Опыт построения и использования

бизнес-моделей в малом бизнесе.

Методическое пособие

Лобуков В.Г.

**Преамбула.**

Тема бизнес-моделей сравнительно новая, но при этом сами модели всегда были, есть и будут лежать в основе деятельности любой коммерческой организации и не так важно, осознаются ли они руководителями бизнеса или просто ведут их безымянной путеводной звездой к коммерческой удаче… или в другую сторону.

Когда предприниматели за столиком в кафе горячо обсуждают новую бизнес-идею и что-то рисуют на салфетке – они рисуют именно модель будущего бизнеса, пусть и неполную, пусть фрагментарную, но уже отражающую все принципиальные моменты и главное –показывающую, где в этой идее есть деньги, каковы размеры чистой прибыли и стоит ли игра свеч.

В России, в бизнес-среде широко распространено понятие «схема» - некая хитроумная комбинация, позволяющая особам с недюжим предпринимательским талантом зарабатывать деньги там, где другие не видят имеющихся возможностей или по разным причинам, в т.ч. и этическим не могут их реализовать.

Это понятие уже успело обрести некоторый негативный оттенок, но по смыслу оно очень близко к теме бизнес-моделей.

Отличие состоит в том, что бизнес-модели основаны на правильном предпринимательском мышлении, которое начинается с клиента и заканчивается клиентом. И чем это мышление продуктивнее, тем больше величина чистой прибыли.

Сегодня бизнес-модели становятся объектами управления. Завтра управление компанией на основе бизнес-моделей может стать решающим фактором в повышении рентабельности бизнеса.

Но сначала надо научиться строить эти самые бизнес-модели.

Тому, как перевести свои глубоко личные бизнес-мысли и ожидания в плоскость рациональных представлений, расчетов и действий и посвящено данное методическое пособие.

**Для кого будет полезен этот материал:**

1. Для руководителей предприятий, которые хотят выстроить свою компанию на принципах жизнеспособной системы.
2. Для руководителей коммерческих служб, которые готовы управлять доходностью существующего бизнеса.
3. Для предпринимателей, которые планируют открывать новые бизнес-направления, запускать новые проекты, разрабатывать новые продукты и выходить на новые рынки.
4. Для инициаторов стартап–проектов, желающих оценить свои перспективы и нацелиться на наиболее привлекательные варианты.
5. Для учебных заведений, где читаются курсы по бизнес-моделям.
6. Всем, кто по работе или в частном порядке интересуется вопросами поиска инструментов, способных увеличить его предпринимательскую эффективность.

**Как пользоваться этим методическим пособием.**

Все самое главное – в Первой главе.

Вторая Глава позволяет оценить и улучшить варианты, найденные в Первой главе.

Третья Глава – для тех, кто так и не смог уснуть, читая первые две.

Глава I. Строим бизнес-модель.

**1.1 Структура бизнес-модели.**

Бизнес-модель показывает, как компания создает ценности для клиентов, как она при этом зарабатывает деньги и как защищается от быстрого копирования своих действий конкурентами.

Это тот теоретический минимум, с которого уже можно начинать строить бизнес-модель.

Начнем с формализации существующей модели Вашего бизнеса или с Идеи Вашего нового бизнеса.

При всей кажущейся простоте отображения так хорошо знакомой Вам Вашей бизнес-реальности, с первого раза мало у кого получается адекватно представить свой бизнес в терминах бизнес-модели.

Требуется наработка некоторых навыков.

Бизнес-модель имеет две части – описательную и расчетную. Первая раскрывает смысловые взаимосвязи того, на чем компания зарабатывает деньги, вторая – переводит их на язык чистой прибыли, потенциально заложенной в той, или иной версии бизнес-модели.

Начнем со знакомства с описательной частью представления бизнес-модели.

Схема и расположение элементов, из которых она состоит, может выглядеть по-разному, но в данном пособии будем использовать следующий вариант:

Рис. 1.Графическая схема бизнес-модели

10. Структура расходов

7. Инфраструктура

4. Продукты, услуги, комплексные решения

1. Целевые группы клиентов

11. Структура доходов

3. Механизм взаимодействия с клиентами

2. Каналы продаж

8. Ключевые ресурсы (дополнительные акценты)

6. Технологическая платформа

9. Механизм взаимодействия с партнерами и поставщиками

5. Предложение ценности для клиентов

(т.е. за что клиенты платят деньги именно Вашей компании)

Рассмотрим подробнее каждый из элементов:

**1. Целевые группы клиентов.**

Классическое определение: - это выделение из общей массы покупателей отдельных групп, различающихся требованиями к свойствам товара и чувствительностью к уровню его цены.

Группы клиентов представляют различные сегменты, если:

* различия в их запросах обуславливают различия в предложениях;
* взаимодействие осуществляется по разным каналам сбыта;
* взаимоотношения с ними нужно строить по-разному;
* их выгодность существенно различается;
* их привлекают разные аспекты предложения.

**2.** **Каналы продвижения и продаж** - это каналы, через которые осуществляются активные продажи, где инициаторами контактов с клиентами выступает сама компания. Каналы продвижения повышают степень осведомленности потребителя о товарах и услугах компании, знакомят потребителя с ценностными предложениями, обеспечивают послепродажное обслуживание.

В качестве активных каналов продаж могут выступать:

* Прямые продажи;
* Розничные продажи;
* Оптовые продажи;
* Дилерская сеть;
* Тендерные торги;
* Электронная коммерция;
* и пр.

