



Тен3 Бизнес е-Коуч – ведущий в мире источник  
вдохновения, инноваций и безграничного роста!

Мы изобрели Бизнес е-Коучинг в 2001г. Сегодня у нас клиенты в 100+ странах!



# Новые бизнес-модели

для новой эпохи быстрых перемен,  
движимых инновациями



**Вадим Котельников**

<http://www.cecsi.ru/vk.html>

Автор и основатель

Ten<sup>3</sup> Business e-Coach, [www.1000ventures.com](http://www.1000ventures.com)

Центр предпринимательского творчества и системных инноваций, [www.cecsi.ru](http://www.cecsi.ru)

2007

**Демо-версия**

18 слайдов без аннотаций



## Тен<sup>3</sup> мини-курс Новые бизнес-модели

Английская версия выпущена в продажу в марте 2005.

### Покупатели в 50+ странах:

США (44% от общего числа), Австралия, Англия, Аргентина, Багамы, Бахрейн, Бельгия, Бразилия, Германия, Голландия, Греция, Дания, Канада, Китай, Кувейт, Индия, Индонезия, Иран, Испания, Италия, Колумбия, Малайзия, Мексика, Новая Зеландия, Норвегия, ОАЭ, Панама, Польша, Россия, Саудовская Аравия, Сингапур, Тайвань, Таиланд, Тринидад и Тобаго, Турция, Филиппины, Швейцария, Ю.Африка, Ю.Корея и др.

### Среди покупателей

**Citigroup, Glaxo, Goldman Sachs, Ernst & Young, Geneva Management Development, IBM, IMD, NASA, Nextel, Thomson, US Navy, Wrigley и др.**

# Новые бизнес-модели

для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями

1. Почему необходимы новые бизнес-модели?
2. Инновационное предложение ценности
3. Инновационная сегментация рынка
4. Инновационные структуры создания ценности
5. Инновационные модели получения прибыли
6. Инновационные конкурентные стратегии
7. Инновационные стратегии роста

## Бизнес-модель

Превращение исходных данных в экономические результаты

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

**БИЗНЕС-МОДЕЛЬ**

**НА ВХОДЕ**

- Ресурсы
- Способности
- Инновации

# Бизнес-модель 6+1 компонент



## Новая экономика

### Быстро меняющийся сценарий глобального развития

- **Сокращающийся цикл жизни продуктов и услуг**  
“Если ты разбираешься в технологии, значит она уже устарела”
- **Рынок, управляемый покупателями, которые активно ищут альтернативы, сравнивают предложения и выбирают лучшее**
- **Быстро меняющаяся среда действия бизнеса**  
“Сейчас не крупный съедает мелкого, а быстрый – медлительного”
- **Непрерывное обучение: сейчас, когда знания быстро устаревают, важно не то, что ты знаешь, а как быстро ты умеешь учиться**
- **Перенос акцента с отмирающей индустриальной экономики на предпринимательскую экономику, движимую знаниями и инновациями**



“Выживают не самые сильные и не самые умные, а наиболее быстро адаптирующиеся к переменам.” – **Чарльз Дарвин**

