

# **БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЕ**

**Перминов А.Н.**  
**зам. ген. директора по маркетингу**  
**Челябинского турбюро «Спутник»**



# ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ

---

## Моделирование

– это метод представления объектов реального или вымышленного мира и их свойств

---

## Бизнес-модель

– это компактное, упрощённое представление о бизнесе.

---

*Это логика вашего бизнеса, - описание бизнес-процессов взаимодействия системы организации (проекта) с внешней средой*

---



## ЗАЧЕМ НЕОБХОДИМО БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЕ:



**1. Описание бизнес-проекта** позволит проще организовать и управлять бизнесом.



**2. Презентационные функции.** С помощью бизнес-модели Вы можете представить своей проект инвесторам или партнерам.

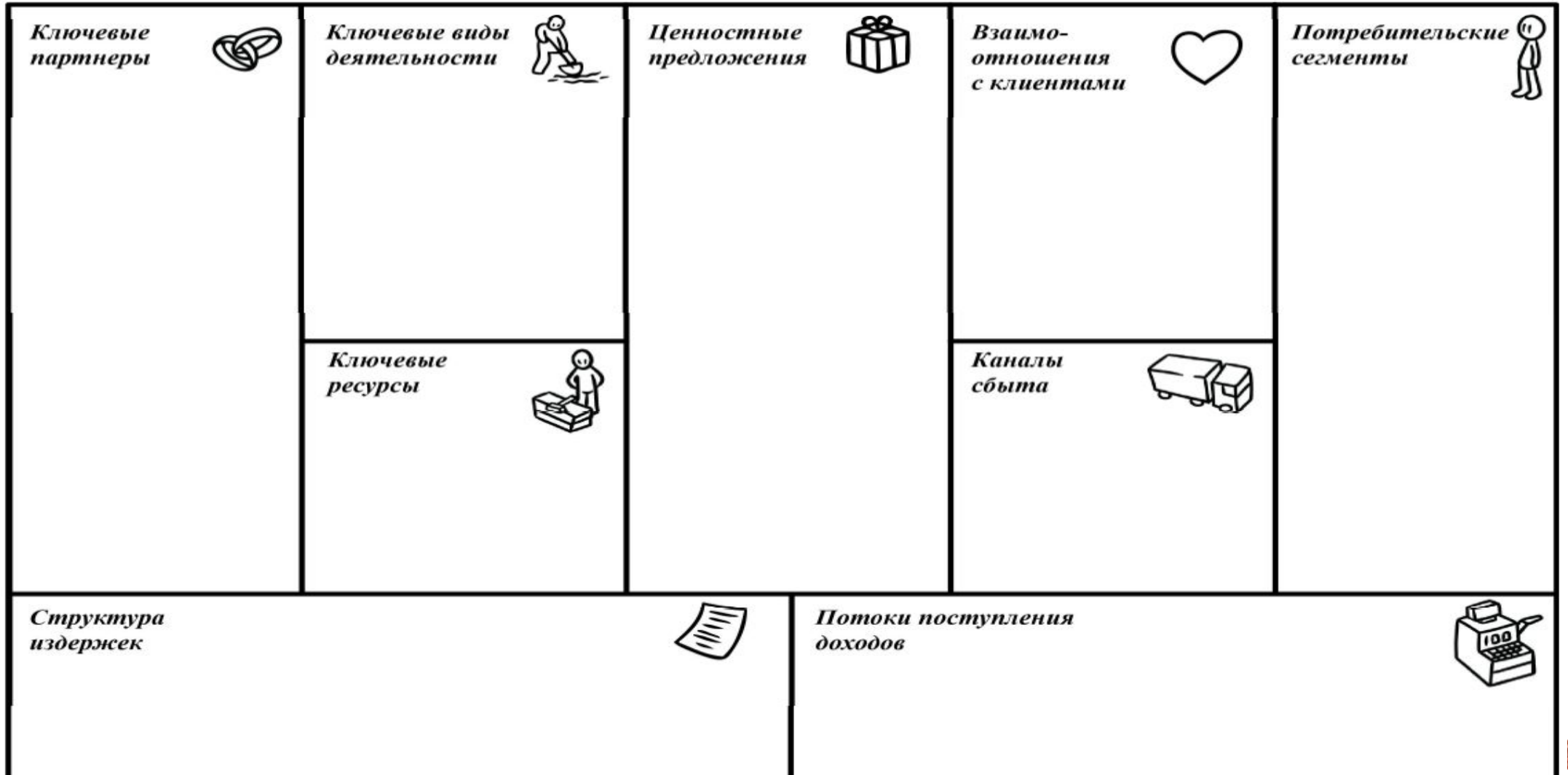


**3. Бизнес-модель** позволяет увидеть точки для внедрения будущих инноваций





# БИЗНЕС-МОДЕЛЬ АЛЕКСАНДРА ОСТЕРВАЛЬДЕРА



# КЛИЕНТСКИЕ СЕГМЕНТЫ

				<b>1</b> <b>Клиентские</b> <b>сегменты</b> <b>Целевая</b> <b>аудитория</b> <b>проекта</b>



Кто наш клиент?