**3. Механизм взаимодействия с клиентами** - это каналы, формирующие пассивные продажи, когда клиент сам находит компанию и по своей инициативе выходит с ней на связь. В общем случае это могут быть:

* «сарафанное радио»;
* реклама;
* выставки;
* сайт компании;
* различные механизмы поддержания взаимоотношений с постоянными клиентами;
* участие компании в различных мероприятиях (конференции, круглые столы, публикации в СМИ и пр.).
* «раскрутка» своих ключевых специалистов;
* и пр.

**4. Продукты, услуги, комплексные решения** - какие продукты, услуги, комплексные решения, имеющие ценность для клиента, предлагает компания. Здесь учитывается только то, что компания продает за деньги. Бесплатные сервисы – это следующий блок.

**5. Ценностное предложение** – совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю и которые будут им восприняты, как факторы привлекательности.

В общем случае это могут быть: новизна, производительность, персональная поддержка клиента, снижение издержек клиента, устраивающий клиента уровень сервиса, повышение его конкурентоспособности, факторы, формирующие личные симпатии клиента к вашей компании, и пр.

Одно замечание. В первом приближении допускается самостоятельно сформулировать эти требования – и пока это будет не то, что клиенты действительно считают ценностью, а Ваши представления об этом. В дальнейшем, когда бизнес-моделей будет интегрироваться в управленческий контур компании, надо будет оперировать реальными предпочтениями клиентов.

А для этого их нужно изучать, или проверять свои гипотезы относительно того, что клиенты считают ценностью, работая с Вашей компанией.

**6. Технологическая платформа.** Это все технологии, которые используются в компании и для создания ценностей для клиентов и для обеспечения собственной эффективности: - производственные, маркетинговые, коммерческие, логистические, финансовые, управленческие, web и пр. технологии, оборудование, патенты, лицензии, программное обеспечение и т.п.

**7. Инфраструктура.** Ключевые активы, которые компания использует в процессе создания цепочек ценностей для клиентов и кому принадлежат права на эти активы (собственность, аренда, лизинг и пр.).

В этом разделе указываются офисные, торговые, складские, производственные, и пр. помещения, здания, сооружения, земельные участки, транспорт и т.п. активы.

**8. Ключевые ресурсы** (дополнительные акценты) – это те ресурсы, отсутствие которых может негативно сказаться на текущей, средне- и долгосрочной перспективе развития компании. То, на чем все держится.

В общем случае это могут быть светлые головы основных специалистов, личные связи руководителя компании, административный ресурс, уникальные технологии, особые отношения с партнерами, поставщиками, кредитными институтами и пр., месторасположение компании, особые компетенции в маркетинге, продажах, в отношениях с клиентами и т.д.

**9. Механизм взаимодействия с партнерами и поставщиками**. С какими партнерами и поставщиками работает компания в рамках цепочек создания ценности (ЦСЦ). На основании каких принципов – общерыночных, особых, стратегических – выстроены эти взаимодействия.

**10. Структура расходов** - какова структура и величина затрат компании на реализацию бизнес-модели (точнее, конкретной версии бизнес-модели).

**11. Структура доходов** – это структура доходов компании в разрезе продуктов, услуг, комплексных решений, предлагаемых клиентам, а также в разрезе каналов продаж, целевых групп клиентов и регионов.

Структура доходов связана со структурой прибыли и для наглядности, обычно, отображается в одной форме.

Теперь, когда мы познакомились с содержанием основных элементов бизнес-модели, можем переходить к ее формализации, т.е. попытаться описать наш бизнес в терминах бизнес-модели.

**1.2 Построение описательной части бизнес-модели.**

Построение бизнес-модели процесс – итеративный, т.е. по мере ее заполнения придется по нескольку раз возвращаться к уже готовым блокам, переосмысливать их, и возможно, изменять. К этому нужно быть готовым.

Теоретически, начинать построение бизнес-модели можно с любого места, но практический опыт подсказывает, что удобнее это делать с п. 4. «Продукты, услуги, комплексные решения». Это та основа, с которой можно начинать «разворачивать» бизнес-модель в любую сторону.

Помимо использования широко рекомендуемых стикеров, опять же, опытным путем было установлено, что заполнять блоки бизнес-модели удобно и просто в табличной форме, которая позволяет сохранить все комментарии к каждой позиции.

Одна из таких форм представлена ниже:

Таблица 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Разделы бизнес-модели** | **Содержание** | **Комментарии** |
| 1 | Целевые группы клиентов |  |  |
| 2 | Каналы продвижения услуг  (механизмы активных продаж) |  |  |
| 3 | Механизм взаимодействия с клиентами (механизмы пассивных продаж) |  |  |
| 4 | Продукты, услуги, комплексные решения |  |  |
| 5 | Ценностей для клиентов (декларируемые) |  |  |
| 6 | Технологическая платформа |  |  |
| 7 | Инфраструктура |  |  |
| 8 | Ключевые ресурсы |  |  |
| 9 | Модель кооперации с партнерами и поставщиками |  |  |
| 10 | Структура расходов |  |  |
| 11 | Структура доходов |  |  |

Рассмотрим формализацию бизнес-модели на примере реальной компании, которая занимается розничными и оптовыми продажами в одном из южных регионов России следующих групп товара:

1. Подшипники.
2. Приводные ремни.
3. Трансмиссионные цепи.
4. Сальники, манжеты.
5. Специальные смазки.
6. Сопутствующие товары.
7. Комплексные поставки (расчет и сборка узлов).
8. Поставки под заказ.
9. Доставка товара.
10. Консультации по продуктам, подбор продуктов.

