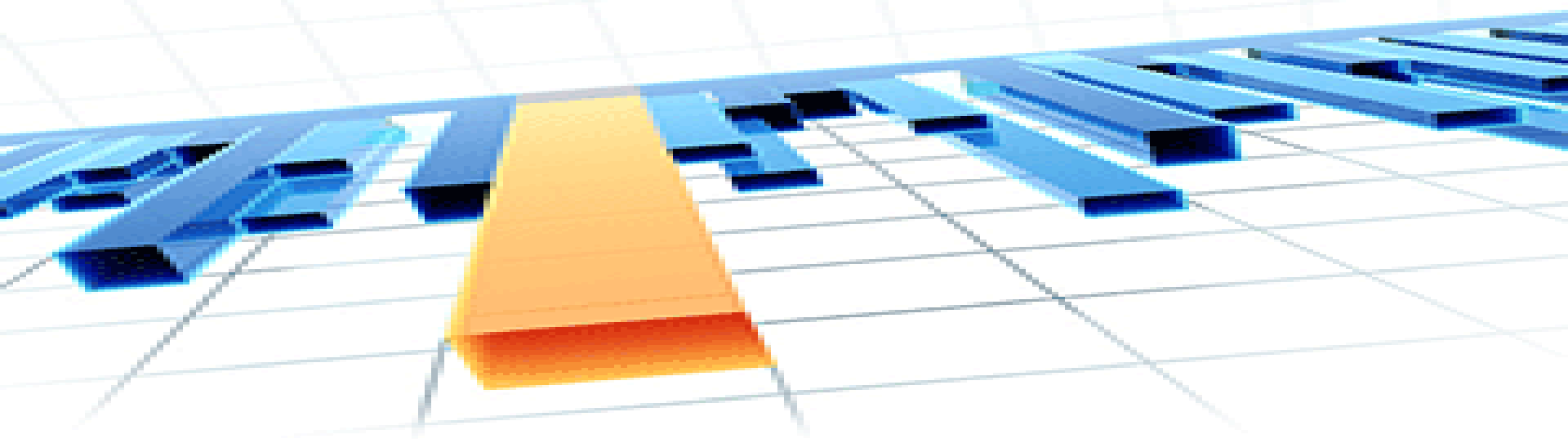


Бизнес-моделирование (мастер-класс)

Куликова Надежда Владимировна, вице-президент НП «Коллегия аналитиков», эксперт, бизнес-тренер

Базовые истины

Бизнес-модель может создаваться для следующих типов объектов:

- для продукта/услуги (группы продуктов/услуг);

- для компании (или бизнес-единицы в составе компании);

- для группы компаний/холдинга.

Любая бизнес-модель должна давать ответ на три ключевых вопроса:

- как компания создает ценность для внешних клиентов;

- как компания зарабатывает деньги;

- как компания обеспечивает стратегический контроль над цепочками создания ценности.

«В условиях кризиса в выигрыше окажутся те компании, которые научатся быстро, с учетом изменения факторов внешнего окружения, анализировать свои и «чужие» бизнес-модели и быстро переходить от неэффективных к эффективным бизнес-моделям.»

(А.Сооляттэ)

Набор базовых элементов и ключевые вопросы

1) Целевые группы клиентов: Кто относится к целевым группам клиентов компании, которым она предлагает и поставляет свои продукты, услуги и комплексные решения?

2) Предложение ценности: какие услуги, продукты и решения предлагает компания своим целевым группам клиентов?

3) Каналы продвижения: по каким каналам компания продвигает и продает свои услуги, продукты и решения целевым группам клиентов?

4) Механизм взаимодействия с клиентами: как компания выстраивает свои взаимодействия с клиентами?

5) Модель взаимодействия с партнерами и поставщиками: с какими партнерами и поставщиками работает компания, по каким принципам и на каких условиях?

6) Цепочки создания ценности2: какие цепочки создания ценности компания выполняет собственными силами? Какие цепочки создания ценности компания передала на аутсорсинг своим партнерам или контрагентам? Как компания обеспечивает контроль цепочек, переданных на аутсорсинг?

7) Технологическая платформа: имеется ли у компании собственная технологическая платформа, которая позволяет ей производить оригинальные продукты и оказывать услуги, которые сложно повторить конкурентам?