Составьте портреты потребителей.

В какой он ситуации?

Какие потребности имеет?

Какой результат он хочет  
получить?

«На какую работу он нас  
нанимает»?



# ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

		<b>2</b> <b>Продукт /услуги компании</b>		<b>1</b> Клиентские сегменты Целевая аудитория проекта. Кто наш клиент? Составьте портреты потребителей. В какой он ситуации Какие потребности имеет? Какой результат он хочет получить? «На какую работу он нас нанимает»?



Какой продукт мы предлагаем?

Как он удовлетворяет потребность нашего клиента?

Чем наш продукт отличается от продукта конкурентов?



# КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ

		2		1
		Ценностное предложение. Какой продукт мы предлагаем? Как он удовлетворяет потребность нашего клиента? Чем наш продукт отличается от продукта конкурентов?	3 <b>Каналы коммуникации</b>	Клиентские сегменты Целевая аудитория проекта. Кто наш клиент? Составьте портреты потребителей. В какой он ситуации Какие потребности имеет? Какой результат он хочет получить? «На какую работу он нас нанимает»?



Через какой канал

- мы информируем клиента о нашем продукте?
- помогаем ему выбрать продукт?
- доставляем наш продукт?
- коммуницируем после продажи?



# ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ



Какие взаимоотношения мы должны устанавливать с каждым из клиентов?

Кого мы видим в клиента – друга, партнера, объект изучения.

Виды взаимоотношений: самообслуживание, экспертное консультирование, персональное обслуживание v.i.p., творческие союзы и т.д.

Как мы вкладываемся в эти взаимоотношения?

Какого вклада в отношения мы ожидаем от клиентов?



	<p>2</p> <p>Ценностное предложение.</p> <p>Какой продукт мы предлагаем?</p>	<p>4</p> <p><b>Взаимоотношения с клиентами</b></p>	<p>1</p> <p>Клиентские сегменты</p> <p>Целевая аудитория проекта.</p>
	<p>Как он удовлетворяет потребность нашего клиента?</p> <p>Чем наш продукт отличается от продукта конкурентов?</p>	<p>3</p> <p>Каналы коммуникации.</p> <p>Через какой канал: мы информируем клиента о нашем продукте?</p> <p>Помогаем ему выбрать продукт? доставляем наш продукт?</p> <p>Коммуницируем после продажи?</p>	<p>Кто наш клиент?</p> <p>Составьте портреты потребителей.</p> <p>В какой он ситуации</p> <p>Какие потребности имеет?</p> <p>Какой результат он хочет получить?</p> <p>«На какую работу он нас нанимает»?</p>



# ПОТОКИ ДОХОДОВ

	2	4	1
	<p>Ценностное предложение.</p> <p>Какой продукт мы предлагаем?</p> <p>Как он удовлетворяет потребность нашего клиента?</p> <p>Чем наш продукт отличается от продукта конкурентов?</p>	<p>Взаимоотношения с клиентами. Какие взаимоотношения мы должны устанавливать с каждым из клиентов?</p> <p>Как мы вкладываемся в эти взаимоотношения?</p> <p>Какого вклада в отношения мы ожидаем от клиентов?</p> <p>3 Каналы коммуникации. Через какой канал: мы информируем клиента о нашем продукте? помогаем ему выбрать продукт? доставляем наш продукт? коммуницируем после продажи?</p>	<p>Клиентские сегменты</p> <p>Целевая аудитория проекта.</p> <p>Кто наш клиент? Составьте портреты потребителей.</p> <p>В какой он ситуации</p> <p>Какие потребности имеет?</p> <p>Какой результат он хочет получить?</p> <p>«На какую работу он нас нанимает»?</p>
	5		
	<b>Потоки доходов</b>		



Какова наша модель монетизации?  
(Разовая покупка, абонентская плата, арендная плата, оплата времени и материала и т.д.)

Что может стать дополнительным источником нашего дохода?



# КЛЮЧЕВЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Какие главные действия нужно совершать, чтобы

- создать ценностное предложение
- привлекать клиентов и обеспечивать сбыт
- устанавливать нужные нам взаимоотношения
- обеспечивать монетизацию.

Это наши активности для воплощения ценностного предложения.



