Самообслуживание: при таком типе взаимоотношений компания не поддерживает непосредственных отношений с клиентами, но обеспечивает их всем необходимым, чтобы они могли обслуживать себя самостоятельно;

4) Автоматизированное обслуживание: этот тип взаимоотношений представляет сочетание более сложной формы самообслуживания с

автоматизацией процессов;

5) Сообщества: многие компании поддерживают онлайн-сообщества, предоставляя пользователям возможность обмениваться знаниями.

Сообщества помогают компаниям лучше понимать нужды своих клиентов;

б) Совместное создание: многие компании сегодня выходят за рамки традиционных отношений продавец - покупатель и создают ценность совместно с потребителем, например привлекая клиентов к созданию дизайна продуктов или производству контента.

Пятый блок – финансовая устойчивость. Блок включает материальную прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента или от партнеров. Компания должна спросить себя: за что готовы платить клиенты? Правильный ответ на этот вопрос позволит создать один или несколько потоков поступления доходов.

Шестой блок – ключевые ресурсы. В этом блоке описываются наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес- модели.

Эти активы позволяют организации создавать и доносить до потребителя ценностные предложения, выходить на рынок, поддерживать связи с потребительскими сегментами и получать прибыль.

Седьмой блок – ключевые виды деятельности. Блок описывает действия компании, которые необходимы для реализации ее бизнес-модели.

Каждая бизнес-модель включает определенное число ключевых видов деятельности. Это самые важные действия организации, без которых ее успешная работа невозможна.

Восьмой блок – ключевые партнеры. Блок описывает сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес- модель.

Организации строят партнерские отношения, чтобы оптимизировать свои бизнес-модели, снизить риски или получить ресурсы, и подобные отношения становятся основой многих бизнес-моделей.

Девятый блок – структура затрат. Блок описывает наиболее существенные расходы, необходимые для работы в рамках конкретной бизнес-модели.

Переход от бизнес-модели к бизнес-плану. Бизнес-план инновационного проекта – это документ, представляющий собой программу действий, пошаговую инструкцию для осуществления успешной реализации этого проекта. Анализ бизнес-модели потенциального бизнеса, сделанный в соответствии с методологическими подходами М. Джонсона, К. Кристенсена и Х. Кагерманн, а также А. Остервапдера и И. Пинье, представляет собой фундамент, на котором будет воздвигнут массив бизнес-плана. Процесс бизнес-планирования ставит своей целью систематизировать и структурировать основные предложения и предположения организации бизнеса.