

Лекция 4



БИЗНЕС-МОДЕЛИ*

*компактное, упрощенное представление о бизнесе, предназначенное для целостного описания и анализа деятельности всей системы взаимосвязанных бизнес-процессов.

Вопросы

1. КАК ВОЗНИКАЮТ БИЗНЕС-ИДЕИ?
2. ФОРМАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ИДЕИ
3. БИЗНЕС-ПЛАН





«Люди всегда хотят начать самостоятельное дело. Если даже им никогда не удастся заработать больше, чем несколько тысяч долларов в год, все же есть что-то привлекательное в возможности строить собственные планы и выполнять разнообразные задачи, к каждодневному решению которых мелкий предприниматель имеет склонность».

Пол Самуэльсон

Роковое предположение:

Если вы отлично понимаете содержательную сторону
какого-то вида бизнеса – вы отлично разбираетесь
и в нём самом...

Содержательная сторона работы в бизнесе
и сам бизнес – *две совершенно разные вещи*



1. Как возникают бизнес-идеи?

Что является источниками бизнес-идей?

- отзывы потребителей;
- продукция конкурентов;
- мнение работников отдела маркетинга и сбыта;
- официальные публикации;
- результаты НИР и ОКР.



**Что нужно
рынку?**

**Кому нужна эта
идея?**

ВОЗМОЖНОСТИ

ИДЕЯ

**ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА
ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**

**КОММЕРЦИАЛИ-
ЗАЦИЯ ИДЕИ**

Формулировка

**Как идея будет
приносить доход?**

Генерирование бизнес-идей — это процесс, основанный на творческом поиске, призванном идентифицировать решение проблем потребителей и новые возможности, которые возникают на рынке.