<p style="text-align: center; color: red;">6</p> <p><b>Ключевые виды деятельности</b></p>	<p style="text-align: center;">2</p> <p>Ценностное предложение.</p> <p>Какой продукт мы предлагаем?</p> <p>Как он удовлетворяет потребность нашего клиента?</p>	<p style="text-align: center;">4</p> <p>Взаимоотношения с клиентами. Какие взаимоотношения мы должны устанавливать с каждым из клиентов? Как мы вкладываемся в эти взаимоотношения? Какого вклада в отношения мы ожидаем от клиентов?</p>	<p style="text-align: center;">1</p> <p>Клиентские сегменты</p> <p>Целевая аудитория проекта.</p> <p>Кто наш клиент? Составьте портреты потребителей.</p> <p>В какой он ситуации</p>
	<p>Чем наш продукт отличается от продукта конкурентов?</p>	<p style="text-align: center;">3</p> <p>Каналы коммуникации. Через какой канал: мы информируем клиента о нашем продукте? помогаем ему выбрать продукт? доставляем наш продукт? коммуницируем после продажи?</p>	<p>Какие потребности имеет?</p> <p>Какой результат он хочет получить?</p> <p>«На какую работу он нас нанимает»?</p>
	<p style="text-align: center; color: red;">5</p> <p><b>Потоки доходов.</b></p> <p><b>Какова наша модель монетизации?</b></p> <p><b>(Разовая покупка, абонентская плата, арендная плата, оплата времени и материала и т.д.)</b></p> <p><b>Что может стать дополнительным источником нашего дохода?</b></p>		

# КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ



Какие ресурсы нужны, чтобы

- создавать ценностное предложение
- привлекать клиентов и обеспечивать сбыт
- устанавливать нужные нам взаимоотношения
- обеспечивать монетизацию

	<p>6</p> <p>Ключевые виды деятельности. Это наши активности для воплощения ценностного предложения.</p>	<p>2</p> <p>Ценностное предложение.</p> <p>Какой продукт мы предлагаем?</p> <p>Как он удовлетворяет потребность нашего клиента?</p>	<p>4</p> <p>Взаимоотношения с клиентами.</p> <p>Какие взаимоотношения мы должны устанавливать с каждым из клиентов?</p> <p>Как мы вкладываемся в эти взаимоотношения?</p> <p>Какого вклада в отношения мы ожидаем от клиентов?</p>	<p>1</p> <p>Клиентские сегменты</p> <p>Целевая аудитория проекта.</p> <p>Кто наш клиент?</p> <p>Составьте портреты потребителей.</p> <p>В какой он ситуации</p> <p>Какие потребности имеет?</p> <p>Какой результат он хочет получить?</p> <p>«На какую работу он нас нанимает»?</p>
	<p>7</p> <p><b>Ключевые ресурсы</b></p>	<p>Чем наш продукт отличается от продукта конкурентов?</p>	<p>3</p> <p>Каналы коммуникации. Через какой канал: мы информируем клиента о нашем продукте? помогаем ему выбрать продукт? доставляем наш продукт? коммуницируем после продажи?</p>	
		<p>5</p> <p><b>Потоки доходов. Какова наша модель монетизации?</b>  <b>(Разовая покупка, абонентская плата, арендная плата, оплата времени и материала и т.д.)</b>  <b>Что может стать дополнительным источником нашего дохода?</b></p>		



# КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ



Какие внешние партнёры смогут поставить нужные для нас ресурсы?

Какие внешние партнёры смогут сделать для нас ключевые активности?



<p>8 <b>Ключевые партнеры</b></p>	<p>6 Ключевые виды деятельности. Это наши активности для воплощения ценностного предложения.</p>	<p>2 Ценностное предложение. Какой продукт мы предлагаем? Как он удовлетворяет потребность нашего клиента? Чем наш продукт отличается от продукта конкурентов?</p>	<p>4 Взаимоотношения с клиентами. Какие взаимоотношения мы должны устанавливать с каждым из клиентов? Как мы вкладываемся в эти взаимоотношения? Какого вклада в отношения мы ожидаем от клиентов?</p>	<p>1 Клиентские сегменты Целевая аудитория проекта. Кто наш клиент? Составьте портреты потребителей. В какой он ситуации Какие потребности имеет? Какой результат он хочет получить? «На какую работу он нас нанимает»?</p>
	<p>7 Ключевые ресурсы Какие ресурсы нужны, чтобы создавать ценностное предложение, привлекать клиентов и обеспечивать сбыт, устанавливать нужные нам взаимоотношения, обеспечивать монетизацию.</p>		<p>3 Каналы коммуникации. Через какой канал: мы информируем клиента о нашем продукте? помогаем ему выбрать продукт? доставляем наш продукт? коммуницируем после продажи?</p>	
		<p>5 Потоки доходов. Какова наша модель монетизации? (Разовая покупка, абонентская плата, арендная плата, оплата времени и материала и т.д.) Что может стать дополнительным источником нашего дохода?</p>		

# СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК

<p style="text-align: center;"><b>8</b></p> <p>Ключевые партнеры.</p> <p>Какие внешние партнёры смогут поставить нужные для нас ресурсы?</p> <p>Какие внешние партнёры смогут сделать для нас ключевые активности?</p>	<p style="text-align: center;"><b>6</b></p> <p>Ключевые виды деятельности.</p> <p>Это наши активности для воплощения ценностного предложения.</p> <p><b>7</b> Ключевые ресурсы</p> <p>Какие ресурсы нужны, чтобы создавать ценностное предложение, привлекать клиентов и обеспечивать сбыт, устанавливать нужные нам взаимоотношения, обеспечивать монетизацию.</p>	<p style="text-align: center;"><b>2</b></p> <p>Ценностное предложение.</p> <p>Какой продукт мы предлагаем?</p> <p>Как он удовлетворяет потребность нашего клиента?</p> <p>Чем наш продукт отличается от продукта конкурентов?</p>	<p style="text-align: center;"><b>4</b></p> <p>Взаимоотношения с клиентами. Какие взаимоотношения мы должны устанавливать с каждым из клиентов?</p> <p>Как мы вкладываемся в эти взаимоотношения?</p> <p>Какого вклада в отношения мы ожидаем от клиентов?</p> <p style="text-align: center;"><b>3</b></p> <p>Каналы коммуникации. Через какой канал: мы информируем клиента о нашем продукте? помогаем ему выбрать продукт? доставляем наш продукт? коммуницируем после продажи?</p>	<p style="text-align: center;"><b>1</b></p> <p>Клиентские сегменты</p> <p>Целевая аудитория проекта.</p> <p>Кто наш клиент?</p> <p>Составьте портреты потребителей.</p> <p>В какой он ситуации</p> <p>Какие потребности имеет?</p> <p>Какой результат он хочет получить?</p> <p>«На какую работу он нас нанимает»?</p>
<p style="text-align: center;"><b>9</b></p> <p>Структура издержек.</p>		<p style="text-align: center;"><b>5</b></p> <p>Потоки доходов. Какова наша модель монетизации? (Разовая покупка, абонентская плата, арендная плата, оплата времени и материала и т.д.)</p> <p>Что может стать дополнительным источником нашего дохода?</p>		



На что ориентирована бизнес-модель: на увеличение ценности или снижение издержек?

Какие в модели постоянные расходы? Какие переменные? Есть ли экономическая эффективность на масштабе?



Внутренняя среда

Внешняя среда



**Реализуемость**  
«Можем ли мы воплотить такую бизнес-модель?»

**Востребованность**  
«Нужно ли кому-то то, что мы делаем?»

**Жизнеспособность**  
«Будет ли такая бизнес модель генерировать прибыль?»





# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ И МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Стратегическое видение**, как правило, представляет собой мысленное путешествие от известного к неизвестному, создание будущего путем монтажа известных фактов, надежд, мечтаний, опасностей и возможностей.

**В результате** формируется эмоционально-рациональный образ компании в будущем

При разработке видения менеджеры компании должны **определить:**

- какими станут в будущем используемые технологии, товар, клиенты;
- Как изменится спрос? Каким будет новый продукт удовлетворяющий этот спрос? Как изменятся технологии?
- Как можно разглядеть зарождающиеся тренды на рынке???
  
- как они видят будущее своей компании;
- в каком направлении она должна развиваться;
- какое положение в отрасли компания должна занять в долгосрочной перспективе.



*Стратегическое видение компании акцентирует внимание на принципах деятельности, которые позволяют реализовать эту миссию компании*





# МИССИЯ

МИССИЯ – это концептуальный документ выражающий послание обществу и сотрудникам о причинах и смысле существования организации.

МИССИЯ - это не девиз и не слоган, а развернутый рабочий документ.

*Удачная формулировка миссии индивидуальна и должна подходить только той компании, для которой она разработана.*

## Наличие миссии позволяет:

- **Собственникам или топ-менеджерам** договориться о направлении и приоритетах развития бизнеса;
- **Партнерам и поставщикам фирмы** понять место, которое стремится занять фирма на рынке;
- **Сотрудникам фирмы** почувствовать себя командой единомышленников, нацеленной на достижение успеха, ощутить свою значимость, получить моральные стимулы работы;
- **Потребителям продукции фирмы** со вниманием и заинтересованностью относиться к фирме, которая может удовлетворить их нужды и потребности, следить за продукцией фирмы;
- **Обществу в целом (в первую очередь в лице государственных органов)** понять социальное предназначение компании.

*Художественно оформленная миссия служит хорошей презентацией компании*





# ЭТАПЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ МИССИИ КОМПАНИИ

## 1. Определение аспектов, которые будет отражать Миссия

В идеале при формулировки миссии она должна отражать целую группу факторов или аспектов:

- частные характеристики, качества компании.
- социальное предназначение компании.
- рыночная концепция.

## 2. Создание первичной структуры миссии, посредством ответов на поставленные вопросы.

### Примеры вопросов:

#### Для короткой миссии

1. Что делает/продает наша компания?
2. Во имя чего мы этим занимаемся?
3. Кому мы продаём?/Кто наша целевая аудитория?
4. Какие потребности наших клиентов мы удовлетворяем?
5. Какие главные проблемы клиентов мы решаем?
6. Что сделает нашу компанию успешной через 10 лет?
7. Каким путем мы достигнем этого успеха?
8. Как мы помогаем нашему миру и обществу?