Итак, мы получили первый заполненный блок бизнес-модели (п. 4. «Продукты, услуги, комплексные решения»).

Далее, берется клиентская база данных из учетной системы компании и на основании вышеуказанных принципов (см. 1. «Целевые группы клиентов») сортируется по выбранным основаниям.

Задача сложнее, чем может показаться с первого взгляда. Пример: - первая попытка выделить целевые группы клиентов выглядела так:

1. Крупные компании, закупающие товар на сумму более 500 тыс. руб./мес.
2. Компании, под которые держаться определенные объемы складских запасов.
3. Станции технического обслуживания.
4. Частные предприниматели.
5. Частные лица.
6. Розничные магазины.

После того, как были уточнены принципы сортировки клиентской базы (в данном случае – по назначению использования товара), вторая попытка выглядела уже значительно лучше:

1. Промышленные предприятия, покупающие продукцию для собственных нужд (в качестве з/ч к машинам и механизмам).
2. Промышленные предприятия, покупающие продукцию как комплектующие для производства своих изделий.
3. С/х предприятия, закупающие продукцию для собственных нужд (в качестве з/ч к машинам и механизмам).
4. Предприятия, закупающие продукцию в качестве комплектующих для оказания услуг по ремонту машин и механизмов.
5. Предприятия, закупающие продукцию для розничной торговли.
6. Частные лица, закупающие продукцию для собственных нужд (ремонт автомобилей, бытовой техники, инструментов и др. механизмов).

Если одно предприятие попадало под несколько критериев (например, закупало товар и для себя, и как комплектующие для готовой продукции), то оно учитывалось два раза в разных целевых группах клиентов.

Подобным образом формализуются все блоки бизнес-модели и сводятся в таблицу:

Таблица 2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Разделы бизнес-модели** | **Содержание** | **Комментарии** |
| 1 | Целевые группы клиентов | 1. Промышленные предприятия, покупающие продукцию для собственных нужд (в качестве з/ч к машинам и механизмам). 2. Промышленные предприятия, покупающие продукцию как комплектующие для производства своих изделий. 3. С/х предприятия, закупающие продукцию для собственных нужд (в качестве з/ч к машинам и механизмам). 4. Предприятия, закупающие продукцию в качестве комплектующих для оказания услуг по ремонту машин и механизмов. 5. Предприятия, закупающие продукцию для розничной торговли. 6. Частные лица, закупающие продукцию для собственных нужд (ремонт автомобилей, бытовой техники, инструментов и др. механизмов). |  |
| 2 | Каналы продвижения услуг  (механизмы активных продаж) | 1. Розничные продажи в городе. 2. Розничные продажи в области. 3. Прямые продажи новым клиентам. 4. Продажи клиентам из существующей клиентской базы. 5. Участие в тендерных торгах. |  |
| 3 | Механизм взаимодействия с клиентами (механизмы пассивных продаж) | 1. Поздравление клиентов с праздниками. 2. Периодический обзвон клиентов для выяснения их намерений по закупкам. 3. Информационный сайт компании. |  |
| 4 | Продукты, услуги, комплексные решения | 1. Подшипники. 2. Приводные ремни. 3. Трансмиссионные цепи. 4. Сальники, манжеты. 5. Специальные смазки. 6. Сопутствующие товары. 7. Комплексные поставки (расчет и сборка узлов). |  |
| 5 | Ценностей для клиентов (декларируемые) | 1.Для предприятий, покупающих запчасти для себя:   1. Известная компания, один из основных игроков рынка. 2. Экспертный уровень консультаций по предлагаемым товарам и их применению. 3. Конкурентоспособные торговые условия. 4. Все можно купить в одном месте (широкий ассортимент, в большом количестве штук). 5. Возможность комплексных поставок, расчет и сборка узлов. 6. Наличие товара на складе. 7. Товар разной категории качества и цены. 8. Учет индивидуальных пожеланий клиентов (бонусы).   2. Для предприятий, покупающих комплектующие для собственного производства:   1. Все то же самое, что и в п.1. 2. Наличие сертификатов на товар. 3. Качественный товар.   3. С/х предприятия:   1. Все то же самое, что в п.1 и п.2 2. Наличие бесплатной доставки.   4. Предприятия, покупающие запчасти для своих клиентов:   1. Месторасположение офисов продаж в городе и области. 2. Широкий ассортимент с возможностью подбора аналогов. 3. Оптимальное соотношение цена/качество, отсутствие «паленого» товара. 4. Высокие компетенции персонала в предметной области. 5. Помощь в поиске и подборе товара (в т.ч. и по телефону).   5. Предприятия, закупающие продукцию для перепродажи:   1. Широкий ассортимент ходовых позиций. 2. Конкурентоспособные торговые условия, позволяющие выдерживать плановую рентабельность в рознице.   6. Частные лица:   1. Консультации по телефону о наличие и цене товара. 2. Месторасположение офисов продаж и удобное время их работы. 3. Возможность получить квалифицированную консультацию по товару. 4. Широкий ассортимент с возможностью подбора аналогов. 5. Оптимальное соотношение цена/качество, отсутствие «паленого» товара. |  |
| 6 | Технологическая платформа | 1. Лаборатория по проверки качества подшипников на базе стенда вибрационного контроля. 2. Программа CRM – класса для торгового персонала, интегрированная с учетной системой 1С. 8.2. 3. Библиотека каталогов производителей для торговых агентов и Службы закупок. 4. Программа «Помощник» для розничных продавцов. 5. Обменные файлы (для оперативного ответа клиентам на вопросы по цены и срокам поставки). 6. Программа «Поиск» для быстрого поиска цены подшипников. |  |
| 7 | Инфраструктура | 1. Розничные торговые точки в городе и области (в собственности компании). 2. Центральный офис (отдельно стоящее 3-х этажное здание в собственности компании). 3. Складской комплекс, совмещенный с гаражом в области (в собственности компании). 4. Автопарк (гаражное хранение). |  |
| 8 | Ключевые ресурсы | 1. Специалисты компании, ведущие свои бизнес-направления. 2. Клиентская база CRM - системы с уникальной информацией о клиентских организациях и истории взаимоотношений с ними. 3. Система оперативного поиска товара и его аналогов. 4. Аналитика по продуктам, рынку и конкурентам. |  |
| 9 | Модель кооперации с партнерами и поставщиками | 1. Прямые договоры с основными российскими производителями. 2. Участник договоров по созданию дистрибуторских центров для коллективной закупки товара по импорту. 3. Тендерные закупки для товара эконом-класса (Россия, Китай, Индия, Украина) и распределение их по компаниям-партнерам. 4. Прямая дистрибуция ремней от немецкого партнера с перспективой создания распределительного центра. 5. Партнерские отношения с банком. 6. Прямые договоры с транспортными компаниями, позволяющие оплачивать счета один раз в месяц. |  |
| 10 | Структура расходов | 1. Закупки товаров, сырья, материалов и комплектующих. 2. Расходы по хранению и перемещению товаров. 3. Транспортные расходы. 4. Коммерческие расходы. 5. Расходы на коммунальные услуги. 6. Зарплата персонала и налоги на зарплату. 7. Налоги по основной деятельности. 8. Хозяйственные и канцелярские расходы. 9. Расходы на интернет, связь, обслуживание оргтехники. 10. Прочие расходы. |  |
| 11 | Структура доходов | 1. Доходы от продажи подшипников. 2. Доходы от продажи приводных ремней. 3. Доходы от продажи трансмиссионных цепей. 4. Доходы от продажи сальников, манжетов. 5. Доходы от продажи специальных смазок. 6. Доходы от продажи сопутствующих товаров. 7. Доходы от продажи комплексных поставок (расчета и сборка узлов). 8. Прочие доходы. |  |