Основные методы генерирования бизнес-идей



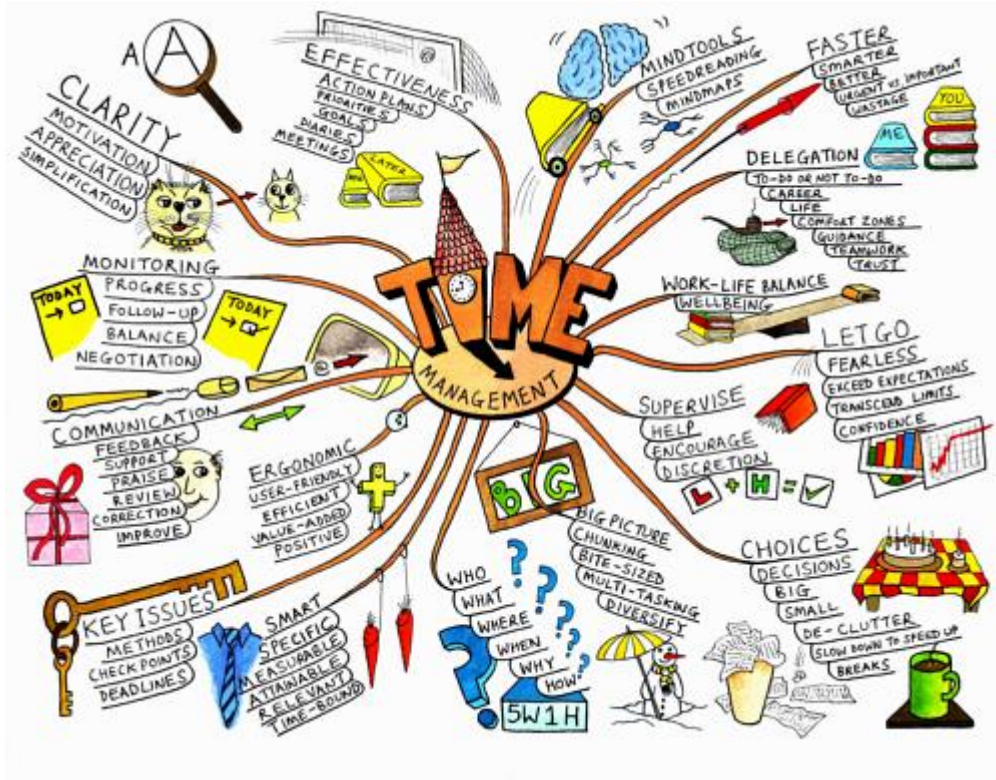
Мозговой штурм

**Метод «Шести шляп»
Эдварда де Боно**