#### Для длинной миссии

1. Какова цель функционирования нашей компании?
2. Какова область деятельности нашей компании?
3. Какова философия нашей компании?
4. Каковы методы достижения поставленных целей?
5. Каковы методы взаимодействия компании с обществом?
6. Что мы хотим показать своим существованием?
7. Почему и каким путём мы сможем это сделать?
8. Какой результат мы хотим достичь?

# ЭТАПЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ МИССИИ КОМПАНИИ

## 3. Формулировка и сокращение

Собрать ответы на все вопросы в нескольких предложениях.

А после сократить до максимально возможного размера.

На этом этапе можно сделать несколько версий, а после выбрать наиболее подходящую.

## 4. Проверка

Ваша миссия должна содержать в себе концептуальную идею которую люди легко поймут и запомнят.



# МИССИЮ МОЖНО ПРОВЕРИТЬ ПО СЛЕДУЮЩИМ КРИТЕРИЯМ

<b>Удовлетворенность покупателя</b>	Потребители любят чувствовать заботу о себе. И Вы должны донести до клиента, как именно Ваша компания влияет на изменение его жизни в лучшую сторону
<b>Уникальность</b>	В миссии Вы должны донести своё отличие от конкурентов. Презентовать своё уникальное торговое предложение
<b>Преимущества и ценности компании</b>	Преимущества Вашей компании перед конкурентами и основные ценности, которые транслирует Ваша компания
<b>Правдивость</b>	Правда, правда и еще раз правда. Если Вы делаете самые дешевые товары, а при этом заявляете, что это самые лучшие товары, то лучше этого не делать
<b>Прозрачность</b>	Донесение миссии должно быть четким, правдивым и легким. Слова и предложения должны быть такими простыми, чтобы их понял любой человек
<b>Запоминаемость</b>	Легкая и короткая миссия легко запоминается. Именно поэтому мы так легко запоминаем короткие слоганы, которые крутятся в рекламе



# ПЛАНИРОВАНИЕ

---

**Планирование** — это деятельность по определению целей и задач на определенный промежуток времени, а так же определение путей и средств их достижения

---

**Цель** – это конечный результат деятельности. Этот результат должен иметь совершенно конкретное описание (показатели).

---

*Цели могут быть: **стратегическими** (цели нацеленные на перспективу развития, в крайнем случае на адаптацию к изменяющимся условиям) и **тактическими**, как правило вытекают из общей стратегии: могут рассматриваться как этапы достижения общей стратегической цели, либо как цели подразделения (сферы управления) направленные на оптимизацию, повышению эффективности деятельности (например, оптимизация расходов или повышение квалификации персонала)*