Теперь эту таблицу можно перевести в графическую схему бизнес-модели.

Даже простое представление (формализация) этой модели в явном виде уже является ценным ресурсом для компании, т.к. наглядно отражает все основные элементы, влияющие на доходы, расходы и конкурентоспособность компании.

**1.3 Построение расчетной части бизнес-модели.**

Если в описательной части бизнес-модели все более-менее стандартно, то расчетную часть все строят так, как им удобно.

Расчетная часть нужна для того, чтобы понять, сколько чистой прибыли в принципе можно «отжать» из имеющейся бизнес-модели, сохраняя при этом ее стабильность и перспективы развития.

Без расчетной части бизнес-модель – это безоценочный набор элементов существующей бизнес-реальности. Нельзя оценить количественные параметры и сделать выводы о том, хорошо это, или плохо, конкурентоспособно или так себе.

Расчетную часть бизнес-модели надо строить обязательно.

**Несколько рекомендаций:**

1. Расчетная часть должна строиться на период не менее, чем календарный год. Это похоже на годовой план или годовой бюджет и достаточно легко реализуется с помощью MS Excel.
2. Сначала рассчитываются варианты доходной части. Ситуативно и реалистично варьируя объемами продаж по каждому указанному в бизнес-модели продукту, или услуги и их торговыми наценками выстраивается план по продажам и валовой прибыли.
3. Потом рассчитывается расходная часть модели исходя из структуры общехозяйственных расходов Вашего бизнеса и условий обеспечения запланированного объема продаж и валовой прибыли.
4. После этого строится сводная таблица и Вы получаете итоговые значения по каждому месяцу и по календарному году в целом.
5. Если Вас не устраивают полученные плановые показатели по годовой чистой прибыли самое время перейти к «шаманским танцам» по увеличению доходной части и уменьшению расходной.
6. Будьте реалистичны в своих оценках и прогнозах – консервативней в планировании доходов и прагматичней в планировании расходов.
7. Здесь сильно пригодится описательная часть бизнес-модели. Она покажет, сможете ли Вы, оставаясь в рамках этой модели увеличить чистую прибыль, или модель исчерпала свою маржинальность и ее надо менять, либо в какой-то части (целевые группы клиентов, продукты, технологии и пр.), либо всю целиком.

В итоге, у Вас должна получиться примерно такая таблица.