**Составление ментальных
карт, или ассоциативных
карт**

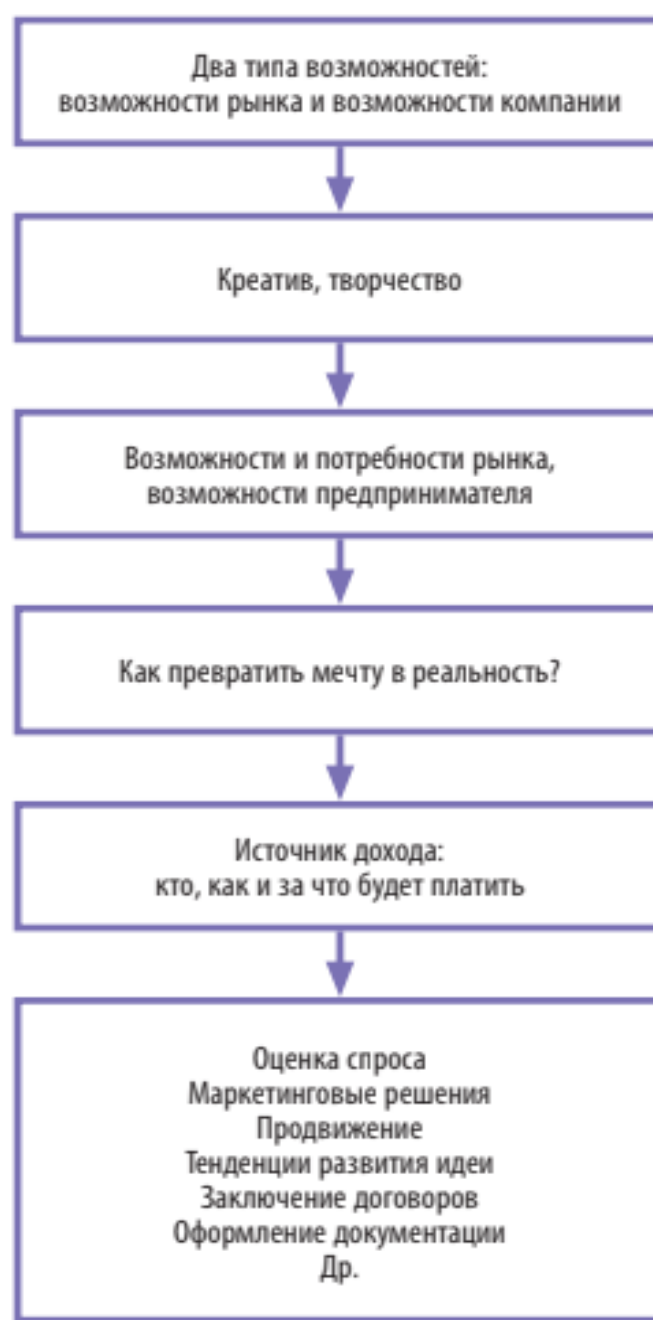
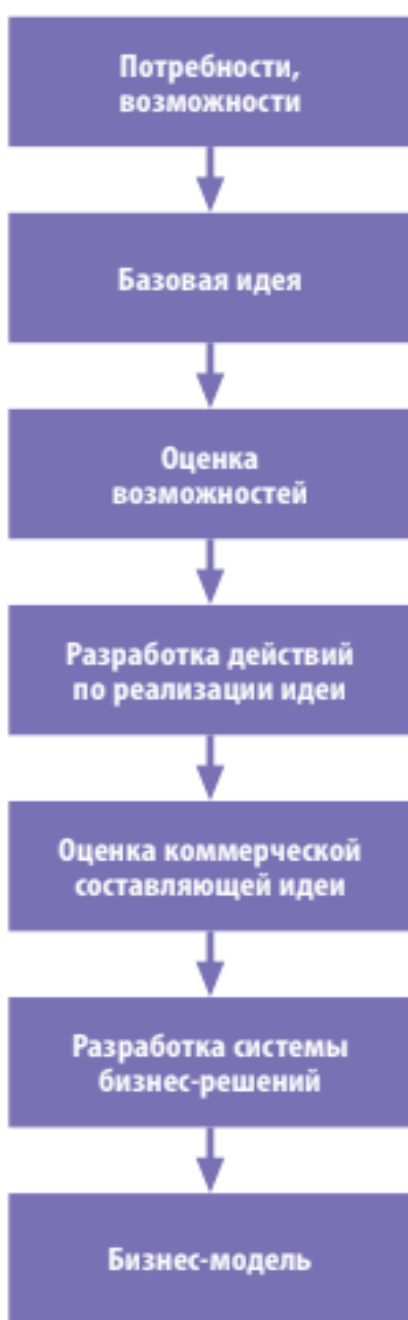
**Синектика или метод
аналогий**

