

А.Ю. Сооляттэ
партнер и Генеральный директор ООО «ФИНЭКСПЕРТ.РУ»,

Повышение эффективности бизнеса: от бизнес-модели компании – к бизнес-процессам

28 октября 2009 года

Содержание

- О природе изменений бизнеса
- Масштаб применения процессного управления и возможные эффекты. Как получить системный эффект от внедрения процессного управления в компании?
- Что такое «бизнес-модель компании». Эволюция бизнес-моделей. Содержание и форма представления бизнес-модели компании
- Описание, анализ и оптимизация существующей бизнес-модели компании для достижения уровня эффективности лидеров отрасли
- Разработка перспективной бизнес-модели компании.
- Переход от бизнес-модели к оптимизации ключевых бизнес-процессов компании

О природе изменений бизнеса

- **Пример 1:** Телефон (провод.) - радиотелефон - мобильный телефон - коммуникатор - iPhone ...
- **Пример 2:** Пластинки - магнитофонные ленты - CD диски - DVD диски - Blue-ray диски ...
- **Пример 3:** Книжный магазин - Книжный интернет-магазин - Книжный глобальный интернет-гипермаркет

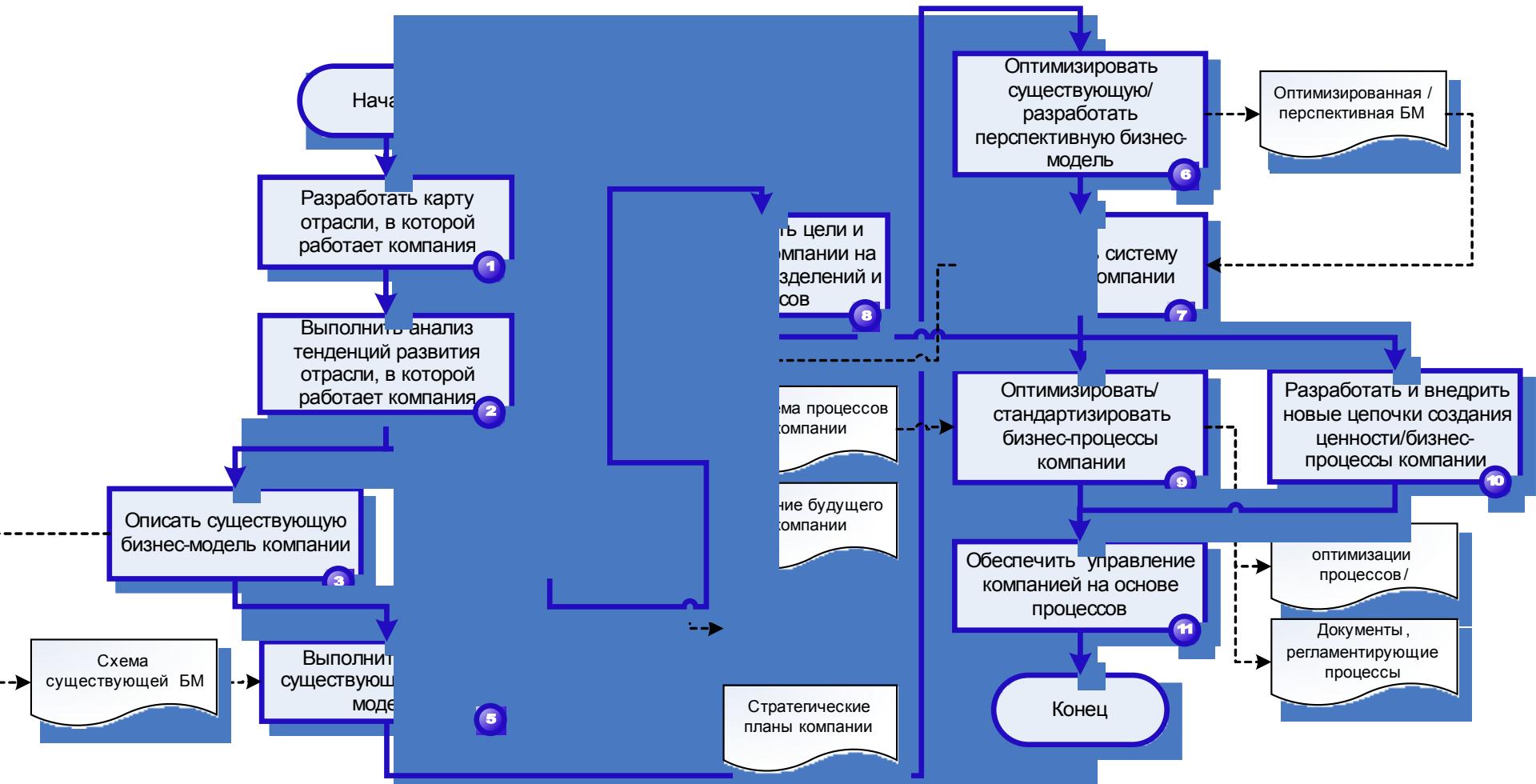
Какое мышление нужно для создания успешного бизнеса?



Масштаб применения процессного подхода и возможные эффекты

№	Масштаб применения	Типы процессных моделей	Возможные эффекты для компании
1.	Отрасль/клUSTER	Карта отрасли Кластерная модель Модель отраслевой цепочки создания ценности	Создание/усиление конкурентных преимуществ компании в отрасли Получение контроля над отраслевыми цепочками создания ценности Увеличение доли компании в отрасли Выход компании со своими продуктами, услугами, решениями и технологиями в другие
2.	Группа компаний/холдинг	Бизнес-модель Модель цепочки создания ценности	Повышение рыночной стоимости холдинга/компании
3.	Компания	компании	Повышение эффективности инвестиций
4.	Бизнес-единица (в составе компании)	Различные типы моделей процессов	Повышение эффективности операционной деятельности Повышение ценности продуктов, услуг, решений для клиентов компании Увеличение клиентской базы Повышение результативности и эффективности
5.	Подразделение компании	Различные типы моделей процессов	Повышение результативности и эффективности процессов подразделения

Как получить системный эффект от внедрения процессного управления в компании?

