

**Горшенина Е.В.** Предпринимательство в России: начинаем своё дело. [Электронный ресурс] / Е.В. Горшенина. – Краснодар: ООО «Центр экономических исследований», 2020. – 118 с. / pdf (2038 кб). ISBN 978-5-905164-25-5.

Редакция журнала «Экономические исследования» продолжает публикацию материалов из второй главы книги Е.В. Горшениной по предпринимательству. Цель настоящей книги – дать предпринимателю практические знания о специфике предпринимательской деятельности в России, а также практические навыки в использовании методов и инструментов ведения бизнеса. В данном номере вниманию читателей предлагается одна из глав книги: «Выбор бизнес-модели».

## **2. ПРАКТИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

### **2.2. Выбор бизнес-модели**

Успех любого проекта в значительной степени зависит от выбора наиболее подходящей бизнес-модели. Все современные шаблоны бизнес-моделей собраны в книге «Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов», Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик. Сохраняя редакцию первоисточника, сделаем краткий обзор тех бизнес-моделей, которые наиболее востребованы в настоящее время.

*«Айкидо».* Превращая сильные стороны соперника в слабые. Айкидо – это вид японского боевого искусства, предполагающего слияние с атакующим противником и перенаправление его энергии. В качестве бизнес-модели «Айкидо» позволяет компании делать предложение, диаметрально противоположное имиджу и традициям конкурентов. Новизна ценностного предложения привлекает клиентов, которые отдают предпочтение идеям и концепциям, отличающимся от массовых и популярных.

*«Банкомат».* Делаем деньги при отрицательном оборотном капитале. Клиент оплачивает проданные продукты наперед, еще до того, как компания покрывает сопутствующие расходы. Возникающую в результате ликвидность можно использовать для погашения долгов или инвестирования в другие области.

*«Бартер».* Баш на баш. Обмен продуктами без использования денег. В бизнес-контексте клиент предлагает организации нечто, имеющее стоимость. Обмениваемые продукты необязательно имеют непосредственное отношение друг к другу и могут по-разному оцениваться каждой стороной.

*«Без излишеств».* Что угодно, лишь бы дешево. Компания, создающая стоимость по принципу «без излишеств», концентрируется на необходимом минимуме, обеспечивающем ключевое ценностное предложение, которое, в связи с этим, как правило, весьма ограничено. От экономии на расходах выигрывают и покупатели, в результате чего формируется клиентская база с низкой покупательной способностью или низкой готовностью совершать покупки.

*«Белая этикетка».* Стратегия бренда продавца. Производитель позволяет другим компаниям продавать его продукты под их брендом с тем, чтобы казалось, будто продукты произведены именно этими компаниями. Один и тот же товар или услуга предлагается различными продавцами под разными брендами. Таким образом, несколько потребительских сегментов насыщаются одинаковым продуктом.

*«Брендинг ингредиентов».* Бренд внутри бренда. Это включение в продукт брендового ингредиента, принадлежащего другому поставщику. В этом случае в рекламе основного продукта делается акцент на продукте-ингредиенте и подчеркивается стоимость, которую он создает для клиентов. Позитивные ассоциации с брендом-ингредиентом переносятся на основной продукт и повышают его привлекательность.

*«Гарантированная работоспособность и наличие».* Обеспечение доступа к продукту. Компания ставит во главу угла потребности клиента и соответствующим образом формирует ценностное предложение. Шаблон можно применить ко всем аспектам бизнеса.

*«Дополнительные возможности».* Доплата за опции. Основной продукт предлагается по конкурентной цене, а общая стоимость существенно увеличивается за счет многочисленных опций. В конечном счете, клиент может заплатить больше, чем рассчитывал изначально, зато он выигрывает от приобретения дополнительных возможностей, удовлетворяющих его специфические потребности.

*«Краудсорсинг».* Привлечение «толпы». Решение той или иной задачи или проблемы выполняется анонимной группой пользователей, обычно через Интернет. Участники, внесшие свой вклад, получают небольшое вознаграждение или возможность выиграть приз, если их решение отбирается для того, чтобы быть задействованным в производстве или продаже. Участие и взаимодействие клиентов укрепляют позитивные отношения с ними и впоследствии способствуют повышению объема продаж и выручки компании.

*«Краудфандинг».* Коллективное финансирование. Продукт, проект или целый стартап финансируется (обычно через Интернет) группой инвесторов, желающих поддержать данную задумку. При достижении критической массы

идея получает воплощение, а инвесторы – специальное вознаграждение, обычно соразмерное сумме вложенных денег.