Таблица 3

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Основные показатели деятельности | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | XI | XII | Итого: |
| **I** | **Доходная часть, в т.ч.:** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | Объем продаж по продукту А, кол./в мес. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Выручка от продаж продукта А, руб./мес. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | **Валовая прибыль от продаж продукта А, руб./мес.** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Объем продаж по продукту В, кол./в мес. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Выручка от продаж продукта В, руб./мес. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | **Валовая прибыль от продаж продукта В, руб./мес.** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Объем продаж по продукту n, кол./в мес. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Выручка от продаж продукта n, руб./мес. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 | **Валовая прибыль от продаж продукта n, руб./мес.** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 | **Итого, валовая прибыль, руб./мес.** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **II** | **Расходная часть, в т.ч.** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | Операционные расходы, в т.ч. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Аренда помещений, руб./мес. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Зарплата персонала, руб./мес. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Налоги на зарплату, руб./мес. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Услуги охранного агентства, руб./мес. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Коммунальные услуги, руб./мес. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Расходы на интернет и связь, руб./мес. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Обслуживание оргтехники, руб./мес. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 | Канцелярские расходы, руб./мес. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Хозяйственные расходы, руб./мес. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Коммерческие расходы, руб./мес. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Прочие расходы, руб./мес. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 | **Итого, операционные расходы, руб./мес.** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **III** | **Результат, руб./мес.** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | Прибыль/убыток до уплаты налогов. руб |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Налог (15 % доходы-расходы) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | **Чистая прибыль/убыток, руб./мес.** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Денежный поток с нарастающим итогом, руб. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Наличие такого инструмента позволяет в режиме, близком к реальному времени отслеживать Ваше финансово-экономическое состояние и управлять им.

В разных компаниях, с разной периодичностью заносят в эту таблицу фактические данные по итогам завершившегося периода (недели, месяца, квартала) и пересчитывают ее.

Это позволяет видеть, как меняются прогнозные значения по году в зависимости от текущего состояния.

Если что-то пошло не так, то уже, например, в марте видно, что компания не получит ожидаемой прибыли по итогам года. У компании есть время, чтобы найти решения, внести коррективы в свою деятельность и наверстать отставания.

Это одна из функций оперативного управления – воздействие на конкретные отклонения с целью возвращения системы в рамки заданных параметров.

Теперь у Вас есть смысловое содержание Вашего бизнеса в виде описательной части бизнес-модели и его цифровой потенциал, в виде ее расчетной части.

И как уже говорилось, одно без другого не работает.

Устраивают ли Вас те прогнозные показатели чистой прибыли по итогам года, которые Вы получили?

Если да – сразу переходите к Главе III, где будет рассказано, как эту прибыль удержать.

Если нет - прочитайте Главу II, может быть там найдутся ответы на Ваши вопросы.

Глава II. Улучшаем бизнес-модель.

**2.1 Прибыль на мелочах.**

Основа успешного бизнеса – это, прежде всего - его бизнес-модель.

Сложно вот так сразу взять и прорваться в «правильную нишу». Для построения прорывной бизнес-модели требуется или сверхинтуиция или серьезная аналитическая работа, а чаще всего – и то, и другое вместе.

Гораздо легче сознательно и творчески переосмыслить все элементы уже существующей бизнес-модели, найти возможности и реализовать улучшения. И пусть эти улучшения не будут глобальными - множество значимых малых изменений по системному эффекту может оказаться сопоставимым со стратегическими преобразованиями.

Сила мелочей в том, что их много, а согласно любимому закону диалектики (тому, который про переход количества в качество) – изменение качества объекта происходит тогда, когда накопление количественных изменений достигает определённого предела.

Много маленьких изменений в существующей бизнес-моделе не требующих, как правило, особых временных затрат и механизмов проектной реализации, и следовательно, минимизирующих риски в случае ошибок и риски сопротивления изменениям, способны сильно удивить сначала Ваших клиентов, а потом и Вас, когда Вы будете подсчитывать квартальную прибыль…

Давайте еще раз повторим, что бизнес-модель – это про объем чистой прибыли в среднесрочной (3-5 лет) перспективе.

Для повышения доли рынка, капитализации компании, повышения качества продукции и услуг, роста удовлетворенности клиентов, лояльности персонала, и т.п. – используют другие стратегии и инструменты.

**2.2 Правильные вопросы к своей бизнес-модели.**

В этом разделе приводятся примеры вопросов, которые помогут отрефлексировать уже построенную бизнес-модель и понять, имеет ли она ресурсы для наращивания отдачи по чистой прибыли, и если да, то в чём именно.

Здесь нет нового материала, более того, в маркетинге эти инструменты разработаны и используются уже очень давно и их гораздо больше, чем представлено в этом разделе.

Если вдруг возникнет затруднение, как ответить на тот или иной вопрос – то все эти методики можно легко найти в специализированной литературе и, конечно же, в интернете.

1. Примеры вопросов к Блоку 1 «Целевые группы клиентов» (рынок b2b).

* По какому основанию в Вашей компании выделяются целевые группы клиентов. Кто это определяет?
* Как ведется база данным по клиентам;
* Какая информация по клиентам отображается в клиентской базе данных;
* Сколько всего предприятий (на рынке присутствия компании) в каждой из клиентских групп и с каким количеством из них Вы работаете;
* Оценочные объемы бюджетов закупок (по продуктовой линейки компании) по клиентским группам и доля, достающаяся предприятию;
* Структура выручки и прибыли по каждой клиентской группе;
* Структура транзакционных издержек по каждой из клиентских групп;
* Динамика по выручке и прибыли по каждой клиентской группе за последние 3 года;
* С какими клиентскими группами работают/не работают Ваши конкуренты. Почему?
* За какую клиентскую группу конкуренция наиболее острая. Почему?
* По каким классам (стандартам) обслуживания распределены клиенты;
* Каким клиентским группам еще может быть интересна Ваша продукция;
* От каких клиентских групп можно отказаться, без особого ущерба для прибыли компании;
* С какими клиентскими группами Вы бы хотели работать (из тех, с которыми не работаете);

Так же существует много инструментов анализа эффективности работы с клиентскими группами и выбора соответствующих стратегий.