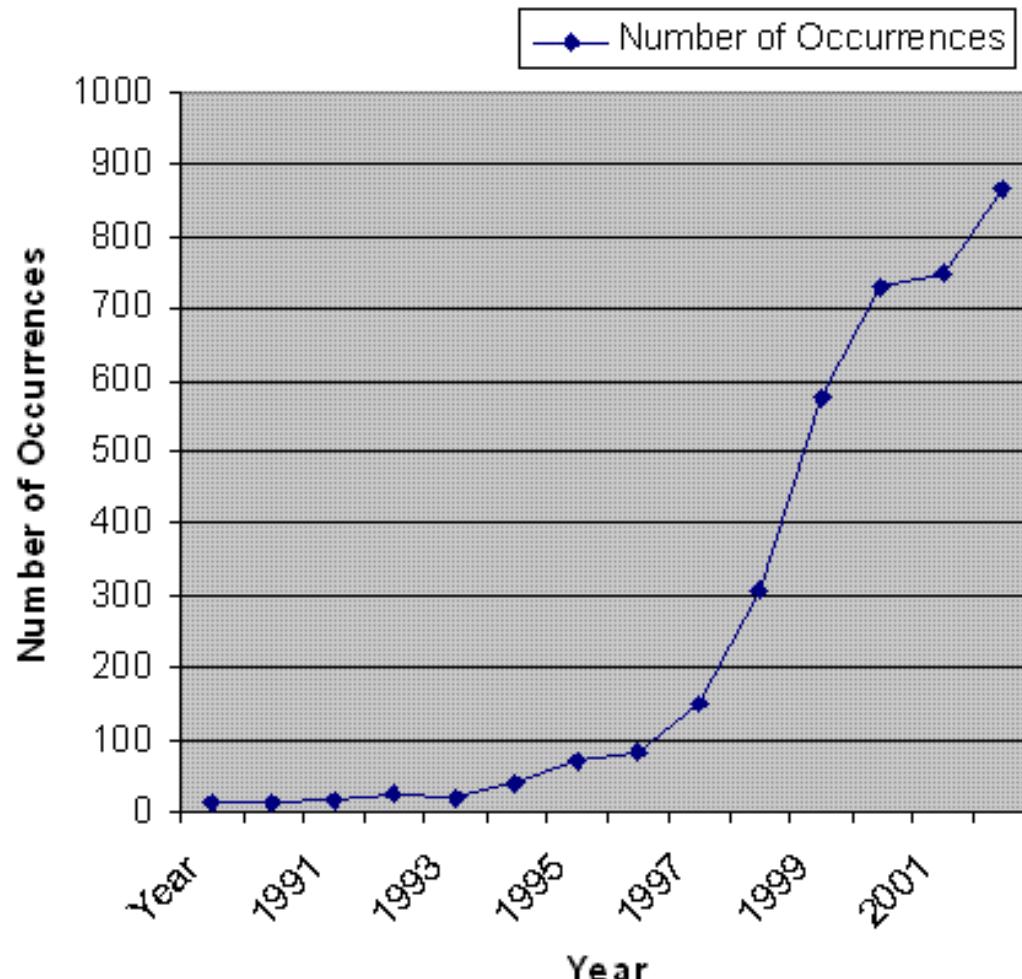


Что такое «бизнес-модель»?

- 1. **Бизнес- модель** - это «умное слово», которое все использовали (или злоупотребляли им) во время бума дот-комов. (**Inves topedia**)
- 2. **Бизнес-модель** – это описание предприятия как сложной системы с заданной точностью. В рамках бизнес-модели отображаются все объекты (сущности), процессы, правила выполнения операций, существующая стратегия развития, а также критерии оценки эффективности функционирования системы. Форма представления бизнес-модели и уровень ее детализации определяются целями моделирования и принятой точкой зрения. (**Российский эксперт**)
- 3. Термин «**бизнес-модель**» используется для того, чтобы охватить широкий диапазон формальных и неформальных описаний ключевых элементов бизнеса. Мы применяем этот термин в следующем смысле: «**Бизнес- модель** компании определяет, как она получает прибыль - как обращается к своему рынку, представляет свои предложения и развертывает бизнес- отношения». (**PWC**)
- 4. **Бизнес- модель компании** - это способ, который компания использует для создания ценности и получения прибыли. (**H.Chesbrough, 2006**).

О популярности темы «бизнес-моделей»

Research Literature and Business Model



Эволюция бизнес-моделей

- Самая старая и основная бизнес-модель - модель «хранителя магазина» (the shop keeper model)
- Модель бизнеса «приманки и крюка (также называемая "моделью бритв и лезвий" или «моделью, привязывающей к продуктам») была введена в начале 20-ого столетия
- В 1950-ых - новые деловые модели были разработаны McDonald's и Toyota
- В 1960-ых - новатором выступил Wal-Mart
- В 1970-ые - новые деловые модели разработали FedEx и Toys R Us
- В 1980-ые - Blockbuster, Home Depot, Intel и Dell Computer
- В 1990-ые - Southwest Airlines, Netflix, eBay, Amazon.com, Starbucks и dot-coms
- В последние годы - наиболее оригинальные и эффективные бизнес-модели были разработаны и реализованы Google, IKEA .

Ценность, Бизнес-модель и Стратегия компании

V=MS , где

V = Value (ценность),

M = Model (бизнес-модель),

S = Strategy (стратегия)

(Mitchell Levy)

Как работает формула V=MS ?



- Чистая прибыль Apple в III квартале 2009 г. выросла на 47% по сравнению с тем же периодом 2008 г. до \$1,67 млрд. Выручка выросла на 25% до \$9,87 млрд, а прибыль на одну акцию составила \$1,82.
- В III квартале Apple продала 7,4 млн iPhone, что на 7% больше, чем годом ранее, и на 41% больше II квартала 2009 г. Продажи компьютеров Macintosh увеличились на 17% до 3,1 млн штук. Аналитики отмечают, что успех основного продукта — iPhone увеличивает спрос на другие. Только продажи плейера iPod, функции которого выполняет теперь iPhone, упали на 8% до 10,2 млн аппаратов.

