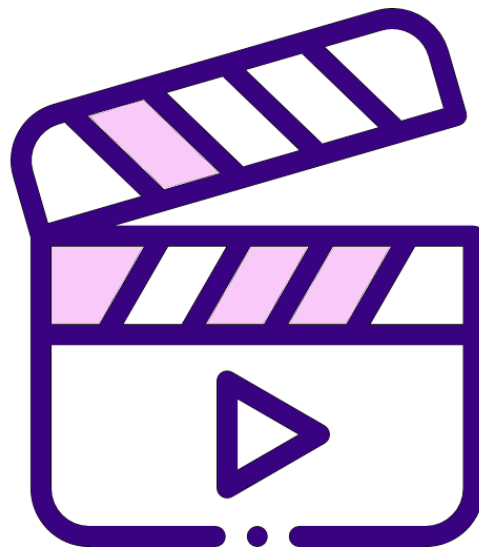


# Командный тур Открытого чемпионата школ по экономике

## Бизнес-кейс от IVI



# 3...2...1...



Кликай по [ссылке!](#)

# Бизнес-кейс от IVI

## Предыстория



Чтобы сохранять лидерство на высококонкурентном рынке, компании должны внимательно следить за потребностями пользователей, технологическими открытиями и даже быть на шаг впереди. Иногда для этого достаточно небольших изменений в продукте, а иногда приходится менять парадигму, в которой функционирует компания, и полностью перестраивать бизнес-модель.

Бизнес-модель — это способ создания ценности и получения прибыли. Ее основные компоненты: драйверы выручки компании, стратегия ценообразования и монетизации, стратегия продаж и дистрибуции. Интерес к бизнес-моделям появился во времена Бума доткомов<sup>1</sup>, когда возникла необходимость описывать отличия новых интернет-компаний друг от друга и от традиционного бизнеса. Бизнес-моделирование стало подходом к представлению стартапов незнакомым с новым рынком инвесторам.

<sup>1</sup> Бум доткомов (англ. Dot-com bubble) — экономический пузырь, существовавший с 1995 по 2001 год. Образовался в результате взлёта акций интернет-компаний, которые предлагали использовать Интернет для получения дохода. Высокие цены акций оправдывались многочисленными комментаторами и экономистами, утверждавшими, что наступила «новая экономика». Но новые бизнес-модели быстро доказали свою неэффективность, а средства, потраченные в основном на рекламу и большие кредиты, привели к волне банкротств.



# Бизнес-кейс от IVI

## Предыстория



Открытый чемпионат  
школ по экономике



Многие истории успеха компаний начинались именно с инновационной бизнес-модели. Яркий пример – онлайн-кинотеатр IVI, который уже 11-й год сохраняет лидерство на рынке легального профессионального онлайн-видео в России и входит в топ-20 самых дорогих компаний Рунета по версии журнала Forbes. Компания добилась такого успеха только благодаря способности чутко отзываться на потребности пользователей, вызовы рынка и сохранять гибкость к изменениям.

IVI стартовал в web-пространстве в 2010 году и сначала был доступен только по приглашениям в Twitter. Вскоре платформа стала доступной для всех и монетизировала контент по рекламной модели: пользователи должны были посмотреть рекламу, прежде чем начнется видео. В 2010 году рекламная модель была единственным возможным способом монетизации: IVI запускался в пиратском окружении, когда в Интернете было много бесплатного видео в открытом доступе. Тогда сложно было представить, что пользователи захотят платить за легальный контент. Но рынок менялся: в 2013 году произошел расцвет Smart TV, пользователи захотели смотреть видео в хорошем качестве и стали с большей готовностью покупать контент онлайн. IVI решил подключить платную модель монетизации к рекламной. Платная модель быстро доказала свою жизнеспособность: уже в 2014 году онлайн-кинотеатр впервые вышел на операционную прибыль, а по итогам 2020 года компания показала выручку в 8,8 млрд руб.