*«Лицензирование». Коммерциализация интеллектуальной собственности.* Основной упор делается на создании интеллектуальной собственности, которая может быть продана по лицензии другим производителям. Таким образом, эта модель основывается не столько на применении знания в форме создания продуктов, сколько на попытках трансформировать эти нематериальные активы в деньги. Лицензирование предоставляет компании свободу бросить все силы на исследования и разработки и позволяет поделиться с третьими сторонами знаниями, которые в противном случае остались бы невостребованными.

*«Лояльность клиентов». Стимулирование преданности.* Клиенты удерживаются, а лояльность усиливается за счет создания стоимости, намного превосходящей стоимость самого продукта, например, благодаря стимулирующим программам. Цель – подкрепить лояльность, вознаграждая ее специальными предложениями или формируя эмоциональные связи. Клиенты оказываются «привязаны» к компании на добровольной основе, и это гарантирует будущие доходы.

*«Массовая кастомизация». В расчете на индивидуальность.* Кастомизация продуктов посредством массового производства когда-то казалась чем-то из области фантастики, а сейчас с появлением модульной продукции и производственных систем, облегчающих эффективную индивидуализацию продуктов, она более чем реальна. В результате потребности отдельного покупателя можно удовлетворить в условиях массового производства и по конкурентным ценам.

*«Ориентация на бедных». Клиенты у основания пирамиды доходов.* Предлагаемые товары или услуги нацелены на покупателей, находящихся у основания пирамиды доходов, а не на премиум-клиентов. Потребители, имеющие более низкую покупательную способность, выигрывают от дешевых продуктов. Хотя каждый проданный продукт в отдельности приносит компании незначительный доход, она выигрывает за счет значительных объемов продаж, обусловленных высокой численностью клиентской базы.

*«Открытый бизнес». Возьмите на вооружение совместное создание стоимости.* Ядром создания стоимости становится сотрудничество с партнерами по бизнес-экосистеме. Компании, реализующие данную модель, находятся в постоянном активном поиске оригинальных методов совместной работы с поставщиками и клиентами с тем, чтобы открыть и расширить свой бизнес.

*«Оцифровывание». Перевод реальных продуктов в цифровой формат.* Данный шаблон предполагает возможность превратить имеющиеся товары и

услуги в цифровые аналоги, что обеспечивает преимущество по сравнению с физическими продуктами, например, более быструю и удобную дистрибуцию. В идеале оцифровывание товара или услуги не должно уменьшать воспринимаемую потребительскую стоимость.

*«Перекрестные продажи».* Убить двух зайцев одним выстрелом. При использовании этой бизнес-модели к предложению добавляются товары и услуги стороннего бизнеса, что благотворно сказывается на существующих ключевых умениях и ресурсах. Особенно в розничной торговле компании с легкостью предоставляют дополнительные продукты и предложения, не связанные с основным направлением их деятельности. Таким образом, удовлетворяется больше потребностей потенциальных клиентов и генерируется дополнительный доход при относительно незначительных изменениях существующей инфраструктуры и активов.

*«Платите по желанию».* Во сколько вы это оцениваете. Покупатель платит за продукт любую сумму по своему усмотрению, иногда даже не платит вообще ничего. В некоторых случаях устанавливается некий минимальный порог и/или указывается желаемая цена, которая служит клиенту ориентиром. Плюс для клиента – возможность влиять на формирование цены, в то время как продавец выигрывает от растущей клиентской базы.

*«Подписка».* Покупка сезонного абонемента на услуги. Клиент производит регулярный платеж, обычно за месяц или год, и взамен может пользоваться товаром или услугой. Клиенты выигрывают преимущественно от более низкой стоимости пользования и гарантированного наличия продукта, а компания получает более стабильный поток дохода.

*«Пользовательский проект».* Клиент как изобретательный предприниматель. Клиент выступает в качестве и производителя, и потребителя. Приведем пример: онлайн-платформа предоставляет клиенту необходимую поддержку в разработке и продаже продукта, в частности ПО для разработки, производственные сервисы или интернет-магазин. Таким образом, функция компании сводится к содействию клиентам, благодаря чему компания пользуется их креативностью. Клиенты выигрывают от возможности реализовать свои предпринимательские идеи без необходимости обеспечивать необходимую инфраструктуру. Выручка генерируется за счет фактических продаж.

*«Продажа впечатлений».* Продукты, вызывающие к эмоциям. Ценность товара или услуги повышается за счет дополнительно предлагаемых впечатлений. Такой подход делает возможным возрастание спроса и сопутствующее повышение цен. Впечатления клиентов должны создаваться

соответствующим образом – скажем, с помощью подходящей рекламной кампании, убранства или оснащения помещения.