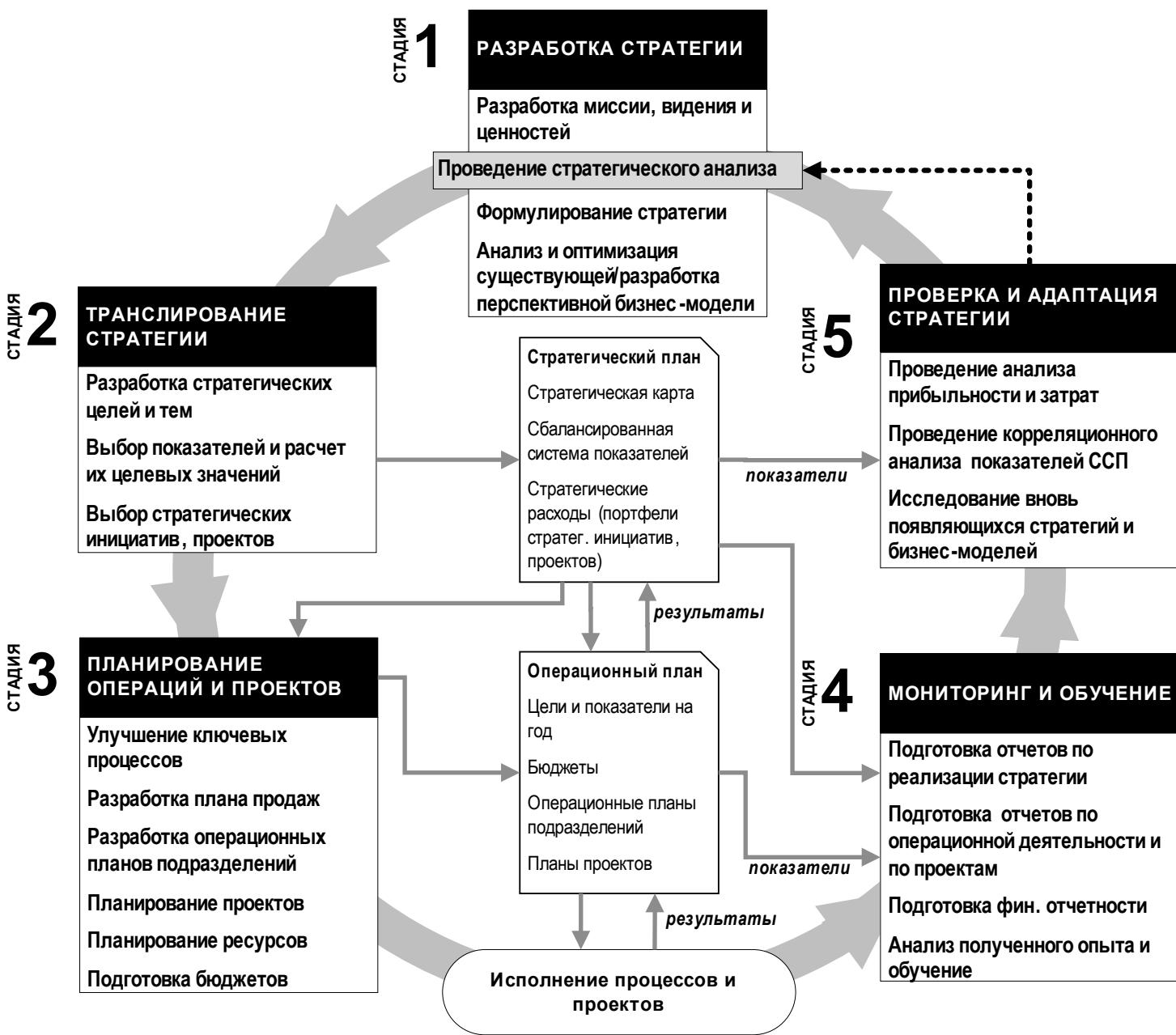
Apple в III

©А.Ю. Сооляттэ, 2009 г.



- Первый год участия в капитале АвтоВАЗа принес французскому концерну Renault убытки. По итогам 2008 года они составили €117 млн, тогда как доли в Nissan и AB Volvo обеспечили концерну прибыль в €345 млн и €226 млн соответственно
- АвтоВАЗ объявил в октябре 2009 г., что недосчитался в своей сбытовой сети 7,459 тыс. отгруженных автомобилей. Таковы предварительные итоги инвентаризации, проводимой самим концерном с начала 2009 года. Стоимость недостающего автопарка может составлять около \$46,9 млн.
- По данным Ассоциации европейского бизнеса, по итогам девяти месяцев 2009 года объем продаж Lada снизился на 44% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, до 269,514 тыс. машин против 477,045 тыс.
- ОАО "АВТОВАЗ" ожидает убытки по итогам 2009 г в размере 35 млрд. руб.

Бизнес-модель и Цикл управления компании на основе BSC



3 ключевых вопроса для бизнес-модели компании

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.

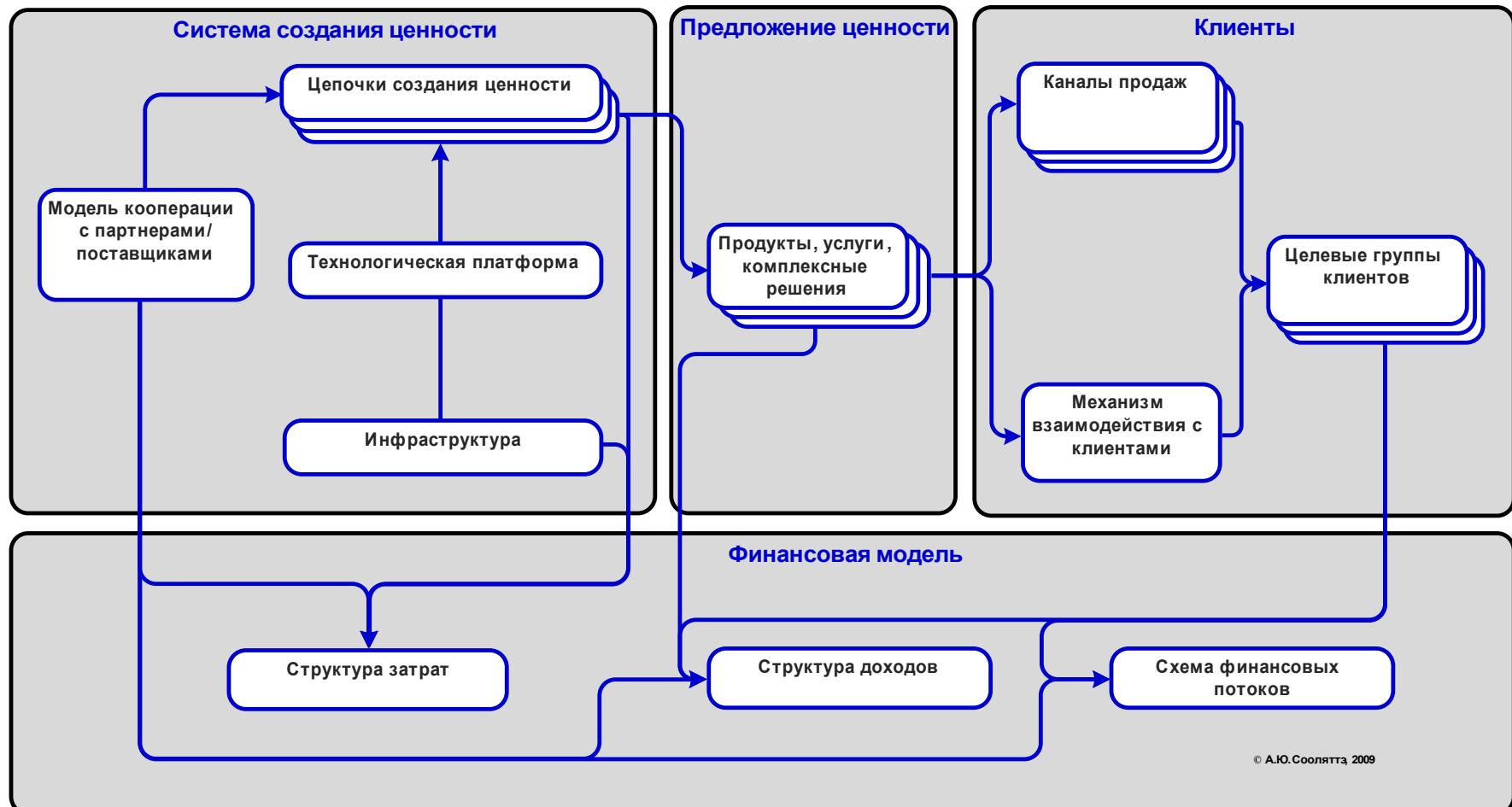
Форма представления бизнес-модели компании