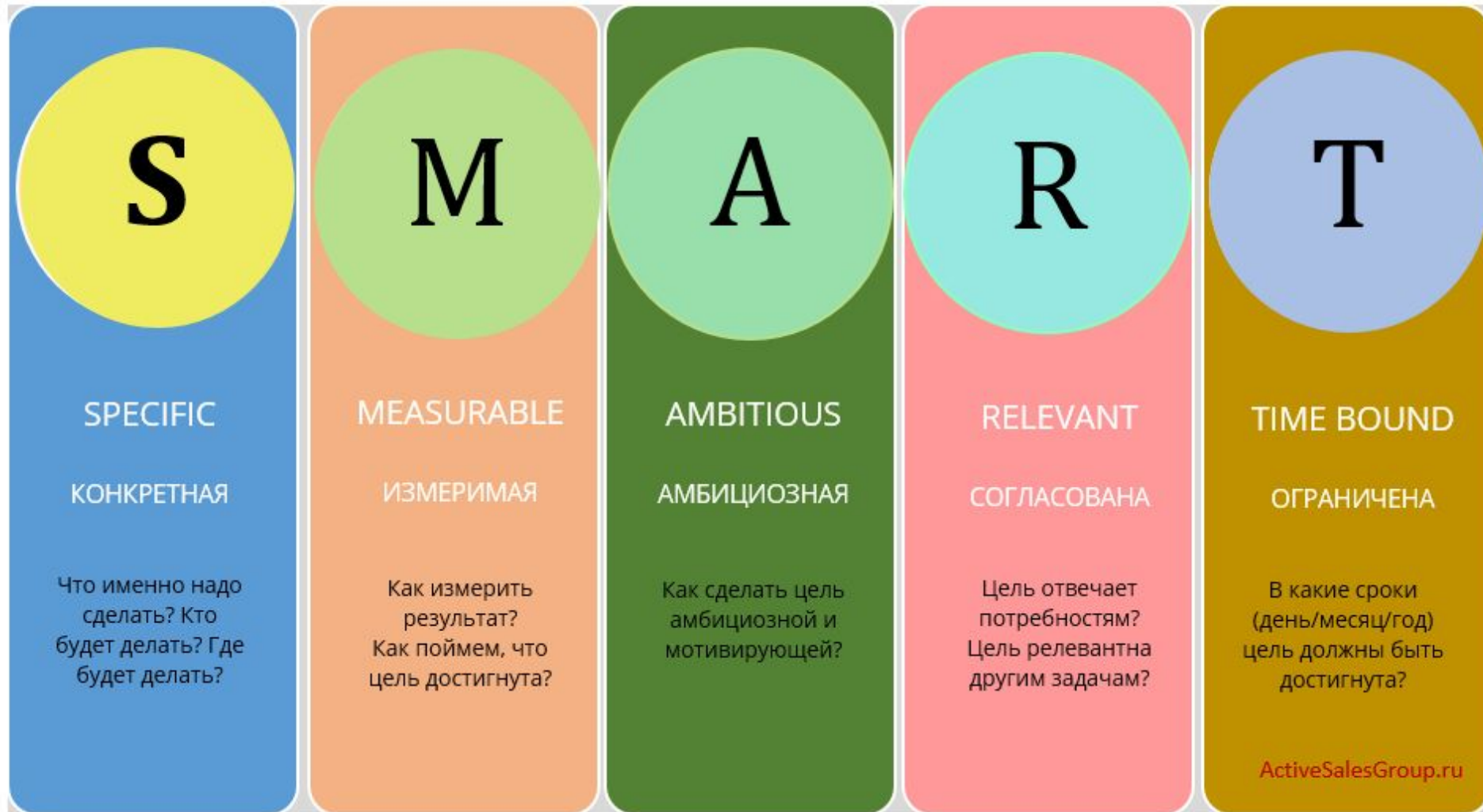
---



*? Повышение прибыли компании на 100% за два года?  
– можно ли считать это целью?*