*«Прямые продажи». В обход посредников.* Продукты компании продаются не через посредника, а поставляются напрямую производителем или поставщиком услуг. В силу этого компания обходится без розничных наценок и без дополнительных затрат на посредников. Сэкономленными средствами можно поделиться с покупателями. Данный шаблон помогает сформировать единую модель дистрибуции, а прямой контакт улучшает взаимоотношения с клиентами.

*«Разделение доходов». Обоюдный выигрыш через симбиоз* Практика разделения доходов с другими заинтересованными сторонами, скажем, с компаниями – поставщиками дополняющих продуктов или услуг либо даже с конкурентами. Одна сторона получает долю доходов другой стороны, которая выигрывает от расширения клиентской базы.

*«Робин Гуд». Забрать у богатых и отдать бедным.* Один и тот же товар или услуга предлагается «богатым» по более высокой цене, чем «бедным», поэтому основная доля выручки поступает от более состоятельной части клиентской базы. Хотя само по себе обслуживание «бедных» не приносит денег, оно обеспечивает экономию от масштаба, которой не могут добиться другие поставщики. К тому же такая позиция положительно сказывается на имидже компании.

*«Самообслуживание». Привлекайте к работе клиентов.* Создание стоимости частично перекладывается на клиентов в обмен на более низкие цены. Такой шаблон особенно подходит для тех этапов процесса, которые приносят клиентам низкую воспринимаемую стоимость, но предполагают большие издержки. Клиенты выигрывают от эффективности и экономии времени. Эффективность можно даже повысить, так как в некоторых случаях этапы создания стоимости займут меньше времени и будут более целенаправленными.

*«Создание аналога». Брать уроки у конкурентов.* Данный шаблон подразумевает, что вы завладеваете продуктом конкурента, разбираете его на части и используете полученные данные, чтобы произвести аналогичный или совместимый продукт. Поскольку в данном случае не требуются большие инвестиции в научно-исследовательские работы, эти продукты предлагаются по более низкой цене, чем оригинальные.

*«Супермаркет». Огромный выбор и низкие цены под одной крышей.* Компания продает разнообразные товары и аксессуары под одной крышей. Как правило, в супермаркетах поддерживается широкий ассортимент и низкие цены. Многих клиентов привлекает большое разнообразие предлагаемых товаров, а экономия от охвата дает преимущество компании.

*«Ты – мне, я – тебе».* От человека к человеку. Данная модель (часто обозначаемая аббревиатурой P2P) основана на взаимодействии отдельных лиц, принадлежащих к однородной группе. Компания-организатор обеспечивает место и возможности для взаимодействия, обычно это онлайн-база данных и коммуникационный сервис, которые объединяют участников. На такой площадке можно дать объявления об аренде личных вещей, предложить товары и услуги, поделиться информацией или впечатлениями.

*«Фиксированная стоимость».* Шведский стол – неограниченное потребление по фиксированной цене. За товар или услугу взимается фиксированная цена вне зависимости от фактического потребления. Пользователь выигрывает от простой структуры расходов, а компания – от стабильных денежных поступлений.

*«Франчайзинг».* Все для одного и один для всех. Франчайзер, владеющий названием бренда, продуктами и корпоративным образом, продает их по лицензии независимым франчайзи, которые принимают на себя все риски по локальной деятельности. Доход генерируется как составная часть дохода и заказов франчайзи. Франчайзи извлекает выгоду из торговли хорошо известными брендами, а также из того, что ему предоставляются ноу-хау и поддержка.

*«Электронная коммерция».* Бизнес в Интернете для прозрачности и экономии. Традиционные товары или услуги поставляются только посредством интернет-каналов, что позволяет снижать накладные расходы, связанные с управлением инфраструктурой отделений. Клиенты выигрывают от удобства и более широкого ассортимента, в то время как компании могут интегрировать продажи и дистрибуцию в другие внутренние процессы.

*«Freemium».* Выбор между бесплатной базовой версией и платной премиум-версией. Базовая версия продукта предлагается бесплатно в надежде убедить покупателей приобрести со временем премиум-версию. Бесплатное предложение привлекает максимально возможное для компании количество клиентов, в то время как доход обеспечивается премиум-пользователями (которых обычно меньше).

Выбор и адаптация подходящей бизнес-модели для конкретного проекта – чрезвычайно ответственная и достаточно трудоёмкая задача. Бизнес-модель должна удовлетворять всем требованиям и ограничениям проекта, учитывать мнения заинтересованных сторон.