Форма представления бизнес-модели должна отвечать **следующим требованиям**:

- охватывать весь бизнес компании;
- описывать основные «блоки», из которых состоит бизнес компании и, при необходимости, взаимосвязи между ними;
- быть компактной и удобной для восприятия.

Концептуальная схема бизнес-модели компании

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ (концептуальная схема Сооляттэ А .Ю.)



© А.Ю. Сооляттэ, 2009

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНИИ 1С

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 (в моделях сотрудничества с 2-3 уровнями статусов)
- Зарубеж. поставщики ПО (Microsoft, Novell, Symantec и т.п.)
- Росс. поставщики ПО (ПроМТ, АВВҮҮ, 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 дистрибуция сертифицир-х Отраслевых решений на платформе 1С:Предприятие и Специализир-х решений

Услуги для партнеров 1С

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 Франчайзинг

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 дистрибуторы

Центры компетенций

Учебные центры 1С

Сервис-партнёры 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 партнёрские сети 1С (10000 партнёров 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

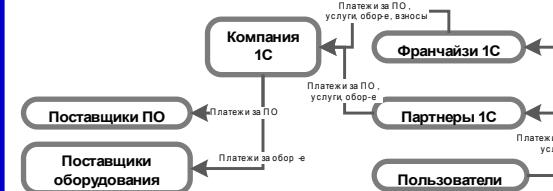
СТРУКТУРА ЗАТРАТ

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

СТРУКТУРА ДОХОДОВ

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

СХЕМА ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ



© А.Ю. Сооляттэ, 2009

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ (автозапчасти)

СИСТЕМА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

МОДЕЛЬ КООПЕРАЦИИ С ПАРТНЕРАМИ ПОСТАВЩИКАМИ

Зарубежные производители запчастей (вендоры)

Зарубежные компании - упаковщики (упаковка запчастей вендоров под собств. брендом)

Партнеры-поставщики по европейской ассоциации AAA

Партнеры по сервисам

...

ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

I. ЦСЦ, выполняемые компанией XXX

Дистрибуция запчастей для легковых автомобилей иностранного производства

Дистрибуция запчастей для грузовых автомобилей иностранного производства

Управление производством и дистрибуция запчастей под собств. брендом XXX

Оказание информационных услуг

Оказание сервисных услуг

...

II. ЦСЦ выполняемые партнерами компании XXX.

Производство запчастей по брендом XXX

...

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПЛАТФОРМА

Собственная уникальная система управления поставками и распределением запчастей

ИНФРАСТРУКТУРА

Логистические центры дистрибуторов (бизнес-единицы - BE)

Объекты недвижимости

ИКТ-инфраструктура

Сеть сайтов компании XXX

...

ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЦЕННОСТИ

ПРОДУКТЫ, УСЛУГИ, КОМПЛЕКСНЫЕ РЕШЕНИЯ

Автозапчасти

Технические жидкости

Масла

Сопутствующие товары (инструменты и приспособления, аксессуары, охранные системы, автокосметика)

Информационные услуги

Сервисные услуги

Предоставление в аренду площадей

Предоставление займов

Услуги для партнеров в рамках партнерских программ

Услуги для франчайзи

КЛИЕНТЫ

КАНАЛЫ ПРОДВИЖЕНИЯ

УК XXX – как агент

Свои дистрибуторы-импортеры в трех странах

Розничная сеть магазинов XXX

Неаффилированные дилеры

Интернет-магазины

Выставки, СМИ

...

ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ КЛИЕНТОВ

Неаффилированные дилеры

Специализированные Магазины Автозапчастей

Станции Технического Обслуживания

Универсальные магазины (АЗС, гипермаркеты)

Корпоративные клиенты (с большим собств. автопарком)

Интернет-магазины

Физические лица – владельцы автотехники

...

ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ

СТРУКТУРА ЗАТРАТ

Логистика

Закупка запчастей

Поддержка и развитие ИКТ инфраструктуры XXX

Консультационная поддержка клиентов

СТРУКТУРА ДОХОДОВ

Продажа запчастей др. вендоров

Продажа запчастей под собств. брендом XXX

Продажа услуг партнерам

Взносы от франчайзи

Предоставление в аренду площадей

Предоставление займов

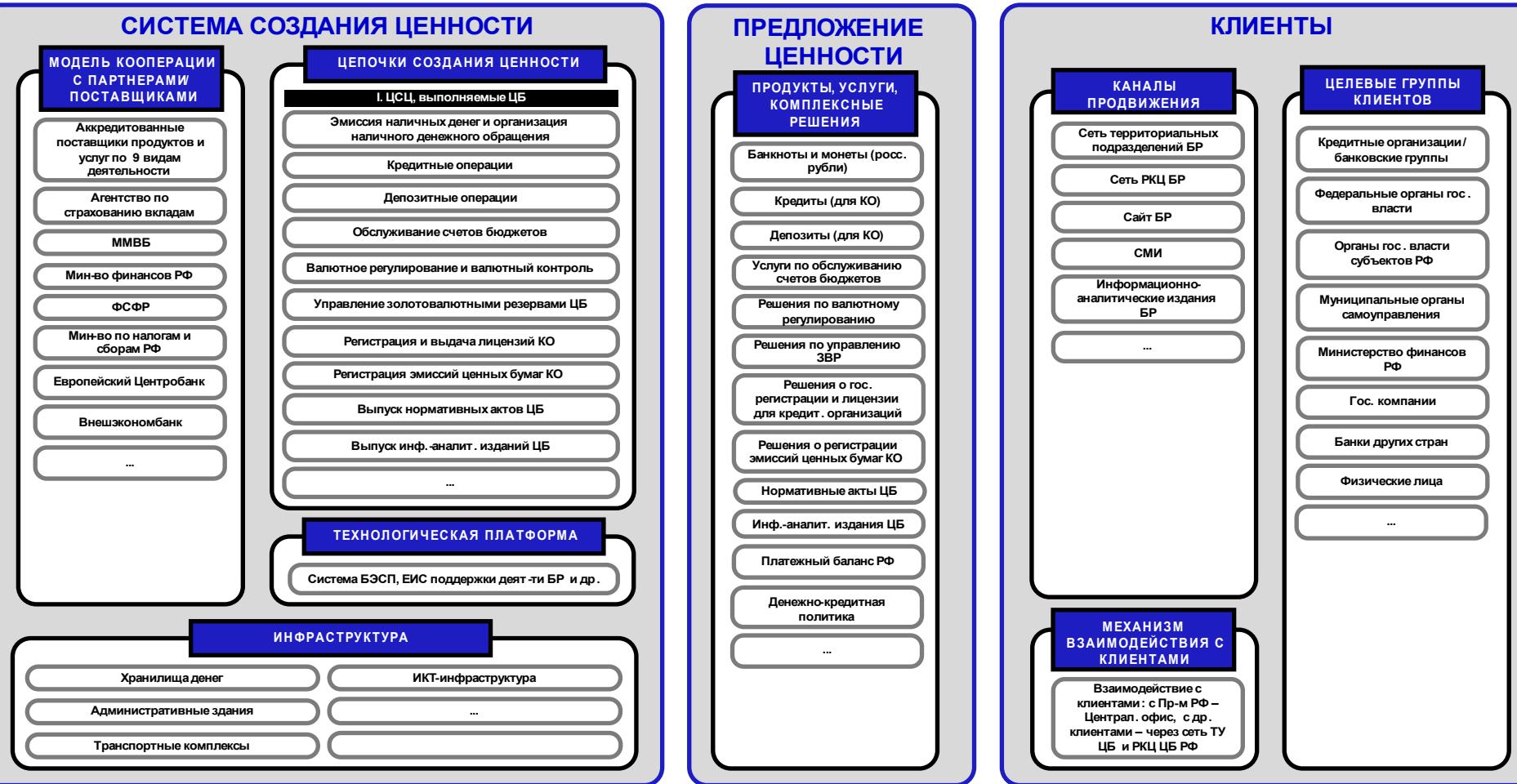
...

СХЕМА ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ

© А.Ю.Сооляттэ, 2009



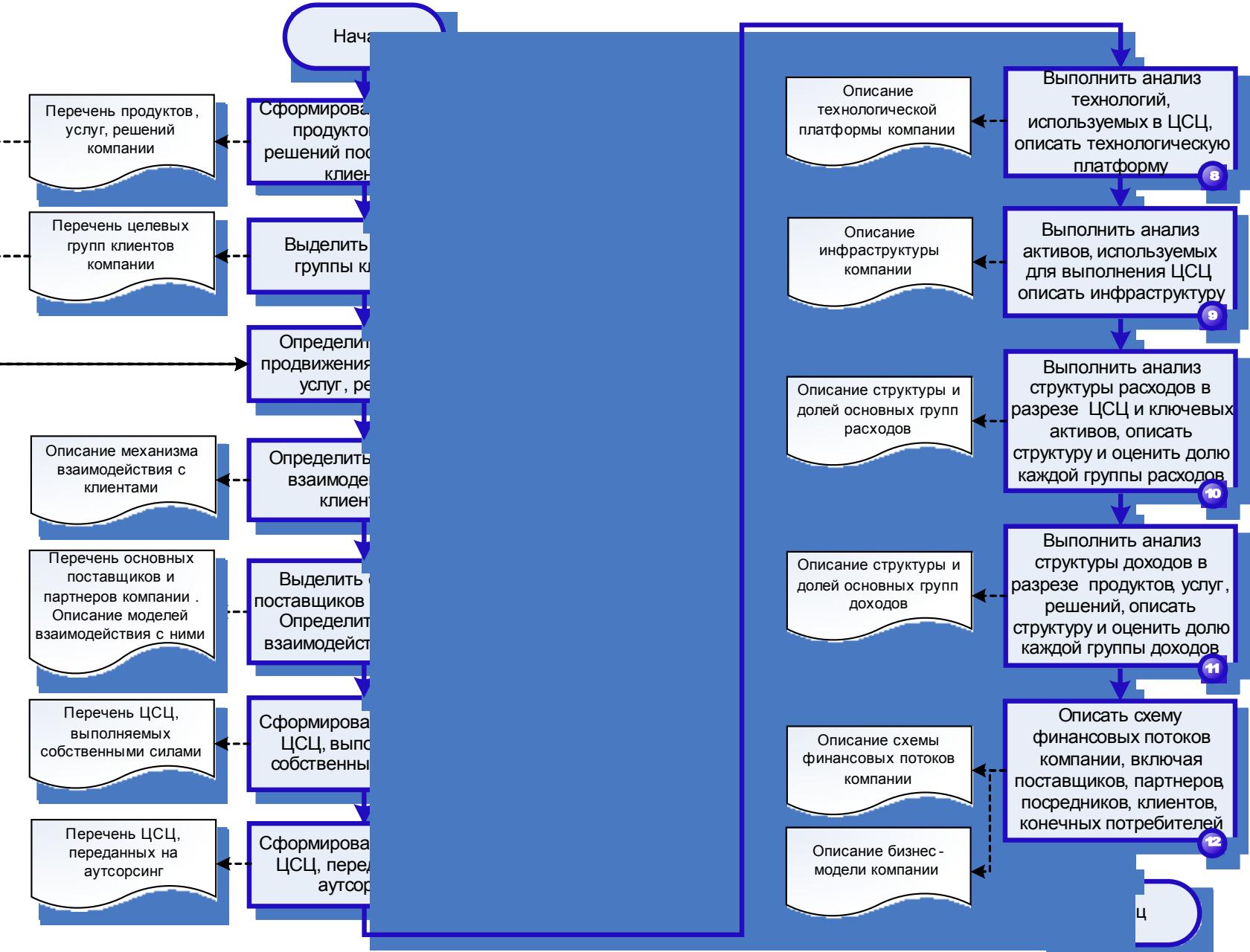
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ БАНКА РОССИИ



ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ



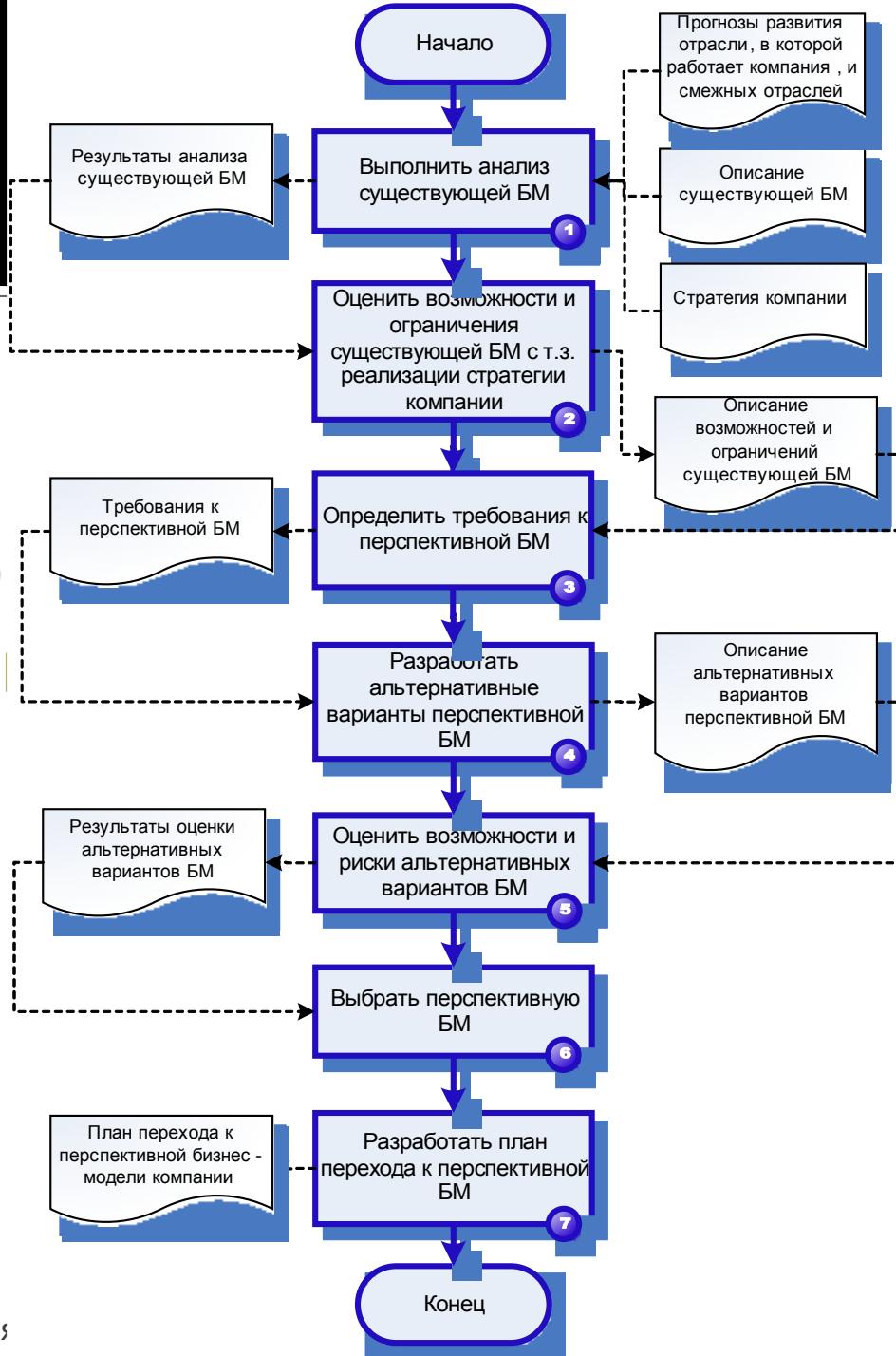
Методика описания существующей бизнес-модели компании



Факторы, влияющие на разработку и выбор перспективной бизнес-модели компании



Методика разработки перспективной бизнес-модели компании



Методы анализа бизнеса на основе бизнес-модели

№	Название метода	Суть метода	Результаты анализа
1.	Кластерный подход	В рамках общей бизнес-модели компании по географическому, продуктовому или клиентскому признаку выделяются «кластеры» - мини-бизнесы, которые включают в себя совокупность цепочек создания ценности (ЦСЦ), продуктов/услуг, участников цепочек, объектов инфраструктуры и технологий, используемых в рассматриваемых ЦСЦ. Далее выполняется анализ	Решения по повышению производительности, прибыльности, конкурентоспособности в рамках кластера.
2.	Решетка ценности	На основе совокупности ЦСЦ, выполняемых компанией, ее поставщиками, партнерами, клиентами, а также компаниями из смежных областей, выполняется анализ возможностей по повышению эффективности и развития бизнеса компании по «вертикали», «горизонтали» и «диагонали» на основе «решетки ценности»	Решения по расширению бизнеса на основе существующих ЦСЦ, по централизации общих процессов для нескольких ЦСЦ, по передаче отдельных ЦСЦ или процессов из ЦСЦ на аутсорсинг, по диверсификации бизнеса в
3.	Анализ разрывов в стратегических компетенциях	На существующей и перспективной бизнес-модели компании (возможно - в сравнении с ведущими компаниями отрасли), выделяются стратегические компетенции компании, которые необходимо развить, создать или «купить»	Выявленные «разрывы» в стратегических компетенциях. Решения по развитию, созданию или «покупке» компетенций
4.	Анализ миграции ценности	Анализ динамики выручки, рыночной стоимости бизнеса и их соотношения для оценки способности бизнес-модели компании и бизнес-моделей ее конкурентов или ведущих компаний отрасли создавать стоимость	Решения по изменению существующей бизнес-модели или разработке новой бизнес-модели