# Почему необходимо создавать новые бизнес-модели? Четыре особенности современного бизнеса

Более сложная  
динамика бизнеса

Конкуренция,  
основанная на  
корпоративных  
способностях

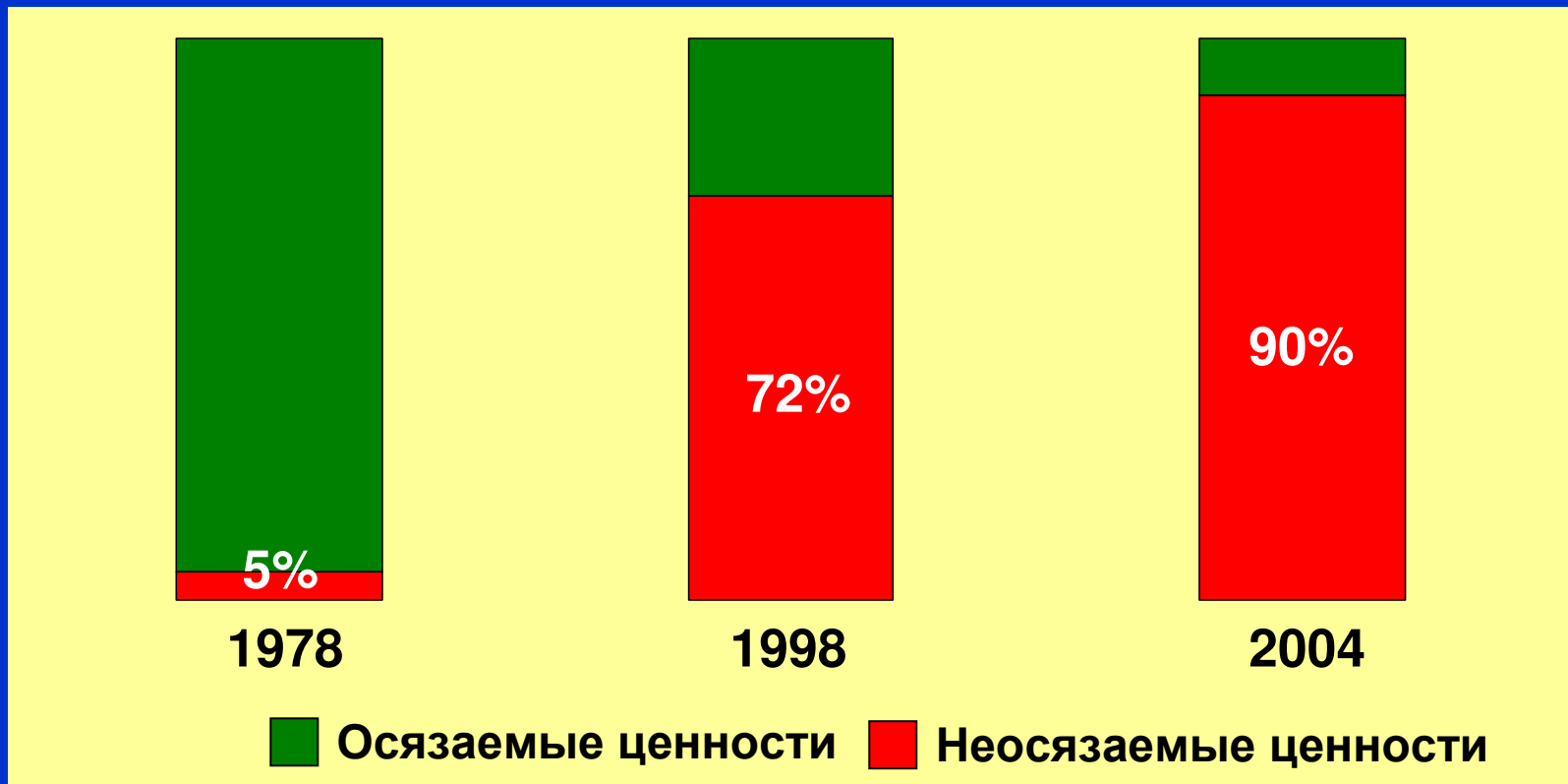
Системный подход к  
созданию  
ценности

Виртуально  
интегрированное  
расширенное  
предприятие

## Измерение капитализации фирмы

### Возрастающая роль интеллектуальных активов

Относительный вклад неосязаемых ценностей – бизнес-моделей, систем, знаний, умений, брендов, технологий, процессов и др. – в бизнес по сравнению с осязаемыми ценностями