# Бизнес-кейс от IVI

## Предыстория

Ниже перечислены некоторые виды инновационных бизнес-моделей, которые сегодня наиболее широко представлены на технологическом рынке:

### Freemium (“Начни пользоваться бесплатно”)

Шаблон состоит из двух частей: Free – бесплатно, Premium – премиальный. Базовая часть продукта предоставляется бесплатно, а расширенная, предлагающая дополнительную ценность, – за деньги. Бесплатное предложение привлекает максимально возможное для компании количество клиентов, в то время как доход обеспечивается премиум-пользователями. Ключевым показателем Freemium модели служит конверсия перехода из бесплатной версии к платной.

### Long Tail (“Длинный хвост”)

Основной принцип модели – продажи многого понемногу. Основная доля прибыли приходится не на продукты-блокбастеры, а на «длинный хвост» нишевых продуктов, которые сами по себе не требуют больших объемов и не обеспечивают большой маржи. Если предлагать разнообразие таких продуктов в больших количествах, совокупная выручка от мелких продаж выливается в приличную сумму и может составлять до 60% прибыли всей компании.

# Бизнес-кейс от IVI

## Предыстория



### Lock-In (“Бритва и лезвие”)

Центральная идея бизнес-модели – войти в доверие к покупателю, снизив барьеры для покупки базового продукта. После этого клиент попадает в зависимость от продавца. Базовый продукт предлагается по низкой цене или отдается даром, в то время как дополнительные товары, необходимые для использования базового продукта, продаются по высокой цене, обеспечивая значительную долю дохода.

### Crowdfunding (Краудфандинг, «вкладчину»)

Бизнес-модель характеризуется финансированием того или иного проекта большим количеством частных лиц и преследует несколько целей:

- 1) Собрать деньги на реализацию идеи.
- 2) Проверить спрос и сделать продажи.
- 3) Ограничить влияние профессиональных инвесторов.

В отличие от традиционных финансистов и банкиров, краудфандеры менее заинтересованы в максимально возможной отдаче от вложений. Их больше привлекает содействие в реализации проекта, т.е. их привлекает идея. Очень популярный способ для финансирования творческих и благотворительных проектов: книги, фильмы, музыка, игры, концерты, мероприятия и т. д.



# Бизнес-кейс от IVI

## Предыстория



### Аренда вместо покупки

Вместо покупки продукта клиент берет его в аренду. Главное преимущество для клиентов — отсутствие первоначальных затрат на приобретение и возможность пользоваться продуктами, которые в ином случае они бы не смогли себе позволить. Обе стороны выигрывают от эффективного использования продукта, учитывая сокращение времени простоя, из-за которого блокируются денежные средства.

### P2P (Peer-to-Peer) «Ты мне – я тебе» / Без посредников

Модель, при которой компания-организатор обеспечивает место и возможности для взаимодействия (обычно это онлайн-база данных или коммуникационный сервис, которые объединяют участников). На такой площадке можно дать объявления об аренде личных вещей, предложить товары и услуги, поделиться информацией или впечатлениями. Появление интернета стало главным движущим фактором в ее развитии.

### Подписка

В рамках этой бизнес-модели компания предоставляет клиенту регулярный доступ к товарам или услугам за регулярную плату. Стоимость подписки обычно ниже, чем совокупная стоимость отдельных товаров или услуг. Многие компании предлагают клиентам скидки при оформлении подписки, поскольку тем самым клиенты берут на себя обязательство регулярно приобретать товары или услуги. Для компании это означает предсказуемые стабильные денежные поступления. Чтобы подписка со временем не утратила привлекательности, крайне важно, чтобы клиент ощущал преимущества такой системы и не чувствовал себя обманутым.



# Вопросы

Вопрос **1** Приведите примеры компаний, которые используют похожие бизнес-модели (некоторые компании могут использовать сразу несколько моделей в своём бизнесе). Прокомментируйте, подходит ли каждая из представленных бизнес-моделей видеостриминговой компании, такой как IVI.