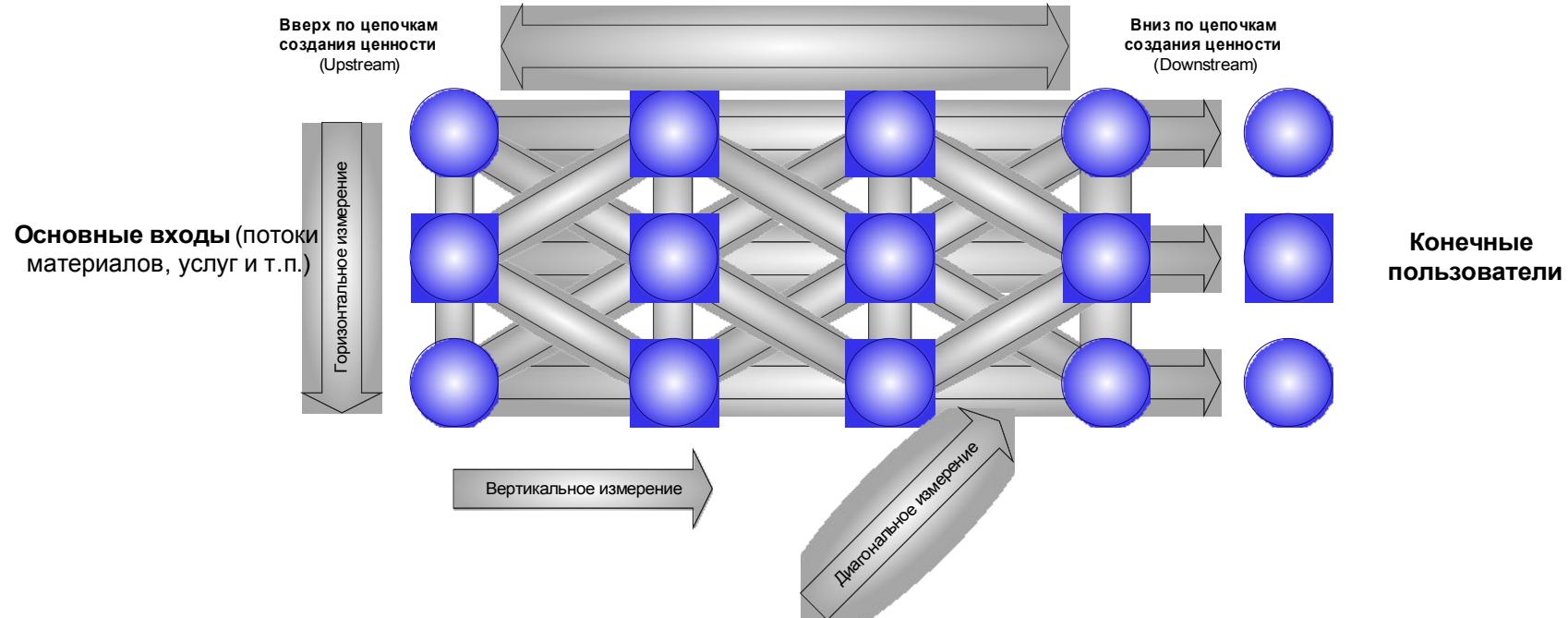
Кластерный подход

КЛАСТЕРНАЯ МОДЕЛЬ КОМПАНИИ (энергетика)

Цепочки создания ценности	Особенности участия компании в цепочках	Регион А	Регион Б	Регион В
Регион		Регион А	Регион Б	Регион В
Производство, транспортировка и распределение тепловой энергии	Свои теплоисточники, ИТП и сети Аутсорсинг/аренда	Кластер ТЭ-1	Кластер ТЭ-2	Кластер ТЭ-3
Проектирование объектов/систем тепло- и электроснабжения	Полный цикл проектирования своими силами Генподряд на объект Субподряд на отдельные виды работ		Кластер ПС-1	
Строительство объектов/систем тепло- и электроснабжения	Полный цикл строительства Генподряд на объект Субподряд на отдельные виды работ			
Техническое обслуживание и ремонт объектов тепло- и электроэнергетики	Комплексное обслуживание энергосистем объектов своими силами Генподряд на комплексное обслуживание энергосистем объекта Субподряд на отдельные виды работ	Кластер ТР-1		Кластер ТР-2
Производство, транспортировка и распределение электроэнергии	Для внутренних нужд компаний Для освещения улиц Для других целей	Кластер ЭЭ-1		
Образовательные услуги в области теплознегнетики	Обучение на своей базе Совместные проекты		Кластер ОУ-1	
Исследования и разработки в сфере новых технологий теплоснабжения	Исследования и разработки своими силами Совместные проекты		Кластер ИР-1	
Ремонт и поверка приборов и систем для учета расхода тепла и воды	Ремонт и поверка своими силами	Кластер РП-1		
Управление энергосистемами зданий	Аутсорсинг		Кластер УЭ-1	
Целевой сегмент		Муниципал. органы власти Школы, больницы и т.п. Собств. объектов комм. недвиж-ти Собств. объектов жилой недвиж-ти Застройщики, заказчики и т.п. Индивидуальные клиенты Другие ТСО Прочие	Муниципал. органы власти Школы, больницы и т.п. Собств. объектов комм. недвиж-ти Застройщики, заказчики и т.п. Индивидуальные клиенты Другие ТСО Прочие	Муниципал. органы власти Школы, больницы и т.п. Собств. объектов жилой недвиж-ти Застройщики, заказчики и т.п. Индивидуальные клиенты Другие ТСО Прочие
Регион		Регион А	Регион Б	Регион В

Решетка ценности

Решетка ценности (Value Grid)