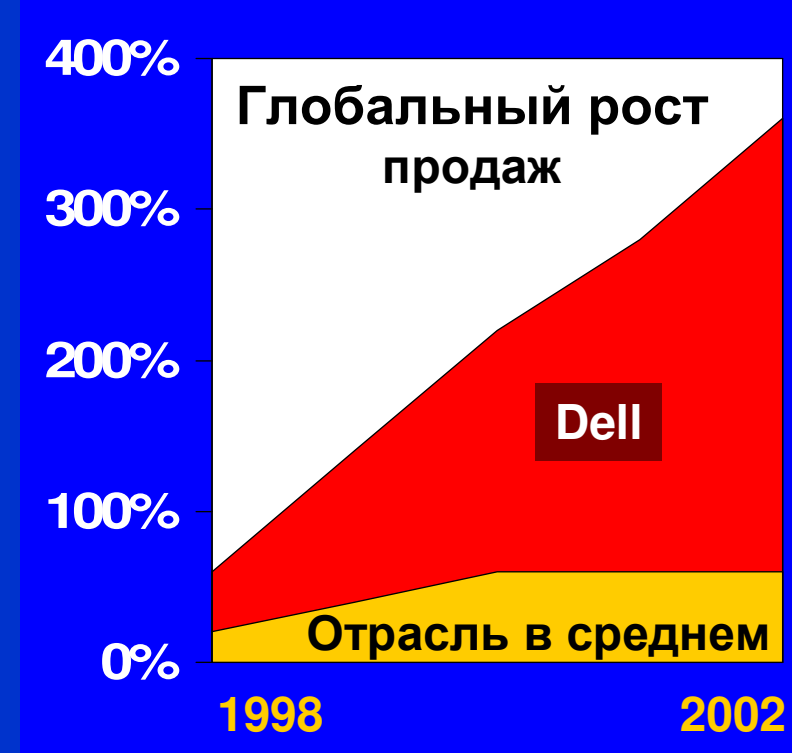
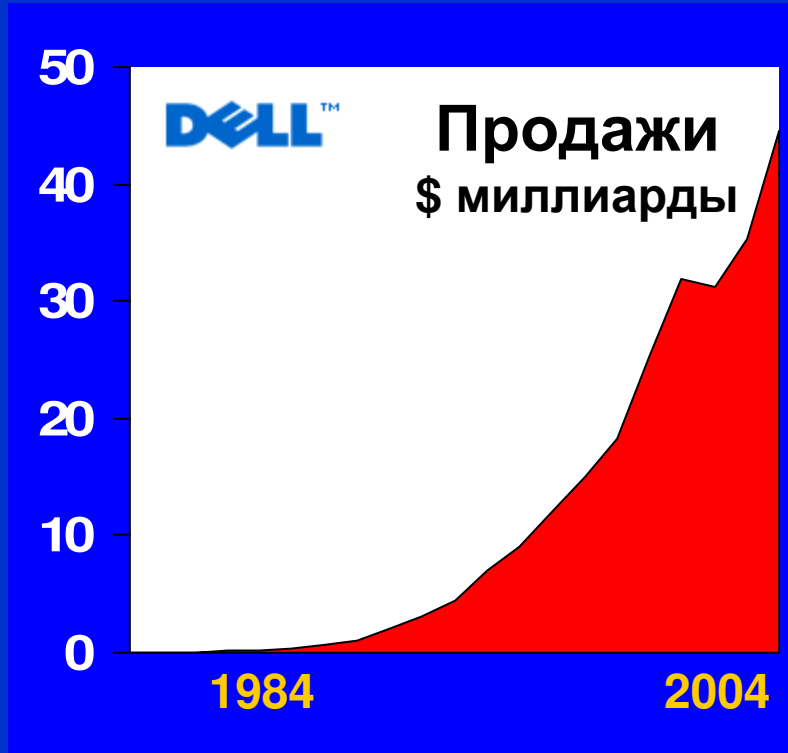


## Почему необходимо создавать новые бизнес-модели? **10 основных движущих сил**

Новые силы,  
влияющие на  
создание бизнеса  
и гипер-конкурентных  
бизнес моделей  
будущего

- 1** Культивация спроса
- 2** Производительность работников умственного труда
- 3** Интеллектуальные сети
- 4** Сложность систем на всех уровнях
- 5** Широкие и непрерывные контакты
- 6** Инновационное создание ценности
- 7** Повышение полномочий сотрудников и самолидерство
- 8** Непрерывное обучение
- 9** Высокая скорость
- 10** Адаптация к конкретному человеку

# Быстрый рост на основе новой бизнес-модели Прямая модель Dell Computer Corporation



## Три золотых правила Dell

1. Не создавай запасов продукции
2. Всегда прислушивайся к покупателю
3. Никогда не продавай через посредника