Вопрос **2** Опишите бизнес-модель, которую использует видеостриминговый сервис IVI. Для ответа на этот вопрос проанализируйте сайт компании [ivi.ru](http://ivi.ru). Постарайтесь выяснить, как именно IVI зарабатывает деньги, в чем заключается ценностное предложение, которое компания предлагает своим пользователям, кто является основными партнёрами компании и какие для неё существуют ресурсы/каналы дистрибуции. Предложите, как можно улучшить бизнес-модель компании.



# Бизнес-кейс от IVI

## Продолжение



Открытый чемпионат  
школ по экономике



Конкурентное окружение на рынке легального онлайн-видео в России усилилось в 2019 году с запуском и развитием новых онлайн-кинотеатров, таких как Кинопоиск и Okko, которые стали частью крупных экосистем в России, а также Premier, Start, Wink и др. Ещё больше усиливает конкуренцию на рынке появление иностранных онлайн-кинотеатров, таких как Netflix, а также возможный приход новых крупных иностранных игроков, которые могут забрать долю рынка IVI, например, Disney+ или Hulu. Чтобы выдержать конкуренцию, IVI необходимо осваивать новые способы привлечения пользователей и средств, вновь бросать вызов себе, своей бизнес-модели и способам управления бизнесом.

В 2020 году IVI решил воспользоваться технологией управления под названием Business Unit Management и выделить внутри основного бизнеса 4 отдельных бизнес-юнита: Дети, Mobile, Originals (контент собственного производства) и Sport. Для внедрения такой модели управления необходимо принять принципы самокупаемости для каждой бизнес-единицы и частично перенести конкуренцию из внешней среды во внутреннюю, где персонал компании конкурирует за инвестиционные ресурсы и получает вознаграждение в прямой зависимости от личного вклада в бизнес компании. Другими словами, «No pain, no gain».



# Бизнес-кейс от IVI

## Продолжение



Например, бизнес-юнит IVI Originals возник в ответ на вызов рынка иметь на платформе эксклюзивный контент. Сегодня IVI – не единственный кинотеатр, который предлагает популярные фильмы и мультфильмы в хорошем качестве с отличным звуком, которые можно смотреть на любых устройствах. Поэтому необходимо что-то, что будет отличать IVI от других онлайн-кинотеатров.

Производство собственного контента – дело рискованное: контент должен получиться действительно качественным и интересным, чтобы вызвать у пользователей желание прийти и смотреть его именно на IVI. Для этого необходимо использовать разные жанры кино и формы выражения. Сезон оригинального контента для IVI начался успешно: компания выпустила уже 14 картин собственного производства, среди которых особенно успешными можно назвать чёрно-белый сериал «Нежность», полностью снятый на iPhone, сериал про маленького человека «По Колено» и документальный проект «Совсем другие» про тренды эпохи Digital.



# Вопросы

Вопрос **3** Объясните, чем может быть вызвано решение компании выделить направление Kids в отдельное структурное подразделение? Перечислите преимущества и недостатки перехода на такую систему управления в сегменте Kids. Перечислите риски.

Вопрос **4** Подумайте, как компания может выиграть конкуренцию на рынке именно в этом сегменте. Придумайте стратегию развития бизнес-юнита IVI Kids на ближайшие пять лет.

# Внимание!



На решение кейса у вас есть **90 минут**. 16:00 – время окончания командного тура и отправление решений. После 16:30 решения приниматься не будут!

Решения ДВУХ кейсов в ОДНОЙ презентации следует отправить на почту [olimpiada@emsch.ru](mailto:olimpiada@emsch.ru) в формате **.pdf** или **.pptx**. Назвать презентацию необходимо следующим образом: **«ФАМИЛИЯ капитана\_КОМАНДНЫЙ ТУР ОЧ»**.

На титульном листе укажите ФИО всех участников командного тура, класс и школу каждого участника. Если участники из одной школы, номер школы можно указать один раз.

**Успехов, ОЧ крутая команда!**

