

# Бизнес-модель своими руками

## Методическое пособие для руководителей и собственников бизнеса

Двадцать глав, которые меняют мышление;

Всё, что необходимо знать для того чтобы создать оригинальную бизнесмодель;

Пошаговое описание самых современных и технологичных инструментов повышения эффективности бизнеса;

Практические задания, выполнение которых, выведет Ваш бизнес на качественно новый уровень.

Алексей Покровский Автор-составитель:

партнер компании «Эксити группа»,

директор представительства «Эксити группа» в Республике Коми



## Оглавление

Введение	3
Часть 1: Мышление в рамках бизнес-модели	5
Глава 1: Рецепт успешного бизнеса	5
Глава 2: Что такое бизнес-модель	6
Глава 3: Структура бизнес-модели	7
Глава 4: Шаблон бизнес-модели	14
Глава 5: Шесть рекомендаций	16
Глава 6: Экспресс-анализ бизнес-модели	18
Часть 2: Рисуем мишень вокруг стрелы	19
Глава 7: Создать, оценить, научиться	19
Глава 8: Бизнес-модель+	20
Глава 9: Приоритетные клиенты. Кто они?	21
Глава 10: Клиентские ловушки	22
Глава 11: Все ли клиенты нам нужны?	23
Глава 12: Поймите ваших клиентов	26
Глава 13: Эффективное ценностное предложение	29
Глава 14: Наводим мосты	31
Глава 15: На чём будем зарабатывать?	33
Глава 16: Заполняем левую часть шаблона	34
Глава 17: Обгон конкурентов разрешается	36
Глава 18: Семь раз измерь, резать не надо	41
Глава 19: Проверка гипотез и шаги к успеху	42
Глава 20: Расчётная часть бизнес-модели	43





### Введение или то, что обычно никто не читает

Принято считать, что успешными могут быть только те компании, которые предлагают своим клиентам качественный продукт, имеют отлаженную систему управления, грамотный и мотивированный персонал, сильную корпоративную культуру, современные производственные, коммерческие и ІТ-технологии и т.п.

Откуда же тогда берутся коммерчески успешные компании, у которых и товар как у всех, и директор без высшего образования, и с клиентами особо не церемонятся, и о современных технологиях управления ничего не слышали, а из учетных систем только старые бухгалтерские счеты?

Картина, конечно, несколько утрированная, но вспомните, как вы иногда смотрели на своих знакомых бизнесменов или конкурентов и недоумевали: «Как они умудряются зарабатывать больше нас, проигрывая нам и по опыту, и по компетенциям, и по ресурсам и много по чему. Откуда такое везение ?!».

Везение для бизнеса вещь важная, но многое объясняется еще и тем, какая бизнес-модель реализуется в компании.

Бизнес-модели всегда были, есть и будут в основе деятельности любой коммерческой организации и не так важно, осознаются ли они руководителями бизнеса или просто ведут их путеводной звездой к коммерческой удаче... или в другую сторону.

Сегодня бизнес-модели становятся объектами управления. Оригинальная бизнес-модель – главный фактор успеха современного бизнеса.

Чтобы выйти в лидеры, недостаточно конкурировать по цене и качеству. Конкуренция уже вышла на уровень бизнес-моделей. Выиграет тот, чья модель ведения бизнеса окажется совершеннее. Но сначала надо научиться создавать эти самые бизнес-модели.

Тому, как перевести свои бизнес – мысли в плоскость рациональных представлений, расчетов и действий, посвящено данное методическое пособие.

Вашему вниманию предлагается оригинальный подход к повышению эффективности и продуктивности компании через разработку и совершенствование её бизнес-модели.



#### Для кого будет полезен этот материал:

- Для руководителей и собственников бизнеса, которые хотят вывести свою компанию на качественно новый уровень развития;
- Для руководителей коммерческих служб, которые могут и готовы взять на себя управление доходностью существующего бизнеса;
- Для предпринимателей (опытных и начинающих), которые планируют открывать новые бизнес-направления, запускать новые проекты, разрабатывать новые продукты и выходить на новые рынки.
- Для инициаторов startup'ов, желающих оценить свои перспективы и нацелиться на самые привлекательные варианты.
- Для тех, кто интересуется вопросами поиска инструментов, способных увеличить личную предпринимательскую эффективность.

#### Как работать с данным пособием?

Именно работать – обычное прочтение не принесёт вам пользы и лишь нагрузит мозг массой дополнительной информацией.

Знание без практик — бесполезно, практика без знания — опасна! Наверняка вы слышали такую поговорку. И если вы, почерпнув новую информацию, не примените её на деле, то в вашем бизнесе ничего не изменится. Поэтому предлагаем следующий алгоритм работы:

- 1. Прочитал;
- 2. Выполнил практическое задание;
- 3. Проанализировал полученный результат;
- 4. Произвёл необходимые корректировки;
- 5. Воплотил в жизнь.
  - Перед тем как начать читать, честно ответьте себе на три вопроса:
- 1. У вас предпринимательский дух?
- 2. Вы постоянно думаете о том, как создавать новые или как улучшить / развить ваши текущие бизнесы?
- 3. Вы стараетесь найти инновационные способы ведения бизнеса, чтобы заменить устаревшие?