# Новые бизнес-модели

для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями

1. Почему новые бизнес-модели?
2. Инновационное предложение ценности
3. Инновационная сегментация рынка
4. Инновационные структуры создания ценности
5. Инновационные модели получения прибыли
6. Инновационные конкурентные стратегии
7. Инновационные стратегии роста

# Предложение потребительской ценности

Лучшее сочетание для завоевания покупателя

Эффективное  
удовлетворение потребностей

*ИСКУСНАЯ  
ИНТЕГРАЦИЯ*

Эмоциональные  
соображения

Справедливая  
цена

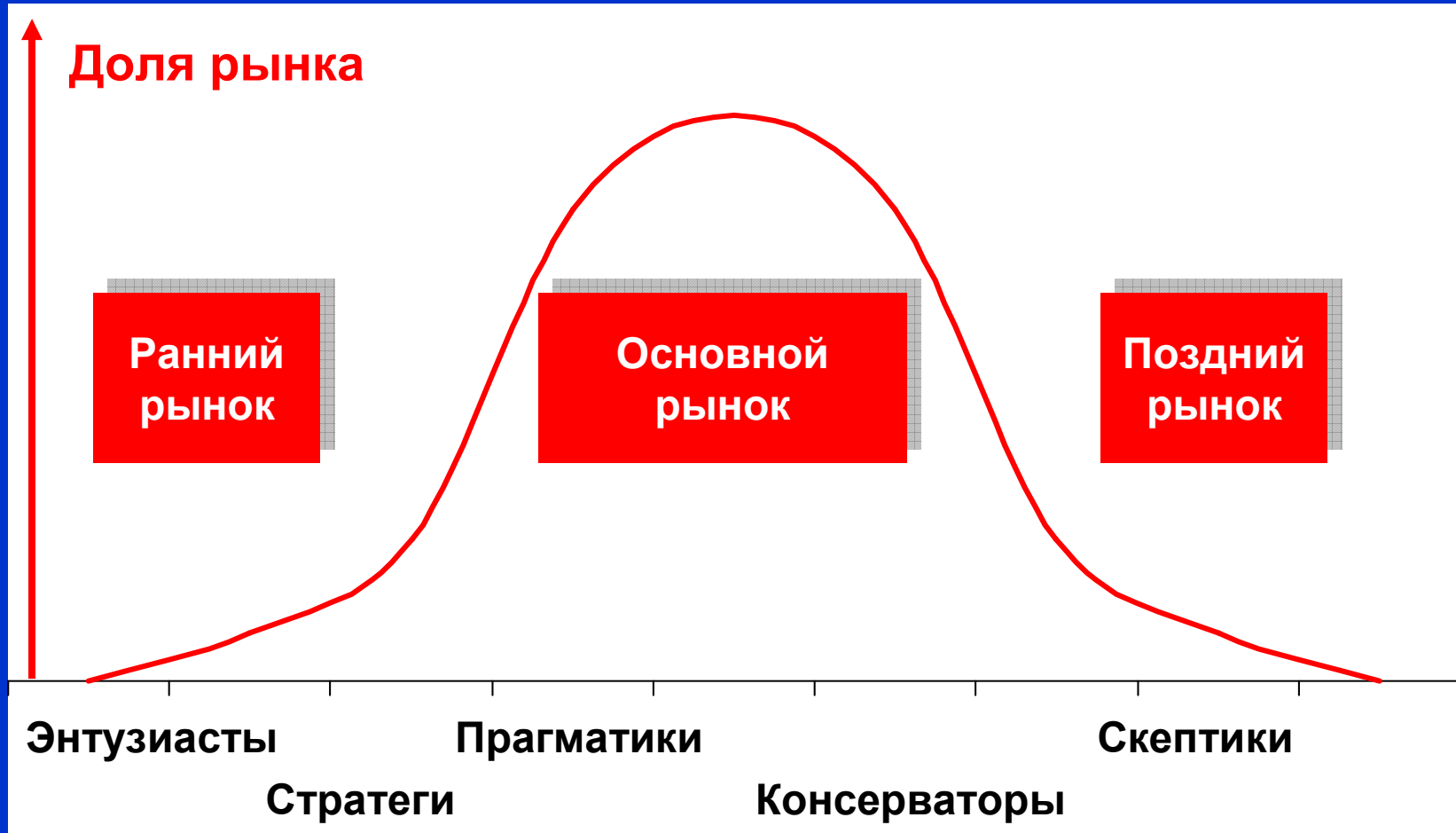
# Новые бизнес-модели

для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями

1. Почему новые бизнес-модели?
2. Инновационное предложение ценности
3. Инновационная сегментация рынка
4. Инновационные структуры создания ценности
5. Инновационные модели получения прибыли
6. Инновационные конкурентные стратегии
7. Инновационные стратегии роста

# Тенденция развития рынка

## Нормальная кривая принятия рынком новой технологии





# Дифференцирующие стратегии

## Дифференцирование с различными типами людей

Тип	Основные характеристики	Эффективная дифференциация
<b>Сенсорики</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Видят вещи такими какие они есть; очень уважают факты</li><li>• Любят разбираться в деталях</li><li>• Редко делают ошибки</li><li>• Хорошо понимают контекст</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Используй факты и здравый смысл</li><li>• Подчеркивай свое лидирующее положение на рынке, если это – хорошо известный факт</li></ul>
<b>Интуиты</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Очень интересуются будущим</li><li>• Концентрируются на возможностях</li><li>• Не любят детали</li><li>• Хотят видеть «большую картину»</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Подчеркивай, что твой продукт – это продукт нового поколения</li><li>• Опиши новые возможности, которые продукт открывает для покупателя</li><li>• Нарисуй «большую картину»</li></ul>
<b>Логики</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Аналитичны, точны и логичны</li><li>• Обрабатывают большие объемы информации, часто игнорируя эмоциональные аспекты</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Используй логический аргумент или факты о своем продукте</li></ul>