Пример распределения структуры долей в обороте и прибыли на примере целевых групп клиентов компании, занимающейся продажей косметики, бытовой химии и средств гигиены.

Таблица 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Целевые группы клиентов** | **Доля в обороте,%** | **Доля в прибыли,%** |
| 1. | Сетевые магазины | 12 | 9 |
| 2. | Оптовые компании | 20 | 12 |
| 3. | Розничные покупатели | 11 | 25 |
| 4. | Мелкооптовые компании (субоптовики) | 12 | 7 |
| 5. | Специализированные магазины | 5 | 9 |
| 6. | Смешанные магазины | 7 | 8 |
| 7. | Региональные магазины | 10 | 10 |
| 8. | Региональные оптовые компании | 9 | 6 |
| 9. | Аптеки | 7 | 9 |
| 10. | Корпоративные клиенты | 2 | 3 |
| 11. | Некоммерческие организации | 1 | 1 |
| 12. | Тендерные программы | 4 | 1 |
|  | Итого: | 100 % | 100 % |

Такие данные помогают принять решения, с какими клиентскими группами можно продолжать работать, а от каких можно отказаться без особых сожалений и потерь.

2. Примеры вопросов к Блоку 2 «Каналы продвижения и продаж».

* Какова стоимость каждого канала продвижения и продаж (прямые затраты);
* Какова динамика продаж (выручка и прибыль) по каждому каналу за последние 3 года;
* Какие каналы продаж и продвижения используют наши конкуренты;
* Какие еще каналы продвижения и продаж можно использовать в нашем бизнесе;
* Насколько новые каналы продаж смогут увеличить наши объемы и как это будет соотноситься с их стоимостью;
* От каких каналов продаж можно отказаться без снижения чистой прибыли в среднесрочной перспективе.

3. Примеры вопросов к Блоку 3 «Механизм взаимодействия с клиентами».

* Сколько клиентов компания потеряла за последний календарный год;
* Сколько новых клиентов обратились в компанию самостоятельно (т.е. сами ее нашли) за последний календарный год;
* Какова стоимость привлечения нового клиента;
* Насколько хорошо рынок «видит» компанию (т.е. форматы и объем присутствия компании в информационном поле рынка);
* Какие механизмы пассивных продаж компания использует для привлечения заказов от существующих и новых клиентов;
* Компания отслеживает, откуда о ней узнают новые клиенты;
* Какие механизмы пассивных продаж используют конкуренты;
* Какие еще механизмы существуют для поддержания взаимоотношений с клиентами, сколько они будут стоить и какие эффекты от них можно ожидать.

4. Примеры вопросов к Блоку 4 «Продукты, услуги, комплексные решения».

* Ведется ли в компании аналитика по продуктам (АВС-анализ, XYZ-анализ, оборачиваемость запасов и пр.);
* Что важнее для наших клиентов - выраженная продуктовая концентрация, или широкая линейка товарных групп;
* Работает ли в компании правило Парето, или имеют место другие законы распределения объемов продаж и прибыли;
* На какие товарные группы приходится основная доля прибыли;
* Какие товарные группы, представленные у конкурентов отсутствуют у нас. Почему?

5. Примеры вопросов к Блоку 5 «Ценностное предложение клиентам».

* Что ценного в том, что компания предлагаете своим клиентам;
* Почему клиенты покупают продукты и услуги именно у Вашей компании. Откуда Вы это знаете;
* Какими параметрами торгового предложения компания (цена, условия поставки и пр.) может варьировать для повышения своей привлекательности в глазах клиента;
* Каких ценностей в Ваших предложениях клиентам не хватает;
* Отсутствие какой ценности может больше всего отразится на Ваших взаимоотношениях с клиентами;
* Чем Ваши предложения ценности отличаются от конкурентов;
* Кто в компании занимается созданием ценностей и продвижением их на клиентов;
* Когда в компании появилась последняя (по времени) ценность;
* Как Ваши ценности связаны с Вашими бизнес-процессами;
* Имеют ли бизнес-процессы, поддерживающие основные ценности особый статус;
* Можно ли нарастить предлагаемые клиентам ценности и дополнительно на этом заработать.

6. Примеры вопросов к Блоку 6 «Технологическая платформа».

* Есть ли перспектива развития на базе существующих технологий и на каком промежутке времени;
* Какие задачи можно решить, изменив существующие технологии работы;
* Когда в компании была внедрена (последняя по времени) новая технология работы в каком-либо подразделении;
* Какие технико-технологические преимущества компания имеет перед конкурентами;
* Отсутствие каких технологий снижает эффективность функционирования компании и сдерживает её рост;
* Какие технологии и на каких участках надо внедрять, чтобы быть в рынке.

7. Примеры вопросов к Блоку 7 « Инфраструктура».