Ментальная карта



техника визуализации мышления, которая позволяет фиксировать и обрабатывать информацию.

В классических версиях основная мысль или идея рисуется в центре ментальной карты, а все дополнительные — вокруг.



ПРОЦЕСС ПРЕВРАЩЕНИЯ БИЗНЕС-ИДЕИ В БИЗНЕС-МОДЕЛЬ



ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС-ИДЕИ, РЕАЛИЗОВАННОЙ В БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Смещение фокуса с собственных идей и потребностей на потребности рынка (не «вот отличная идея – кому бы ее продать?», а «вот отличная возможность – как ее можно использовать в своей идее?»))

Насколько компания сможет создать и интегрироваться в цепочку создания потребительской ценности.

Четкое осознание потребностей рынка (возможностей) и формирование на их основе бизнес-модели

Своевременное изменение бизнес-модели и реорганизация бизнеса под новую бизнес-модель

Наиболее часто особенно привлекательными становятся товары:

Высокотехнологичные
(Hi-Tech)



Высокоэмоциональные
(Hi-Touch)



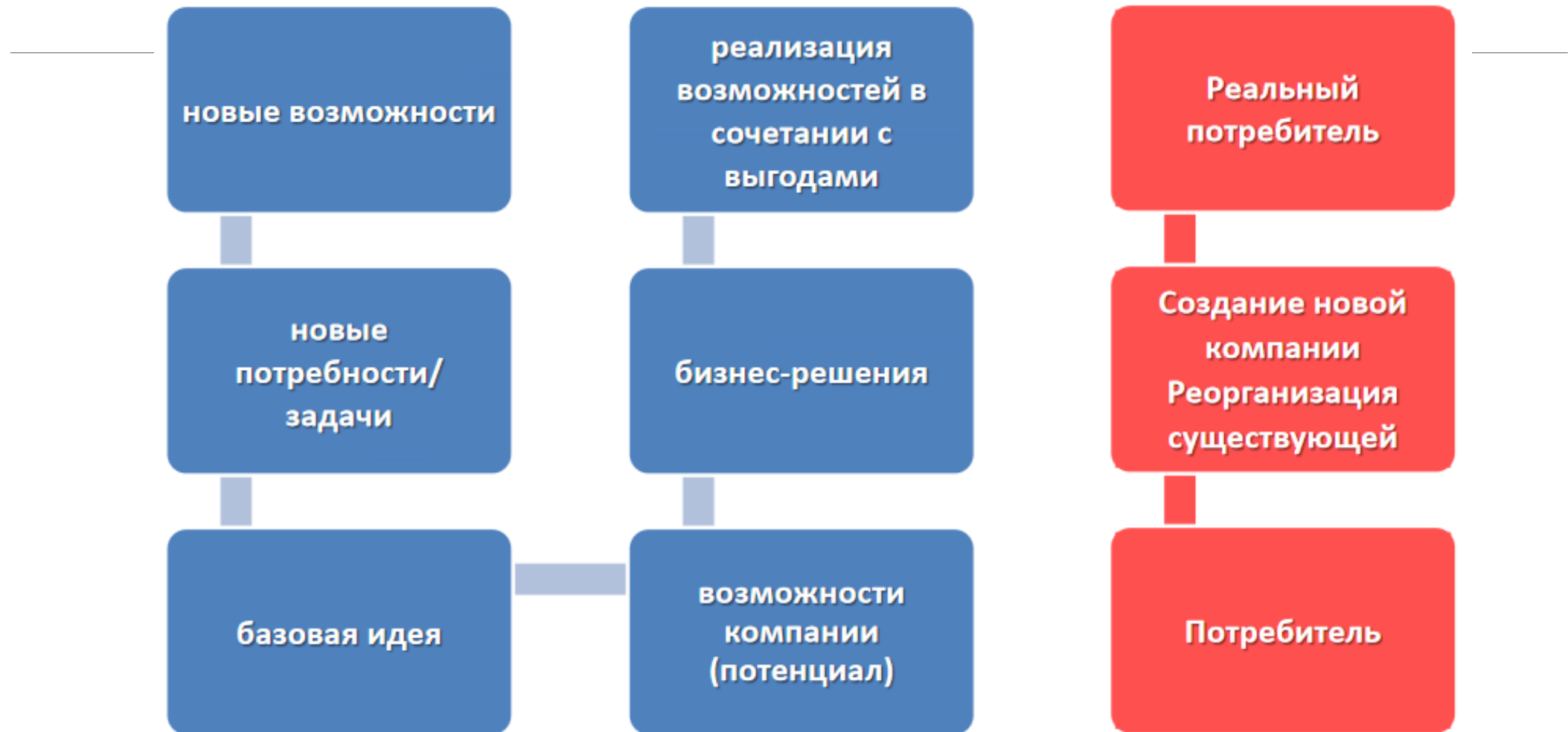
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

Концептуальная модель бизнеса, которая иллюстрирует логику создания добавленной стоимости (прибыли)



Люди покупают ценность, а не свойства...

Бизнес-модель — это концептуальная модель бизнеса, которая иллюстрирует *логику создания* добавленной стоимости (прибыли).



БИЗНЕС-МОДЕЛЬ М. ДЖОНСОН, К. КРИСТЕНСЕН, Х. КАГЕРМАНН

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ (CUSTOMER VALUE PROPOSITION – CVP)



ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ CUSTOMER VALUE PROPOSITION – CVP

Целевой потребитель

Работа, которая должна быть сделана для решения ключевых проблем или удовлетворения ключевых потребностей целевых потребителей

Предложения, удовлетворяющие потребности или решающие проблемы: не только *что*, но и *как* можно решить проблемы

ФОРМУЛА ПРИБЫЛИ (ВЫГОД)

PROFIT FORMULA

- **Модель получения дохода** (как много денег может быть сделано: цена \times объем; объем может быть определен по размеру рынка, частоте покупки, сопутствующим продажам, др.)
- **Структура издержек** (как распределены издержки, включая стоимость ключевых активов, прямые и косвенные затраты, эффект масштаба, др.)
- **Маржинальная модель:** сколько должна приносить дохода каждая транзакция (дополнительная единица), чтобы достичь желаемого уровня прибыли
- **Скорость обращения ресурсов:** как быстро ресурсы должны быть использованы для поддержки целевого объема (время на освоение новой продукции, производительность, оборачиваемость запасов, использование активов и др.)



Ключевые ресурсы,
необходимые для
выгодной
реализации
предложенной
потребительской
ценности

**КЛЮЧЕВЫЕ
РЕСУРСЫ**

Человеческие ресурсы

Технология, продукты

Партнёры, альянсы

Оборудование

Информация

Каналы

Бренд

Процессы: конструирование и разработка, НИОКР, снабжение, производство, маркетинг, управление персоналом, IT

Правила и систему показателей: маржинальные требования для инвестиций, условия кредитования, условия поставки, др.