Если вы ответили «Да» хотя бы на один из этих вопросов – добро пожаловать в мир бизнес-моделей!



## Часть 1: Мышление в рамках бизнес-модели

## Глава 1: «Рецепт» успешного бизнеса

Как вы думаете, что нужно (знать и делать), чтобы запустить новый успешный бизнес или развить существующий?

Идея, мечта, смелость, капитал, бизнес-план, система, понимание чего хочу, аналитическое мышление, дисциплина – это чаще всего называют предприниматели.

На самом деле, чтобы создать успешный бизнес-проект или развить существующий, нам необходимы всего лишь два компонента: детальное видение и его проверка на практике.

А вот идея, бизнес-план, мечта, понимание чего хочу и т.д. – это то, что формирует видение, которое мы потом и будем проверять на практике.

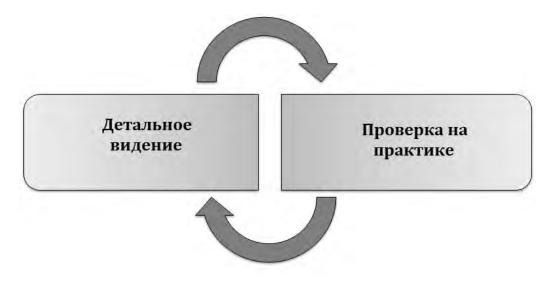


Рис. 1 Компоненты успешного бизнеса

Но бизнес – это прикладная вещь, состоящая из множества жизненно важных «ингредиентов».

Как же понять, что наше видение достаточно детально, и мы ничего не упустили из виду?

Как определить, какие мысли и идеи подлежат проверке в первую очередь?

Для этого нам необходимо построить бизнес-модель. О том, что это такое, читайте в следующей главе.



#### еnt Библиотека

## Глава 2: Что такое бизнес-модель?

Два предпринимателя за столиком в кафе горячо обсуждают новую идею и что-то чертят на салфетке. Чем они занимаются? Возможно — создают модель будущего бизнеса, пусть не полную, но уже отражающую все принципиальные элементы и, главное, — показывающую, как и за счёт чего они собираются зарабатывать деньги, каковы размеры будущей прибыли.

В России, и не только, распространено понятие «схема» - этакая хитроумная комбинация, позволяющая бизнесменам извлекать прибыль там, где другие не видят этих возможностей. Это понятие успело обрести негативный оттенок (особенно в глазах контролирующих органов), но по смыслу оно очень близко к теме бизнес-моделей.

Отличие состоит в том, что в основе бизнес-модели лежит предпринимательское мышление, которое начинается с клиента и заканчивается им же. И чем это мышление продуктивнее, тем больше величина чистой прибыли. Бизнесмодель показывает, как компания, создавая ценности для клиентов, зарабатывает деньги – добавленную стоимость.

А. Остервальдер с коллегами предложил идею, ход – представить бизнес в виде платформы, состоящей из нескольких взаимосвязанных сегментов:

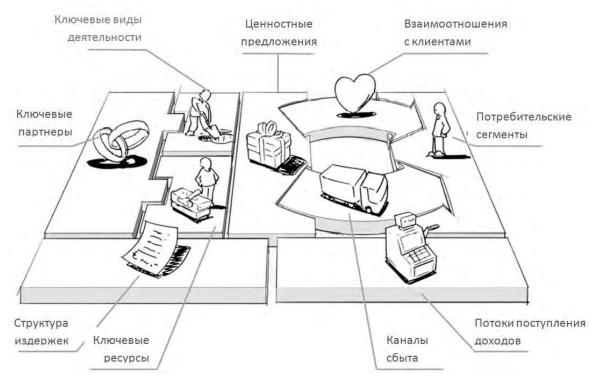


Рис. 2 Бизнес-модель по методологии А. Остервальдера



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, а значит есть время, чтобы найти решения, внести коррективы и ликвидировать отставание.

Это одна из функций оперативного управления (которым так любят заниматься наши руководители) – воздействие на конкретные отклонения с целью возвращения системы в рамки заданных параметров.

#### Практическое задание:

Пользуясь приведёнными выше рекомендациями и шаблоном, постройте расчётную часть вашей бизнес-модели.

#### РЕЗЮМЕ:

Если вы следовали рекомендациям и выполнили все практические задания, то в итоге 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 не вполне, прейдите в самое начало и проверьте – так ли хороша ваша исходная бизнес-идея...? Очень тяжело к пониманию и реализации? Звоните профессионалам -мы поможем.