* Стоимость владения инфраструктурой и ее доля в себестоимости продуктов и услуг компании;
* Оптимально ли существующая инфраструктура для типа деятельности компании и масштабов бизнеса;
* Сдерживает ли существующая инфраструктура развитие компании;
* Какова стоимость новой инфраструктуры и как это повлияет на чистую прибыль компании в среднесрочной перспективе (3-5 лет) и долгосрочной перспективе (5-7 лет);
* Обеспечивает ли существующая инфраструктура какие-либо конкурентные преимущества компании;
* Существуют ли возможности снижения стоимости использования инфраструктуры без роста неудобств и рисков для бизнеса.

8. Примеры вопросов к Блоку 8 «Ключевые ресурсы».

* Участвуют ли ключевые ресурсы компании в обеспечении её конкурентоспособности и по каким направлениям;
* Достаточно ли компании существующих ключевых ресурсов;
* Каких ключевых ресурсов не хватает компании и для чего;
* Какие риски несет с собой утрата какого-либо ключевого ресурса;
* На сколько уменьшится прибыль компании, если она лишится какого-нибудь своего ключевого ресурса в краткосрочной перспективе (до 1 года) и ближнесрочной перспективе (1-3 года);
* Чем можно заменить имеющиеся ключевые ресурсы;
* Какие ключевые ресурсы имеют компании-конкуренты.

9. Примеры вопросов к Блоку 9 «Механизм взаимодействия с партнерами и поставщиками».

* Насколько сильно Ваши партнеры и поставщики влияют на ваши взаимоотношения с клиентами;
* Кто являлся инициатором установления отношений с Вашими партнерами и поставщиками Вы или они;
* На чьих условиях чаще всего выстраиваются отношения;
* Взаимоотношения с Вашими партнерами и поставщиками являются стандартными, или в них присутствуют особые факторы;
* Наличие каких стратегических факторов во взаимоотношениях с партнерами и поставщиками могло бы повысить эффективность Вашего бизнеса;
* Каких партеров и поставщиков Вы хотели бы поменять и на кого;
* Какие еще партнеры и поставщики могли бы оказать позитивное влияние на Ваши взаимоотношения с клиентами;
* Какие взаимоотношения с партнерами и поставщиками имеют Ваши прямые конкуренты;

Как часто надо проделывать подобные процедуры в поисках улучшений своей бизнес-модели?

Как использовать все возможности, предоставляемые бизнес-моделью?

Что такое жизнеспособная система?

Какие требования бизнес-модель может устанавливать для системы управления компанией?

На эти и другие вопросы можно получить ответы в Главе III.

Глава III. Управляем на основе бизнес-модели.

Это глава – факультативна для данного методического пособия. Её можно пропустить без особого ущерба для практического освоения навыков по построению и улучшению бизнес-моделей.

Однако тем, кто хочет понять место бизнес-модели в системе управления компанией и увидеть её основные взаимосвязи с другими элементами будет интересно ознакомиться с содержанием этой Главы.

**3.1 Управление – это …**

Несколько слов о терминологии.

Мы будем различать понятия «руководство» и «управление».

Руководство, в классическом понимании - это персонифицированная деятельность должностного лица в организации, связанная с непосредственным управлением своими подчиненными. Оно основано на статусе, авторитете и степени влияния руководителя.

Основные управленческие воздействия на подчиненных – это приказ, распоряжение, поручение, и контроль за их выполнением.

Управление – это совокупность управленческих действий (включая и руководство), которые обеспечивают достижение поставленных целей системы в целом.

Наша управленческая доминанта концентрируется на руководстве людьми, но в современном мире задачи управления намного шире.

Сведение менеджмента только к управлению персоналом – это устаревший подход. Сейчас перед руководителями стоят гораздо более серьезные задачи – научиться управлять деятельностью, где кроме персонала присутствуют другие факторы, сложность управления которыми многократно превышает сложность управления персоналом – глобализация/локализация, прорывные или хотя бы конкурентные бизнес-модели, устойчивые отношения с клиентами, партнерами, и поставщиками, новые знания, технологии, инфраструктура бизнеса, скорости изменений и др.

При этом, конечно же, не надо забывать и о персонале…

Условно, управление можно разделить на две области:

1. Организация деятельности.
2. Управление деятельностью.

****

Организация деятельности – это базовая составляющая управления. Чем лучше организована деятельность, тем в меньшей степени она нуждается в управлении.

Если в компании формализована бизнес-модель, прописаны бизнес-процессы и настроена учетная система, в широком смысле – то руководитель получает инструмент, с помощью которого сможет объективно и быстро оценивать эффективность принимаемых им и его подчиненными управленческих решений. В таких условиях управлять деятельностью достаточно комфортно, поскольку включается самый ресурсосберегающий формат – «управление по отклонениям».

Если ничего этого нет, то руководитель входит в формат «ручного управления» со всеми вытекающими для бизнеса и его личного здоровья рисками.

В этой схеме бизнес-модель является краеугольным камнем, на котором держится все остальное.

Вот почему так важно вывести бизнес-модель из области бессознательного, формализовать, выстроить её исходя из лучших альтернатив и перевести её в объект управления.

Ценность бизнес-модели не только в том, что она показывает реальное позиционирование компании на рынке и позволяет улучшить его рациональными способами, она одновременно является и мерилом адекватности внутреннего «устройства» компании.

Без бизнес-модели сложно оценить и систему управления компанией, и ее бизнес-процессы, и эффективность использования ресурсов, и конкурентоспособность предприятия и его оргкультуру, и много чего еще.