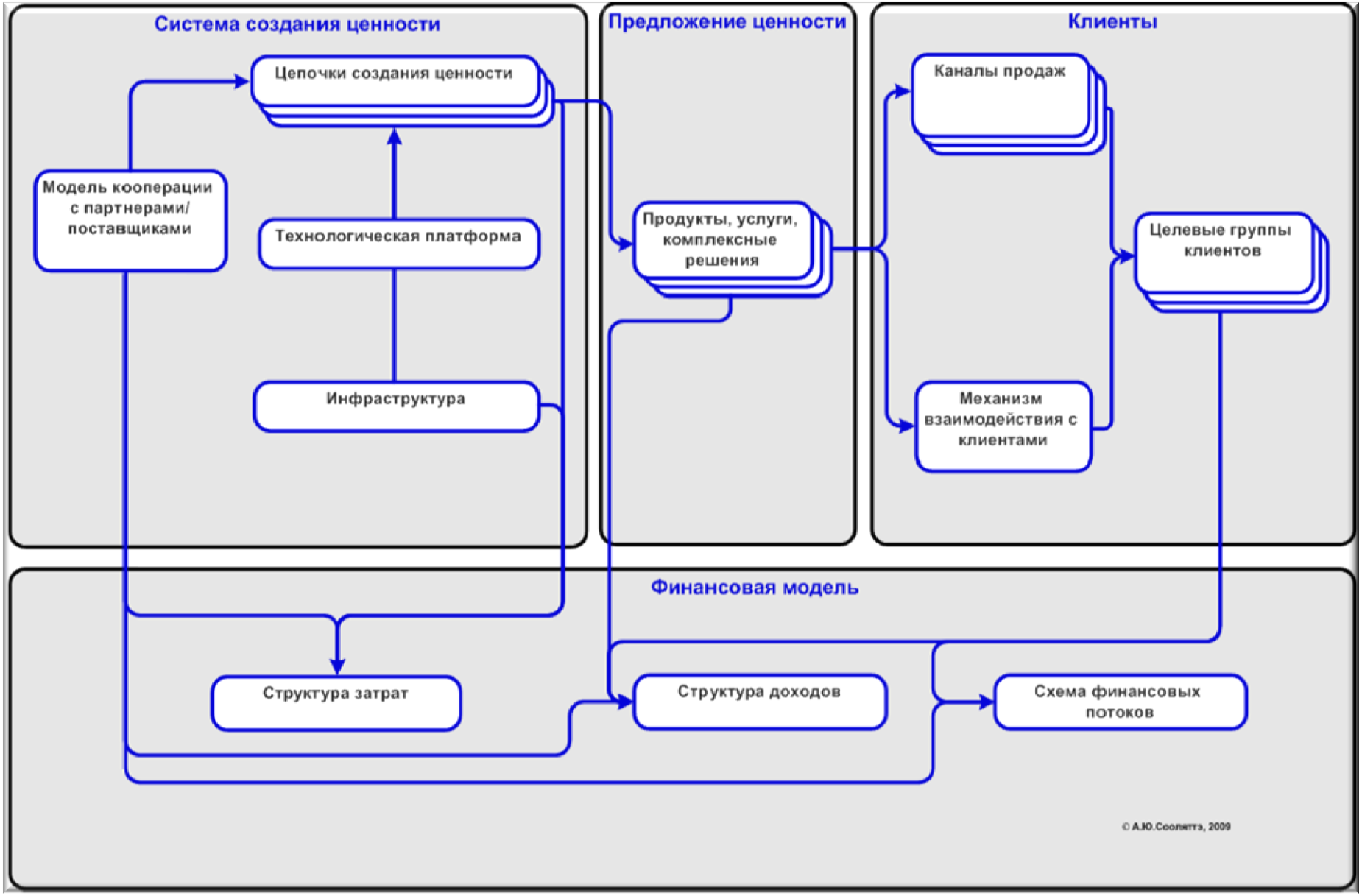
8) Инфраструктура: какие ключевые активы использует компания для выполнения цепочек создания ценности – производства продуктов и оказания услуг?

9) Структура доходов: как и на чем компания зарабатывает деньги, используя существующую бизнес-модель?

10) Структура расходов: какие затраты в разрезе цепочек создания ценности и ключевых активов, используемых для производства продуктов и оказания услуг, являются наиболее значимыми для компании?

11)Схема финансовых потоков: как выстроены финансовые потоки между компанией, ее партнерами, поставщиками и клиентами?

Бизнес модель. Концептуальная схема



Концептуальная схема с вопросами

Система создания ценности

МОДЕЛЬ КООПЕРАЦИИ С ПАРТНЕРАМИ/ ПОСТАВЩИКАМИ

С какими партнерами и поставщиками работает компания в рамках цепочек создания ценности (ЦСЦ)? На основании каких принципов?

ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

В каких ЦСЦ участвует компания? Какие процессы она выполняет собственными силами? Какие процессы передала на аутсорсинг? Как компания создает и распределяет ценность для клиентов?