# ТРЕБОВАНИЯ К ФОРМУЛИРОВКЕ ЦЕЛЕЙ

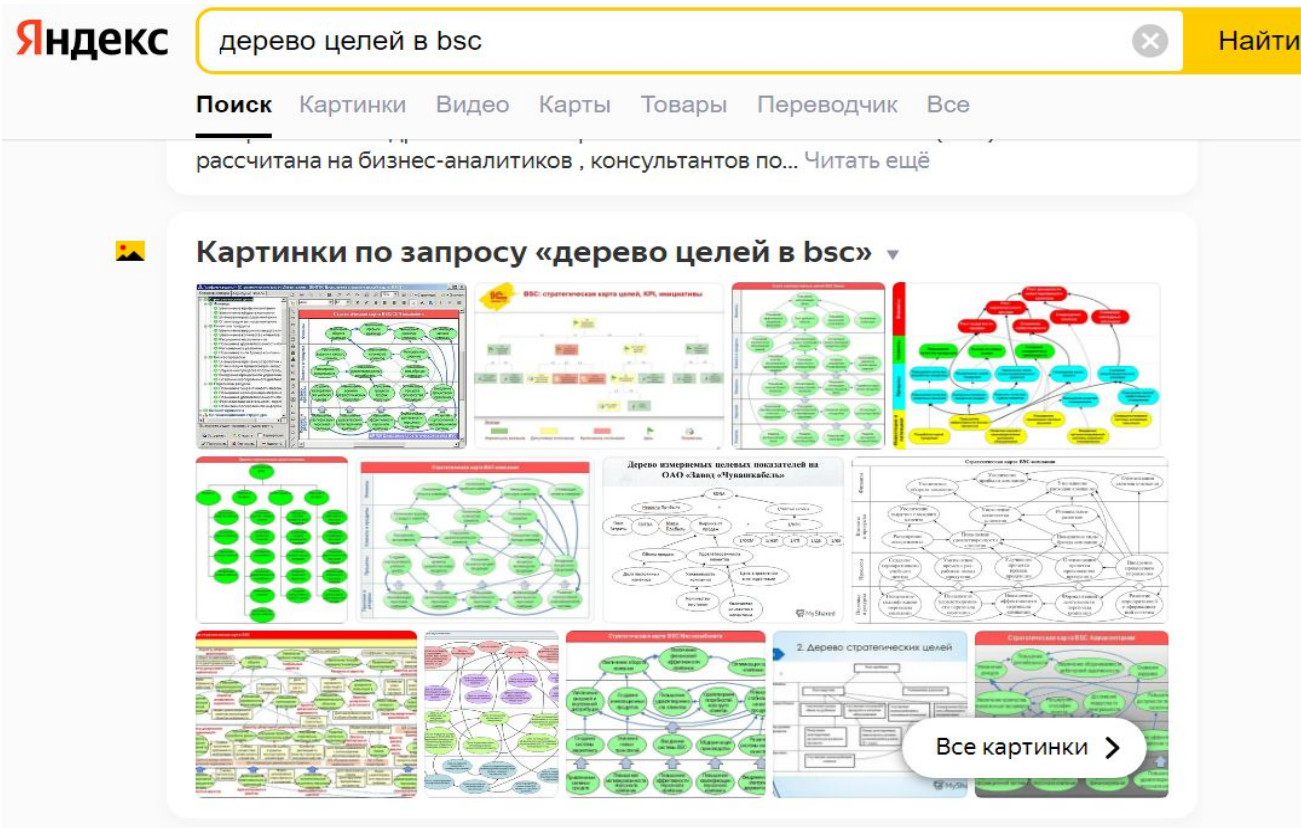




# ПОСТРОЕНИЕ ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ

**Дерево целей** — методика постановки целей и ее декомпозиция на задачи, которые делятся на еще более простые шаги.

*В результате* человек приходит к конкретному списку действий, приводящих к достижению замысла. *Получается* графическая схема, напоминающая дерево, во главе которой находится глобальная цель.

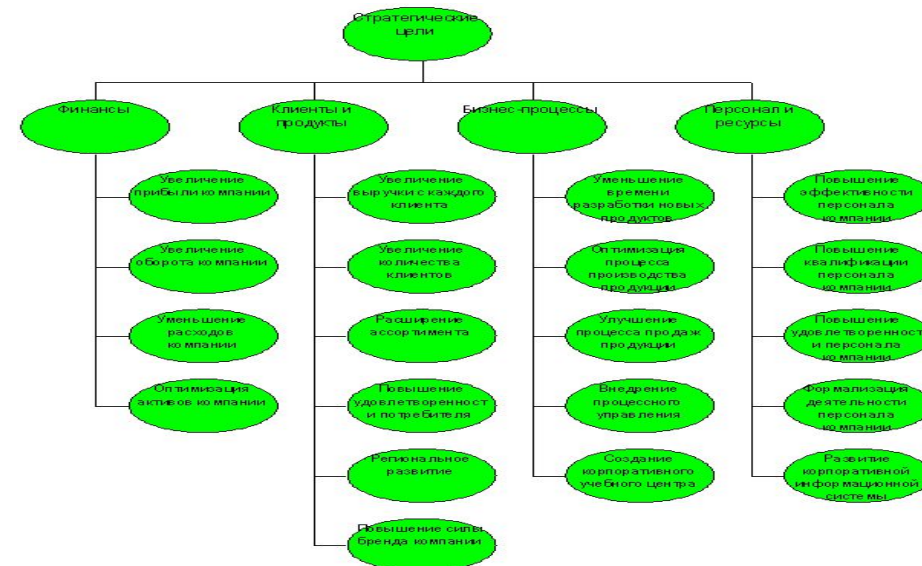
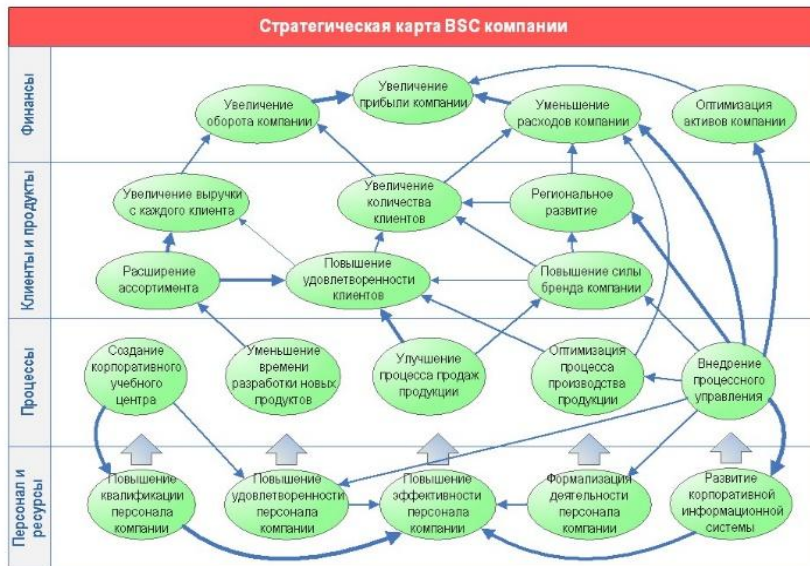
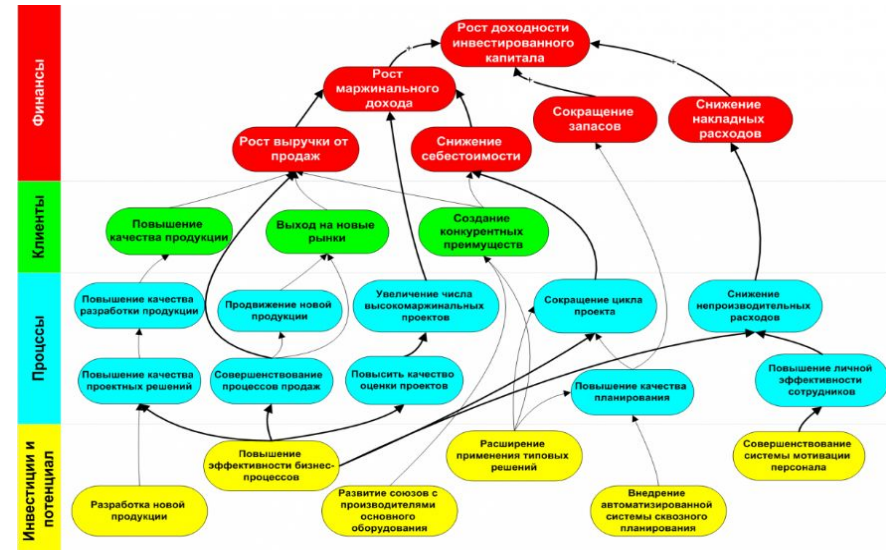
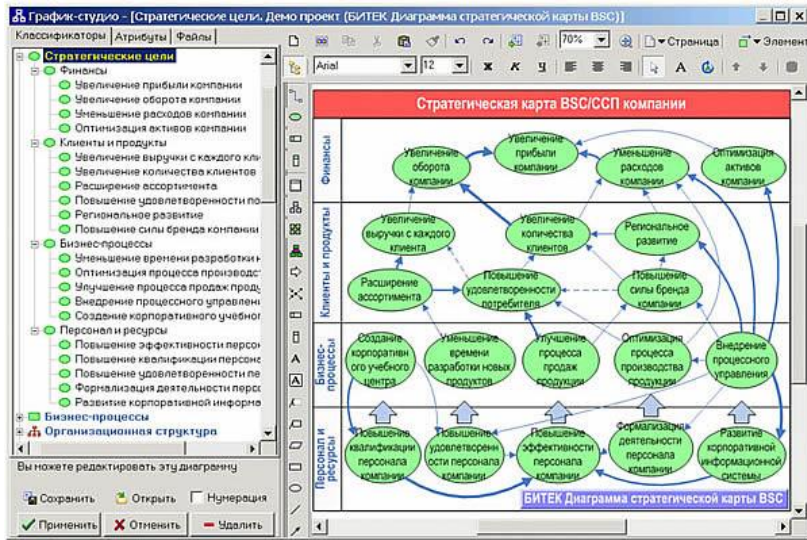