<b>Этики</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Интересуются чувствами других</li><li>• Не любят анализировать, просто смотрят, нравится или нет</li><li>• Любят работать с людьми</li><li>• Потенциально лояльны</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Покажи хорошие отзывы экспертов о своем продукте, которые выглядят правдоподобно</li><li>• Не перегружай свое сообщение деталями</li></ul>

# Новые бизнес-модели

для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями

1. Почему новые бизнес-модели?
2. Инновационное предложение ценности
3. Инновационная сегментация рынка
4. Инновационные структуры создания ценности
5. Инновационные модели получения прибыли
6. Инновационные конкурентные стратегии
7. Инновационные стратегии роста



# Цепочка создания ценности

Модель того, как бизнес получает исходные материалы, добавляет к ним ценность путем разных операций и продает готовые продукты покупателю.



## Характеристики первоклассных цепочек

### Разработки продукта

- Совместные дизайн и разработка продукта участниками цепочки создания ценности
- Использует Интернет для совместного виртуального моделирования
- Измеряется циклом времени разработки продукта

### Производство

- Сотрудничество с членами других цепочек и рационализация операций поставщиков позволяет цепочке быстро реагировать на перемены на рынке
- Использует ИТ, чтобы обеспечить прозрачность цепочки для всех ее членов
- Измеряется сокращением времени циклов, своевременными доставками и производительностью

### Работы с поставщиками

- Контракты с поставщиками основаны на взаимной выгоде, а не только цене
- Распределение выгоды от сотрудничества
- Усилена электронными обменами и платежами
- Измеряется сроком выполнения закупки материалов класса А

### Организация продаж

- Удобный и оперативный доступ к рыночным прогнозам и информации о продажах всем членами цепочки ценности
- Соединение цепочек поставок и спроса путем передачи обратной связи от покупателя разработчикам продуктов
- Усилена программами связи с покупателем (CRM)
- Измеряется долей рынка и ростом продаж

## Расширенное предприятие

Свои стержневые компетенции × Сила партнеров

Концентрируйся на своих стержневых компетенциях и создавай партнерские отношения в остальных областях



# Новые бизнес-модели

для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями

1. Почему новые бизнес-модели?
2. Инновационное предложение ценности
3. Инновационная сегментация рынка
4. Инновационные структуры создания ценности
5. Инновационные модели получения прибыли
6. Инновационные конкурентные стратегии
7. Инновационные стратегии роста