**3.2 Жизнеспособные системы.**

Теорема о рекурсивных[[1]](#footnote-1) системах гласит, что в рекурсивной системе любая жизнеспособная система содержит другие жизнеспособные системы, и сама содержится в жизнеспособной системе следующего уровня.

Применительно к теме бизнес-моделей, графически отобразить эту теорему можно следующим образом:

Рис.2

Бизнес-модель компании

2.Рынок

1.Оргпорядок компании

Получается, что основным элементом этой триады является именно бизнес-модель.

И эта бизнес-модель должна быть жизнеспособной, т.е. работая по ней, компания должна гарантированно получать достаточный уровень чистой прибыли. Бизнес-модель не должна быть убыточной ни в какой своей части, даже теоретически.

Согласно теореме, эта система должна сама состоять из жизнеспособных систем.

Т.е. рекурсивные системы, которые включены в бизнес-модель – это внутренняя среда компании – ее бизнес-процессы, система управления, организационная культура, персонал и т.д. и все эти элементы должны быть жизнеспособны.

А система следующего уровня, в которую эта бизнес-модель входит, представляет собой рынок, на котором работает компания. Жизнеспособность рынка определяется достаточным платежеспособным спросом и динамикой его развития. На стагнирующем или «падающем» рынке очень сложно работать.

Если перевести эту теорему на бизнес-язык, то она будет звучать так:

Жизнеспособная компания должна иметь жизнеспособную бизнес-модель, состоящую из жизнеспособных элементов и в свою очередь, функционировать на жизнеспособном рынке.

И это похоже на правду. Точнее, это и есть правда.

Часто проблемы предприятий заключаются во множественности несоответствий – бизнес-модель не соответствует рынку, а бизнес-процессы (в широком смысле) не соответствуют типу бизнес-модели.

Вы можете сами, или с чьей-то помощью построить замечательную бизнес-модель, но если уровень технико-технологических, коммерческих, управленческих и других процессов в компании будет низким – Вам не удастся даже приблизиться к возможностям, заложенным в сотворенную бизнес-модель.

Поэтому бизнес-модель, как система более высокого уровня диктует требования к внутренней среде компании, и прежде всего – к ее системе управления.

Это большая отдельная тема, требующая другого формата освещения, поэтому ограничимся примерами требований к бизнес-процессам, которые формулирует к ним Блок 5 «Ценностное предложение клиентам».

Ранее мы говорили о том, что потребители принимают решения о работе с той или иной компанией на основе факторов привлекательности, которые в их глазах являются ценностями.

Система создания и поддержания таких ценностей – должна находиться на особом счету у руководства компании. Важно понимать, что лежит в основании той или иной ценности.

Если это ценность «Месторасположение офисов продаж в городе и области» - то для ее поддержания ничего особенного делать уже не надо. Достаточно того, чтобы эти объекты присутствовала в системе городской ориентирующей информации.

Но если это ценность «Экспертный уровень консультаций по предлагаемым товарам и их применению», то бизнес-процессы, формирующие и поддерживающие эту ценность должны иметь особый статус и находится на уровне, например, не ниже, чем 3-й уровень зрелости [[2]](#footnote-2) бизнес-процессов.

Пример требований к бизнес-процессам, со стороны вышеприведенной ценности:

1. Наличие требований к техническим компетенциям персонала Коммерческой службы по товарным группам.
2. Наличие утвержденной учебной программы для персонала Коммерческой службы.
3. Наличие графика проведения учебных занятий для персонала Коммерческой службы.
4. Наличие процедуры объективного контроля уровня знаний и технических компетенций персонала.
5. Наличие Регламента проведения технических консультаций.
6. Наличие контрольной процедуры «тайный покупатель».
7. Наличие процедуры фиксации технических ошибок при консультировании клиентов.
8. Наличие процедуры по анализу отклонений и несоответствий и их устранению.
9. Наличие механизма поощрения сотрудников за качественные технические консультации клиентов.
10. …

Можно обойтись без этого?

Конечно можно, но тогда не удастся удержать эти компетенции на уровне, воспринимаемом клиентами, как ценность.

**Послесловие.**

К сожалению, управленческие концепции, методы, инструменты подвержены влиянию моды - так же, как и многое другое в этом мире. Следование этой моде укладывается в простой цикл: «услышал, увлекся, очаровался, загорелся, зажег всех вокруг, вложился, попробовал, еще раз попробовал, #&@, разочаровался, задумался, остыл, отвлекся, забросил, забыл, заскучал…». И так до появления следующего чудо-метода.

Хочется верить, что тема бизнес-моделей переживет моду на саму себя и останется рабочей лошадкой в нашей палитре управленческих инструментов.

Тем, кто начинает заниматься изучением этой темы хочется напомнить известный афоризм Наполеона – «Победа принадлежит самым стойким» и пожелать удачи!

Об авторе.



Лобуков Владимир Геннадьевич

Сертифицированный консультант по управлению.

Доктор делового администрирования.

Область интересов – российская модель управления, кибернетический менеджмент.

[www.Lobukov.ru](http://www.Lobukov.ru)

1. Рекурсия — это процесс повторения чего-либо самоподобным способом. [↑](#footnote-ref-1)
2. Уровни зрелости бизнес-процессов - Дж. Харрингтон. Совершенство управления процессами. [↑](#footnote-ref-2)