Нормы: размер возможностей для инвестиций, подходы к потребителям и каналам продвижения

КЛЮЧЕВЫЕ ПРОЦЕССЫ

Ключевые процессы, в том числе правила, система показателей, нормы, которые обеспечивают повторяемость и масштабируемость прибыли и выгод, получаемых от реализации предложенной потребительской ценности

2. ФОРМАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ИДЕИ

Наиболее успешным вариантом формализации бизнес-модели является шаблон бизнес-модели, разработанный А. Остервальдером и И. Пинье. Авторы предлагают структурировать любую бизнес-модель по шаблону, который состоит из девяти блоков.



БИЗНЕС МОДЕЛЬ А.ОСТЕРВАЛЬДА И И.ПЕНЬЕ: ШАБЛОН (КАНВА) БИЗНЕСА

Ключевые партнеры	Ключевые виды деятельности	Ценностные предложения	Взаимоотношения с клиентами	Потребительские сегменты
	Ключевые ресурсы		Каналы сбыта	
Структура издержек			Потоки поступления доходов	

Блок 1. Потребительские сегменты— это те группы потребителей, для которых собирается работать компания

Название блока	Основные вопросы	Описание
Потребительские сегменты	<ul style="list-style-type: none">• Для кого мы создаем ценностное предложение?• Какие клиенты для нас наиболее важны?	<p>Основные типы потребительских сегментов:</p> <ol style="list-style-type: none">1. <i>Массовый рынок.</i> Бизнес-модели, относящиеся к предложению товаров широкого потребления, не делают различий между потребительскими сегментами.2. <i>Нишевой рынок.</i> Бизнес-модели нишевых рынков ориентированы на особые потребительские сегменты.3. <i>Дробное сегментирование.</i> Некоторые бизнес-модели выделяют сегменты рынка, незначительно отличающиеся по потребностям и запросам.4. <i>Многопрофильное предприятие.</i> Организация с многопрофильной бизнес-моделью обслуживает два совершенно разных потребительских сегмента с различными потребностями и запросами.5. <i>Многопрофильные платформы.</i> Некоторые организации обслуживают два или больше взаимосвязанных потребительских сегмента

Блок 2. Ценностное предложение отражает те преимущества, которые получит клиент, воспользовавшись продуктом или услугой данной компании

<p>Ценностное предложение</p>	<ul style="list-style-type: none">• Какие ценности мы предлагаем потребителю?• Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам?• Какие потребности удовлетворяем?• Какой набор товаров и услуг мы можем предложить каждому потребительскому сегменту?	<p>Некоторые элементы, из которых складывается ценность продукта или услуги для потребителя:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Новизна.2. Производительность.3. Изготовление на заказ.4. Дизайн.5. Бренд/статус.6. Цена.7. Сокращение расходов.8. Снижение рисков.9. Доступность.10. Удобство при использовании
-------------------------------	--	---

Блок 3. Каналы сбыта - то, как компания взаимодействует с потребительскими сегментами и доносит до них свои ценностные предложения

<p>Каналы сбыта</p>	<ul style="list-style-type: none">• Какие каналы взаимодействия были бы желательны для наших потребительских сегментов?• Как мы взаимодействуем с ними сейчас?• Как связаны наши каналы между собой?• Какие из них наиболее эффективны?• Какие более выгодны?	<p>Основные каналы сбыта:</p> <ul style="list-style-type: none">• Прямые (торговые агенты, продажи через Интернет, фирменные магазины).• Непрямые (партнерские магазины, оптовики). <p>Этапы сбыта:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Информационный. Как мы повышаем осведомленность потребителя о товарах и услугах нашей компании?2. Оценочный. Как мы помогаем клиентам оценивать ценностные предложения нашей компании?3. Продажный. Каким образом мы предоставляем клиентам возможность приобретения определенных товаров и услуг?4. Доставка. Как мы доставляем клиентам наши ценностные предложения?5. Постпродажный. Как мы обеспечиваем клиентам постпродажное обслуживание?
---------------------	---	--