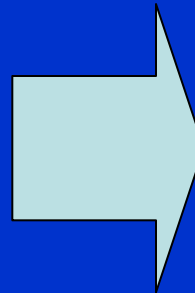
Первая Xerox  
копировальная машина,  
использующая процесс  
электрофотографии

## ПРЕИМУЩЕСТВА

- Новая технология
- Высокая производительность

## ПРОБЛЕМЫ

- Высокая цена оборудования
- Традиционные модели получения прибыли не подходят



XEROX®

## РЕШЕНИЕ

### НОВАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

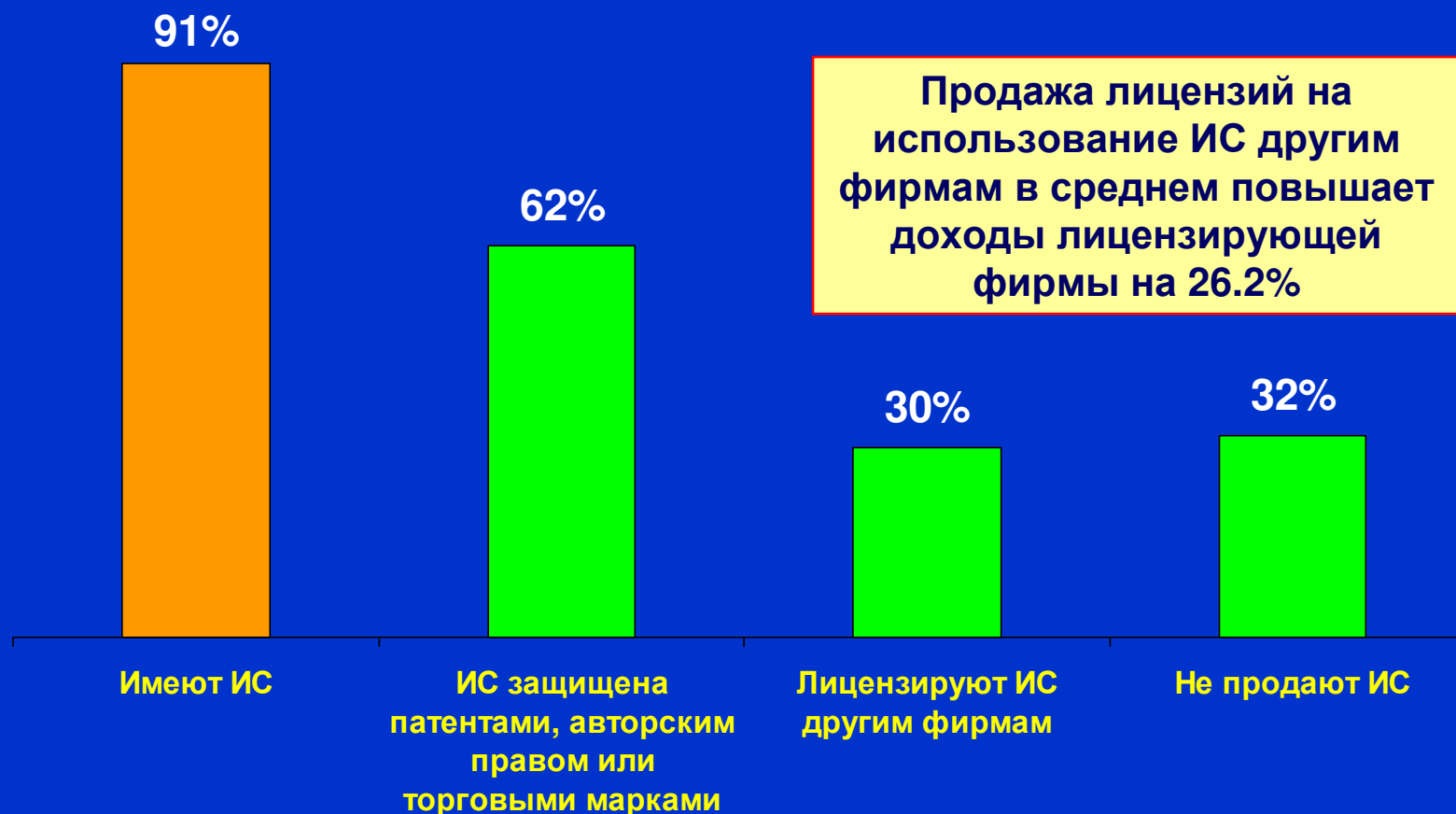
1. Сдача оборудования в аренду покупателю по относительно невысокой цене
2. Введение оплаты за каждую копию свыше 2000 копий / месяц