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПЛАТФОРМА

Есть у компании собственная технологическая платформа? Какие базовые технологии компания использует для производства продуктов и оказания услуг? Кому принадлежат права на технологии?

ИНФРАСТРУКТУРА

Какие ключевые активы компания использует для выполнения процессов ЦСЦ? Кому принадлежат права на эти активы?

Предложение ценности

ПРОДУКТЫ, УСЛУГИ, КОМПЛЕКСНЫЕ РЕШЕНИЯ

Какие продукты, услуги, комплексные решения, имеющие ценность для клиента, предлагает компания?

Клиенты

КАНАЛЫ ПРОДВИЖЕНИЯ

Какие каналы продвижения и продажи своих продуктов, услуг, комплексных решений использует компания?

МЕХАНИЗМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТАМИ

Как компания выстраивает механизмы взаимодействия с клиентами?

ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ КЛИЕНТОВ

Кто относится к целевым группам клиентов компании, которым она предлагает и поставляет свои продукты, услуги и комплексные решения?

Финансовая модель

© А.Ю.Соолиттэ, 2009

СТРУКТУРА ЗАТРАТ

Какова структура затрат компании на реализацию бизнес-модели?

СТРУКТУРА ДОХОДОВ

Какова структура доходов компании в разрезе продуктов, услуг, комплексных решений, предлагаемых клиентам? Какова структура доходов компании в разрезе целевых групп клиентов и регионов?

СХЕМА ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ

Каковы схемы финансовых потоков между участниками ЦСЦ компании?

Пример бизнес-модели компании (IT)

СИСТЕМА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

МОДЕЛЬ КООПЕРАЦИИ С ПАРТНЕРАМИ/ ПОСТАВЩИКАМИ

- Партнеры по разработке Отраслевых решений
- Партнеры по разработке Специализированных решений, совместимых с 1С
- Независимые команды разработчиков игр
- Партнеры по внедрению ПО и сервисам (8 моделей сотрудничества с 2-3 уровнями статусов)
- Зарубеж. поставщики ПО (Microsoft, Novell, Symantec и т.п.)
- Росс. поставщики ПО (ПроМТ, ABBYY, ИНЭК, Лаб-я Касперского и т.п.)
- Поставщики кассового и др. специализированного торгового оборудования
- Поставщики компьютеров и мобильных устройств

ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

I. ЦСЦ, выполняемые компанией 1С

- Разработка, поставка и поддержка типовых программных продуктов 1С
- Издание и дистрибьюция сертифицир-х Отраслевых решений на платформе 1С:Предприятие и Специализир-х решений
- Услуги для партнеров 1С
- Дистрибьюция ПО других вендоров

II. ЦСЦ, выполняемые партнерами компании 1С

- Разработка, внедрение и поддержка Отраслевых решений на платформе 1С:Предприятие
- Разработка, внедрение и поддержка Заказных решений на платформе 1С:Предприятие
- Разработка, внедрение и поддержка Специализированных решений
- Консалтинг, информационно-технологическое сопровождение, обучение и т.п.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПЛАТФОРМА

- Платформа 1С:Предприятие

ИНФРАСТРУКТУРА

- Центр разработки ПО 1С
- Логистический центр
- Отдел технической поддержки
- Учебные центры 1С
- Торговые службы и Франчайзариум
- Сеть сайтов 1С

ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЦЕННОСТИ

ПРОДУКТЫ, УСЛУГИ, КОМПЛЕКСНЫЕ РЕШЕНИЯ

- Типовые решения на платформе 1С:Предприятие
- Отраслевые решения на платформе 1С:Предприятие
- Заказные решения на платформе 1С:Предприятие
- Специализированные решения для автоматизации управления
- Программные продукты 1С для домашних компьютеров и аудиокниги
- Программные продукты 1С для образовательной сферы
- Программные продукты других вендоров
- Учебные и методические материалы по решениям и продуктам 1С, материалы 1С:Консалтинг
- Услуги для партнеров 1С
- Услуги партнеров 1С для пользователей 1С

КЛИЕНТЫ

КАНАЛЫ ПРОДВИЖЕНИЯ

- Предприятия сети «1С:Франчайзинг»
- Дилеры
- Региональные дистрибьюторы
- Центры компетенций
- Учебные центры 1С
- Сервис-партнеры и сервис- центры
- Магазины Ассоциации 1С:Мультимедиа
- Сеть «1С:Консалтинг»
- Сеть сайтов 1С и сайтов партнеров
- Выставки, конференции, семинары, СМИ
- Высшие и средние специальные учебные заведения

МЕХАНИЗМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТАМИ

- Через партнерские сети 1С (10000 партнеров в 600 городах бывш. СССР) и через сеть сайтов 1С

ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ КЛИЕНТОВ

- Партнеры 1С (клиенты – для самой 1С)
- Руководители производственных и торговых предприятий
- Бухгалтера
- Специалисты по управлению персоналом и расчету з/платы
- ИТ-специалисты
- Студенты
- Школьники
- Учителя и администрация школ
- Пользователи программ для домашних компьютеров
- Игровые клубы

ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ

© А.Ю.Соолятт, 2009

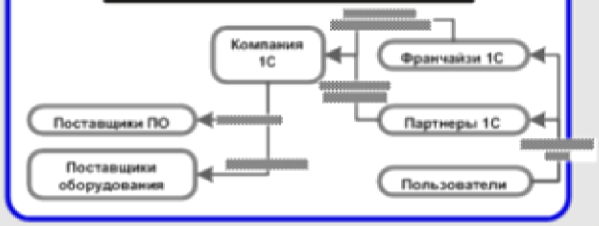
СТРУКТУРА ЗАТРАТ

- Разработка/локализация ПО
- Издание ПО
- Логистика
- Техническая поддержка партнеров и пользователей
- Реклама и продвижение продуктов, услуг, решений
- Поддержка и развитие партнерских сетей 1С
- Поддержка и развитие сети сайтов 1С

СТРУКТУРА ДОХОДОВ

- Продажа ПО 1С партнерам
- Продажа ПО др. вендоров партнерам
- Продажа услуг партнерам
- Взносы от франчайзи
- Продажа оборудования партнерам
- Продажа уч. и метод. материалов партнерам
- Прямые продажи типового ПО 1С и др. вендоров клиентам в офисе или через электронный магазин 1С

СХЕМА ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ



Пример структуры бизнес-модели проекта

Бизнес-модель проекта "ПМК"

1 Клиенты

1.1 Целевые группы клиентов (для новых продуктов / услуг / решений)

1.2 Каналы продвижения и продаж

1.3 Механизм взаимодействия с целевыми группами клиентов

2 Предложение ценности

2.1 Новые продукты

2.2 Новые услуги (новизна в синтезе сервисов)

2.2.1 Услуги индустрии питания:

2.2.2 Услуги индустрии гостеприимства

2.2.3 услуги индустрии досуга и развлечений

2.2.4 Услуги индустрии туризма

2.2.5 услуги индустрии креатива

2.2.6 Услуги индустрии моды

2.2.7 Услуги принт-медиа индустрии

2.2.8 услуги выставочной индустрии

2.2.9 Услуги индустрии инноваций

2.2.10 Услуги индустрии HR

2.2.11 Услуги индустрии шоу-бизнеса

2.2.12 Услуги индустрии торговли

2.2.13 Дополнительные сервисы

2.2.14 Дополнительные акции коммерческого характера

2.3 Новые решения

2.3.1 новый формат межрегиональных и международных коммуникаций

2.3.2 новые технологии обеспечения многопрофильных и многоцелевых коммуникаций

2.3.3 инновационные кластерные подходы к реализации международных проектов

2.3.4 новые индустрии на интегрированных технологических платформах

2.3.5 инновационные технологии управления макро-экономикой регионов

2.3.6 инновационные социальные технологии

2.3.7 инновационные подходы к решению проблем занятости населения

2.3.8 новые технологии и стандарты управления проектами

2.3.9 новый формат региональных инновационных инфраструктур

2.3.10 сетевые формы региональных центров технологического развития

2.4 Новые формы коммуникаций

2.4 Новые формы коммуникаций 10

2.4.1 Межличностные 10

2.4.2 Корпоративные 10

2.4.3 Коллективные 10

2.4.4 Дипломатические 10

2.4.5 Маркетинговые 11

3 3. Система создания ценности 11

3.1 Цепочки создания ценности (для новых продуктов/услуг/решений) по жизненному циклу . 11