Блок 4. Взаимоотношения с клиентами - характер отношений с клиентами в зависимости от решаемых задач: приобретение клиентов; удержание клиентов; увеличение продаж

<p>Взаимоотношения с клиентами</p>	<ul style="list-style-type: none">• Отношений какого типа ждет каждый потребительский сегмент?• Какие отношения установлены? Каких расходов они требуют?• Как они интегрированы в общую схему бизнес-модели?	<p>Типы взаимоотношений с клиентами:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Персональная поддержка.2. Самообслуживание.3. Автоматизированное обслуживание.4. Сообщества.5. Совместное создание
------------------------------------	--	--

Блок 5. Потоки поступления дохода материальная прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента

Название блока	Основные вопросы	Описание
Потоки поступления дохода	<ul style="list-style-type: none">• За что клиенты действительно готовы платить?• За что они платят в настоящее время?• Каким образом платят?• Как они предпочли бы платить?• Какую часть общей прибыли приносит каждый поток поступления доходов?	<p>В бизнес-модели могут существовать два типа потоков доходов:</p> <ul style="list-style-type: none">• доход от разовых сделок;• регулярный доход от периодических платежей, получаемых от клиентов за ценностные предложения или постпродажное обслуживание. <p>Способы генерирования дохода:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Продажа активов.2. Плата за использование.3. Оплата подписки.4. Аренда/рента/лизинг.5. Лицензия.6. Брокерские проценты.7. Реклама

Блок 6. Ключевые ресурсы - наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели и позволяющие создавать и доставлять до потребителя ценностные предложения.

Ключевые ресурсы	Какие ключевые ресурсы нужны для наших ценностных предложений? наших каналов сбыта? взаимоотношений с клиентами? Поток доходов?	Классификация основных ресурсов: 1. Материальные ресурсы. 2. Интеллектуальные ресурсы. 3. Персонал. 4. Финансы
------------------	---	--

Блок 7. Ключевые виды деятельности - действия, которые необходимы для реализации бизнес-модели, виды деятельности, без которых невозможна эффективная работа компании.

<p>Ключевые виды деятельности</p>	<ul style="list-style-type: none">• Каких видов деятельности требуют наши ценностные предложения? Наши каналы сбыта?• Наши взаимоотношения с клиентами?• Наши потоки поступления доходов?	<p>Классификация основных видов деятельности:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Производство.2. Разрешение проблем.3. Платформы
-----------------------------------	---	--

Блок 8. Ключевые партнеры - сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес-модель.

<p>Ключевые партнеры</p>	<ul style="list-style-type: none">• Кто является нашими ключевыми партнерами?• Кто наши основные поставщики?• Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров?• Какой ключевой деятельностью занимаются наши партнеры?	<p>Можно выделить четыре типа партнерских отношений:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями.2. Сококонкуренция: стратегическое партнерство между конкурентами.3. Совместные предприятия для запуска новых бизнес-проектов.4. Отношения производителя с поставщиками для гарантии получения качественных комплектующих. <p>Основные методы создания партнерских отношений:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Оптимизация и экономия в сфере производства.2. Снижение риска и неопределенности.3. Поставка ресурсов и совместная деятельность
--------------------------	---	---

Блок 9. Структура издержек - это расходы, связанные с функционированием бизнес-модели

<p>Структура издержек</p>	<ul style="list-style-type: none">• Какие наиболее важные расходы предполагает наша бизнес-модель?• Какие ключевые ресурсы наиболее дороги?• Какие ключевые виды деятельности требуют наибольших затрат?	<p>По структуре издержек имеет смысл разделить бизнес-модели на два класса: с преимущественным вниманием к издержкам и с преимущественным вниманием к ценности (большинство бизнес-моделей находятся где-то между этими двумя крайностями).</p> <p>Структура издержек:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Фиксированные издержки — издержки, которые остаются неизменными вне зависимости от объема товаров или услуг.2. Переменные издержки — издержки, которые меняются в зависимости от объема товаров или услуг
---------------------------	--	--