В результате за следующий  
12-летний период Xerox  
добился среднегодового  
прироста в 41%

# Управление интеллектуальной собственностью

## Использование ИС малыми технологическими фирмами

Опрос 200 малых быстрорастущих фирм США  
(допускается выбор нескольких ответов)



# Новые бизнес-модели

для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями

1. Почему новые бизнес-модели?
2. Инновационное предложение ценности
3. Инновационная сегментация рынка
4. Инновационные структуры создания ценности
5. Инновационные модели получения прибыли
6. Инновационные конкурентные стратегии
7. Инновационные стратегии роста

# Устойчивое конкурентное преимущество

## Фундамент твоей конкурентной стратегии

### ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ СПОСОБНОСТИ

не могут быть скопированы конкурентами

#### ОСЯЗАЕМЫЕ

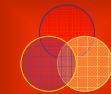
- Патенты
- Эксклюзивные лицензии
- Монопольные позиции



#### НЕОСЯЗАЕМЫЕ

- Сильные бренды
- Сильные лидеры
- Знания и умения
- Командная работа
- Корпоративная культура
- Бизнес процессы
- Сильные партнеры

Синергичная комбинация отличительных и воспроизводимых способностей



### ВОСПРОИЗВОДИМЫЕ

могут быть скопированы конкурентами

- Технические ресурсы
- Финансовые ресурсы
- Маркетинговые ресурсы
- Документируемые знания
- Неисключительные лицензии



# Конкурентные стратегии

## Выживание vs. Завоевание лидерских позиций



Допуск к соревнованиям	Стратегии выживания	Стратегии завоевания лидерских позиций
<b>Завоевание и удержание покупателей</b>		
Рыночная ценность	Ценовое преимущество	Создание новой ценности
Стратегии маркетинга	Массовый маркетинг	Дифференциация
Удовлетворение покупателя	Обслуживание покупателя	Бликие отношения с покупателем
Инновации продуктов	Новые атрибуты, расширение линий	Новые категории продуктов, новые бренды. Скорость.
<b>Создание устойчивого конкурентного преимущества</b>		
Стратегия роста	Наращивание ресурсов	Наращивание способностей
Инновации	Линейные, постепенные	Системные, радикальные
Инновации процессов	Функциональные	Системные
Инновации бизнеса	Улучшение старой бизнес модели	Создание новых бизнес моделей



# Новые бизнес-модели

для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями

1. Почему новые бизнес-модели?
2. Инновационное предложение ценности
3. Инновационная сегментация рынка
4. Инновационные структуры создания ценности
5. Инновационные модели получения прибыли
6. Инновационные конкурентные стратегии
7. Инновационные стратегии роста

# Развитие быстрорастущего бизнеса

## Венчурное управление на различных стадиях бизнеса

### УСТОЙЧИВЫЙ РОСТ

- ➔ Строй сбалансированную бизнес систему.
- ➔ Постоянно изобретай новые стратегии роста.
- ➔ Создай систему управления инновациями.
- ➔ Развей способности к гибкости и скорости.

### БЫСТРЫЙ РОСТ

- ➔ Изобрети заново свои конкурентные стратегии.
- ➔ Выращивай лидеров. Уполномочь сотрудников.
- ➔ Культивируй менталитет неустанного роста.
- ➔ Расширь производство и географию бизнеса.

### НАЧАЛЬНЫЙ РОСТ

- ➔ Закрепись на рынке. Выпусти новые продукты.
- ➔ Завоюй постоянных покупателей. Расширь линии.
- ➔ Расширь управленческую команду. Тренируй штат.
- ➔ Начни изобретать следующую стадию роста.