**BSC**

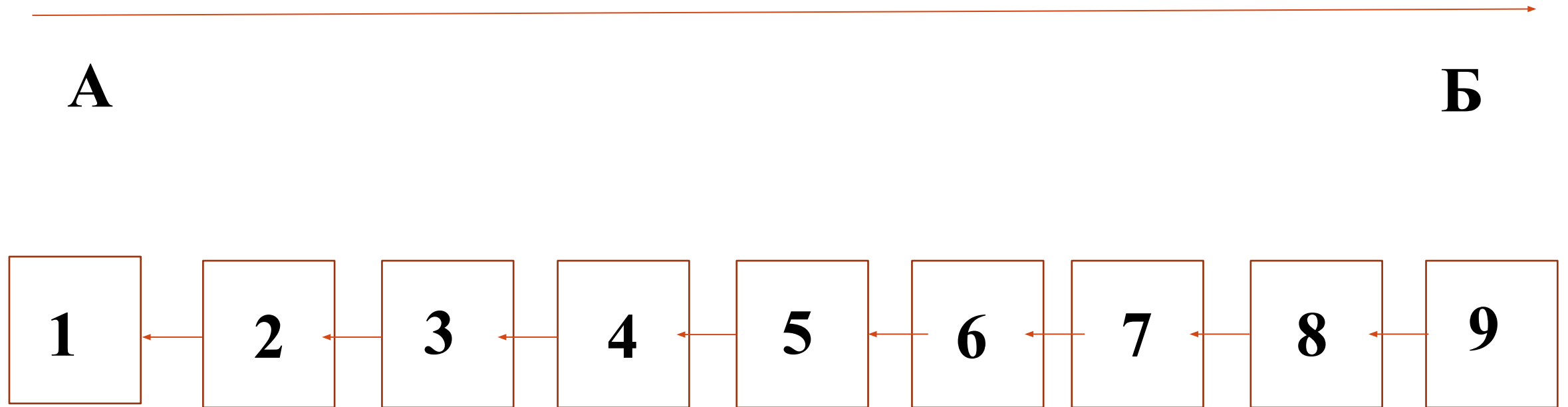
*(Сбалансированная система показателей)*



# ПОСТРОЕНИЕ ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ



# ИНДУКТИВНЫЙ МЕТОД ПОСТРОЕНИЯ ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ: ОТ ОБЩЕГО К ЧАСТНОМУ





# ИНДУКТИВНЫЙ МЕТОД ПОСТРОЕНИЯ ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ: ОТ ОБЩЕГО К ЧАСТНОМУ