3. Бизнес-план

БИЗНЕС-ПЛАН: ПРОГРАММА ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ДЕЙСТВИЙ КОМПАНИИ

- ✓ Основные сведения о компании
- ✓ Вид деятельности
- ✓ Производимый продукт/услуга
- ✓ Процесс производства
- ✓ Целевые рынки сбыта
- ✓ Маркетинг
- ✓ Организация бизнес-процессов
- ✓ Оценка эффективности

В бизнес-плане систематизируются основные положения деятельности, развития компании на определенный период, базовым фундаментом которого является бизнес-модель

Основные стратегические принципы бизнес-планирования:

концентрация усилий;

баланс риска;

сотрудничество.



Актуальность бизнес-планирования:



- в экономику входит новое поколение предпринимателей;
- конкурентная среда заставляет подстраиваться к её условиям;
- в борьбе за иностранные инвестиции необходимо уметь обосновывать проекты по принятым в мире правилам.

Бизнес-план помогает решить следующие задачи:

- определить конкретные направления деятельности, целевые рынки и место на них;
- сформулировать цели и стратегию их достижения;
- определить лиц, ответственных за результаты;
- определить параметры товаров и услуг для потребителей;
- оценить издержки;
- оценить соответствие квалификации персонала требованиям по целям деятельности;
- определить маркетинговые мероприятия;
- оценить финансовое положение с точки зрения достижения поставленных целей;
- предусмотреть «подводные камни», способные помешать воплощению бизнес-плана.



Бизнес-план призван ответить на 3 вопроса:

Каково текущее состояние бизнеса?

Каково желаемое состояние?

Как наиболее эффективно достичь желаемого состояния?



Два портрета одного бизнес-плана:

Официальный:

краткое изложение прошлого, настоящего и будущего бизнеса для партнеров, акционеров, инвесторов).



Повседневный:

рабочий документ для команды разработчиков и консультантов с рабочим информационным материалом.



«Национальные особенности» бизнес-планирования

	Западный подход	Российский подход
Отношение к бизнесу как к...	свободе, самореализации, чести	источнику значительных доходов
Отношение к учету как к ...	инструменту для лучшего понимания бизнеса и путей его улучшения	средству удовлетворения любопытства контролирующих инстанций
Главное в текущем контроле...	положительное сальдо между доходами и расходами	доход в абсолютном выражении
Главная стратегическая цель...	расширение доли рынка	выживание

Типовая структура бизнес-плана



ОСНОВНОЙ ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Компетенции

Деятельность для создания
ценностного предложения

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ

Стратегия

Стратегическое видение

Миссия

СРЕДНЕСРОЧНЫЕ ПЛАНЫ

Производства

Продаж

Загрузки
мощностей

Привлечения
ресурсов

Другое

КРАТКОСРОЧНЫЕ ПЛАНЫ

Годовые

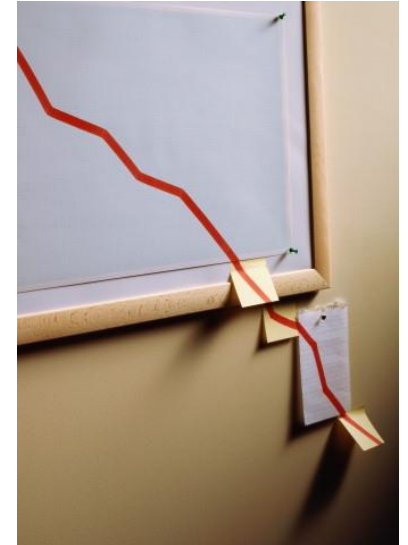
Квартальные

Месяц, декада

Посменное
диспетчирование

Основные ошибки в бизнес-планировании:

- Производственный подход;
- Излишний оптимизм;
- Слабое знание рынка;
- Неизученность сбыта и ценообразования;
- Некорректность финансовых расчетов;
- Не учтены риски.



Основные подходы к составлению бизнес-плана:

Бизнес-план составляется наемной командой менеджеров, а инициаторы проекта готовят исходные данные;



Инициаторы сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов и потенциальных инвесторов.