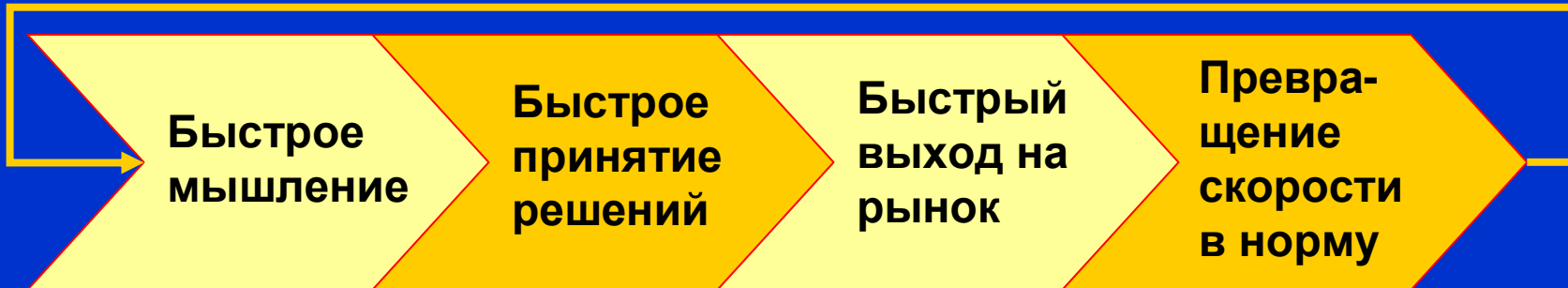
### СОЗДАНИЕ ФИРМЫ

- ➔ Определи продукт и нишу рынка. Создай бизнес модель.
- ➔ Подготовь бизнес план. Создай управленческую команду.
- ➔ Защити конкурентное преимущество. Добудь финансы.
- ➔ Создай бренд. Выпусти и дифференцируй продукт.

# Быстрая фирма Опережая конкурентов



«Сегодня не крупный съедает мелкого, а быстрый медлительного!»



- Прогнозирование
- Построение маршрутов
- Предчувствие
- Наблюдение за тенденциями
- Поддержка инновационных идей
- Пропускание идей через сито

- Подготовка умов
- Создание руководящих принципов
- Избавление от бюрократии
- Ротация кадров
- Анализ предложений путем расчленения их на составляющие
- Постоянная переоценка решений

- Объявление «крестового похода»
- Сохранение конкурентного преимущество
- Обучение подрядчиков работать быстро
- Движение ниже зоны действия радара конкурентов
- Институализация инноваций

- Простота
- Уверенность в себе
- Ориентация на рост
- Использование «турнирной таблицы»
- Близость к покупателю
- Финансовая гибкость
- Предпринимательское творчество



# Новые бизнес-модели

для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями

1. Почему новые бизнес-модели?
2. Инновационное предложение ценности
3. Инновационная сегментация рынка
4. Инновационные структуры создания ценности
5. Инновационные модели создания прибыли
6. Инновационные конкурентные стратегии
7. Инновационные стратегии роста

**СПАСИБО!**



**Хочешь узнать больше?**

Тогда эти ссылки могут оказаться полезными

**Книга «Новые бизнес-модели»**

[http://cecsi.ru/products/vk\\_books.html#NBM](http://cecsi.ru/products/vk_books.html#NBM)

Книгу можно купить в этих магазинах

<http://education.eksmo.ru/doc.php?link=wheretobuy:rozr>

и в Интернет-магазине **Ozon.ru**

<http://www.ozon.ru/context/detail/id/3329886/?partner=vadimkot>

**Бесплатный Тен3 Бизнес е-Коуч**

<http://www.cecsi.ru>



**Тен3 тренинги**

<http://cecsi.ru/training.html>

**Тен3 тренинг «Новые бизнес-модели»**

[http://cecsi.ru/services/ten3\\_training\\_new\\_business\\_models.html](http://cecsi.ru/services/ten3_training_new_business_models.html)