3.2 • Инфраструктура, необходимая для создания ценности 11

3.3 • Модели кооперации или сотрудничества с партнерами / поставщиками; 12

3.4 • Технологические платформы 12

4 4. Финансовая модель 12

4.1 Структура затрат 12

4.2 Структура доходов 13

4.3 Схема финансовых потоков 13

5 5. Общественные институты 14

6 6. Институты развития 14

7 7. Краткая характеристика услуг (проект) 14

7.1 Область / сфера услуг 14

7.2 Сегмент рынка 14

7.3 Конкурентные преимущества 15

7.4 Параметры услуги 16

Пример разработки содержания

2 Предложение ценности

2.1 Новые продукты

- Информационные и коммуникационные услуги
- Осуществление поиска, подбора и отбора партнеров, рабо
соратников, информационных ресурсов и т.д. ... под запро
лиц
- Реализация коммуникационных проектов, включая PR-сог
проектов или брендов и проведение специальных PR-мер
- Исследовательские, консультационные и экспертные услу
практических тем
- Информационно-аналитические услуги по обработке откр
регионов РФ
- Организация межрегиональных и международных телеко
вебинаров и пр.
- Предоставление трафика для коммуникационных услуг
  - IP телефония
  - Системы передачи (магистрали)
  - Спутниковая связь
  - Факсимильная связь
  - Электронная почта
  - Видеосвязь
  - Мобильная связь
  - WiFi для площадок ПМК
- Функциональные IT-технологии
  - Коммерческие точки обмена трафиком
  - Компьютеры Home 500-й серии
  - Цифровые технологии в телефонных сетях
  - Новые IT-решения для управления организацие
- Разработка web-сайтов и порталов
- Создание собственной компьютерной сети (intro-net ПМК)
предоставления доменных имен, подключения к единому
системам
- Сувенирная продукция всех стран мира
- Оригинальные сувениры ПМК
- изделия и товары творческих мастерских и лабораторий
- товары для спорта, отдыха и путешествий
- товары для развития интеллектуальных и креативных способностей
- товары для творческой самореализации
- товары для осуществления коммуникаций
- учебные и развивающие фильмы и имитаторы
- технические и технологические новинки

2.2 Новые услуги (новизна в синтезе сервисов)

2.2.1 Услуги индустрии питания:

- ✓ национальные кухни народов мира (кафе, рестораны,
- ✓ организация корпоративных обедов и выездного питан
- ✓ мастер-классы по национальной кулинарии
- ✓ межрегиональные и международные соревнования ку
- ✓ организация дегустационных сессий широкого ассорти

2.2.2 Услуги индустрии гостеприимства

- ✓ проживание туристов со средним и высоким достатком
колоритом
- ✓ проживание туристов с небольшим достатком в соврем
и мотелях
- ✓ размещение международных делегаций в отелях с оказанием услуг их сопровождения
- ✓ предоставление специальных помещений для проведения пресс-конференций, семинаров, коллоквиумов, переговоров и пр.
- ✓ широкий ассортимент услуг различных национальных систем оздоровления
- ✓ широкий ассортимент бытовых услуг (парикмахерские, косметологические, услуги принт-медиа и копи-центра, бани, солярии, ремонт швейных изделий, ремонт автомобилей, химчистка, ремонт и изготовление ювелирных изделий и сувенирной продукции, ремонт фото и видео-аппаратуры и пр.)

2.2.3 услуги индустрии досуга и развлечений

- *Коммерческий сектор*
- ✓ Клубы по интересам (предоставление помещений для размещения постоянных представительств или абонементов для проведения акций)
- ✓ Клубы любителей культур народов мира (чайной,
- ✓ Клубы любителей музыки разных жанров (от классической до автосркой)
- ✓ Клубы любителей здорового образа жизни
- ✓ Клубы любителей классических и трехсторонних шахмат, шашек,
- ✓ Военно-исторические клубы

3.2 • Инфраструктура, необходимая для создания ценности

- Система управления в форме Генерального оператора с сетью региональных операторов
- Система логистических центров дистрибуции товаров и услуг
- Информационная система управления процессами производства и предоставления услуг
- Единый информационный портал (генеральный сайт и сеть интегрированных сайтов), с возможностью интерактивных коммуникаций участников

3.3 • Модели кооперации или сотрудничества с партнерами / поставщиками;

- Многофункциональный кластер, сформированный на основе функционально-ролевой системы отношений участников
- Государственно-частные партнерства (в сфере производства продукции)
- Транс-национальные корпорации (в сфере реализации коммерческих проектов)
- Социальные партнерства (в сфере реализации социальных проектов)

3.4 • Технологические платформы

- Собственная уникальная система управления информационными и коммуникационными потоками
- Собственная уникальная система 3-D представления объектов и услуг ПМК
- Собственная уникальная система логистики (управление транспортными пассажиропотоками и потоками товаров и услуг)
- Европейские технологические платформы (European Technology Platforms - ETP)

Вопросы и ответы

Попробуйте ответить на 3 ключевые вопроса:

1. **Как Ваша организация создает ценность для клиентов?**
2. **Как Ваша организация зарабатывает деньги?**
3. **Как Ваша организация обеспечивает стратегический контроль над цепочками создания ценности?**