Анализ компетенций

	Целевой уровень компетенций			Срок достижения			Способ достижения		Требуемые инвестиции		
	Начал.	Базов.	Лидер	2010	2012	2014	Создать	Купить	<10 млн.	<50 млн.	>50 млн.
Управляющая компания											
Стратегическое управление	■	■	■	■				■	■	8	
Управление финансами	■	■	■								
Управление инвестициями	■	■	■		■	■	■			64	
Маркетинг	■	■	■	■				■	■	27	
Управление продажами	■	■	■								
Управление персоналом	■	■	■		■	■	■		5		
Бизнес-единицы											
Управление БЕ	■	■	■	■			■				
Разработка новых продуктов	■	■	■		■	■		■			
Производство продукта А	■	■	■								
Производство продукта Б	■	■	■								
Продажи / маркетинг	■	■	■	■			■				
Закупки	■	■	■	■			■				
Послепродажное обслуживание	■	■	■		■	■	■				
Ключевые технологии											
Композитные материалы	■	■	■		■	■		■			
Компоненты из титанового сплава	■	■	■								
3D моделирование	■	■	■		■	■		■			
Управление поставками	■	■	■		■	■		■			

Миграция ценности

- Эффективность бизнес-модели – это ее способность удерживать ценность
- Показатель миграции ценности =
= рыночная стоимость компании / выручка

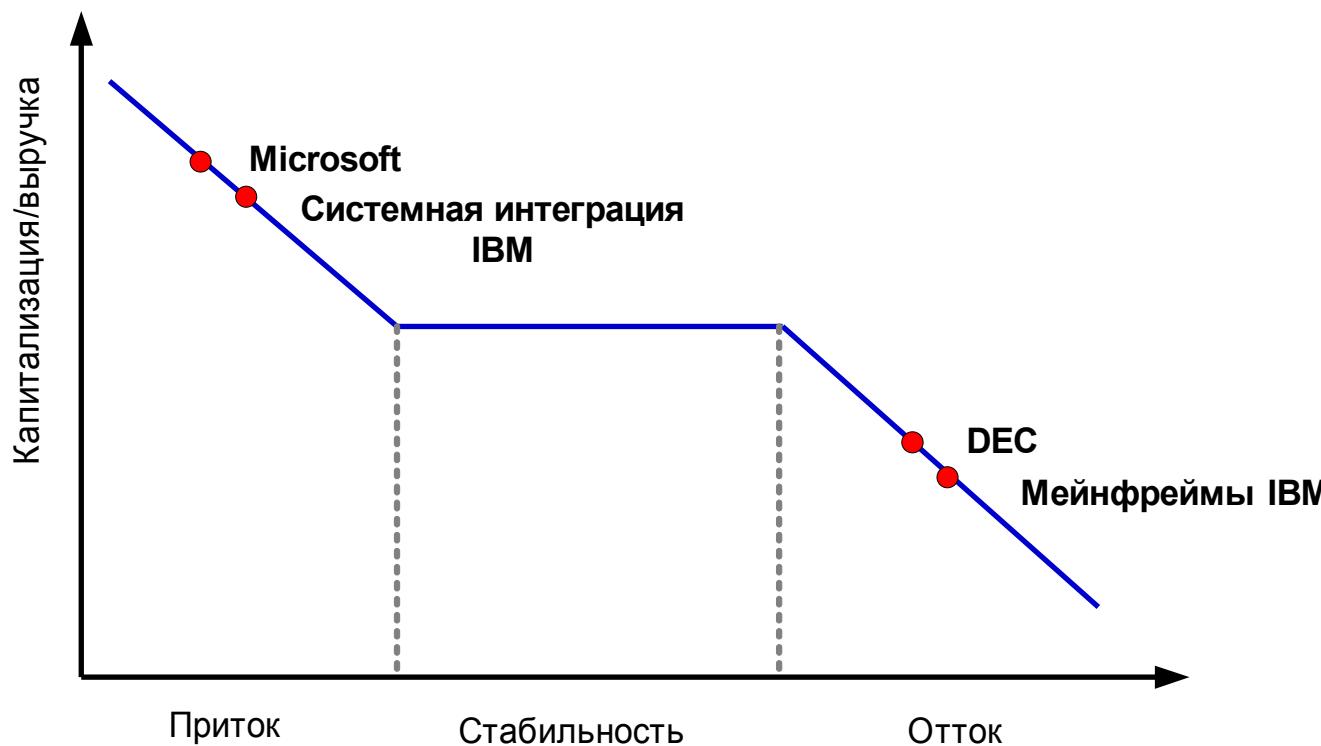
	Выручка 1994 г., млрд. долл.	Акционерная стоимость 1994 г., млрд. долл.
IBM	63	43
Microsoft	5	36

Фазы миграции ценности

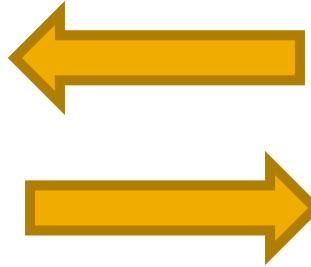
1 фаза. Приток ценности

2 фаза. Стабильное состояние

3 фаза. Отток ценности



Оптимизация бизнес-модели компании для достижения уровня эффективности ведущих компаний



- 7 800 магазинов Wal-Mart и отделений Sam's Club в 13 странах, 120 распределительных центров
- Wal-Mart: три формата магазинов – суперцентры, дисконтные магазины, «магазины по соседству»
- Sam's Club: «складские» клубы в США, розничные операции в сегменте онлайн -samsclub.com. Специальные цены «только для членов клуба» - компаний и частных лиц
- 76 миллионов потребителей делают покупки каждую неделю в магазинах Wal-Mart
- Сети ресторанов
- Сети автозаправок (лидер в США по продажам этанола – биотоплива)
- net sales за 2008 г. – USD 401,2 млрд.
- Миссия с т.з. основателя компании: «Мы сохраняем людям деньги, чтобы они смогли жить лучше»

- 1001 магазин в России и в Украине
- 607 магазинов в России работают по франшизе X5
- три формата: гипермаркеты, супермаркеты и «мягкие» дискаунтеры
- 816 миллионов потребителей посетили магазины X5 в 2008 г.
- net sales за 2008 г. - USD 8,844 млрд.
- Стратегическая задача с т.з. собственников: стать основным консолидатором российского рынка продуктового ритейла, абсолютным лидером розничной торговли России, способным на равных конкурировать с ведущими международными сетями.

**Товарооборот WalMart = 50
годовым оборотам крупнейшего в
России ритейлера X5 Retail Group**

Контакты

Электронная почта:
info@finexpert.ru
Тел. (495) 646-1596

Сооляттэ Андрей Юрьевич