

Описание бизнес-модели организации

Декабрь, 2023

Дисклеймер

Данный отчет содержит резюме с ключевыми выводами на основе проведенного SBS Consulting аналитического исследования. Представленные в отчете данные, аналитика и любая другая информация предназначены только для информационных целей и не могут являться заменой услуг профессиональных консультантов в сферах бизнеса, финансов, инвестиций и др.

При полном или частичном использовании материалов ссылка на sbs-consulting.ru обязательна.

SBS Consulting

+7 (495) 792 59 79

info@sbs-consulting.ru

Москва, БЦ **PortPlaza**

Проектируемый проезд, **4062,**

д. **6,** стр. **2**

Основные выводы исследования

01

Понятие бизнес-модели и области применения

стр. 3

- Бизнес-модель - это структурированное системное описание организации, позволяющее сделать выводы о том, на каком рынке и за счет чего она существует, каким образом организация получает прибыль
- С понятием Бизнес-модели организация сталкивается на всех этапах развития, при решении различных точечных и комплексных задач в рамках операционного и стратегического управления

02

Подход к описанию бизнес-модели

стр. 4-10

- Существуют различные подходы к описанию бизнес-моделей, отличающиеся в части детализации и возможностей практического применения
- Бизнес-модель организации предлагается описывать последовательно по 5 ключевым элементам (подход 5М), отражающим как нефинансовые (Миссия), так и финансовые аспекты функционирования, объединённых в Видение (Место продукта, Методы реализации, Монетизация, Методы развития и управления)
- При описании Видения разделяется 3 типа в соответствии с временным периодом: текущее, стратегическое, концептуальное

03

Классификация бизнес-моделей

стр. 11-13

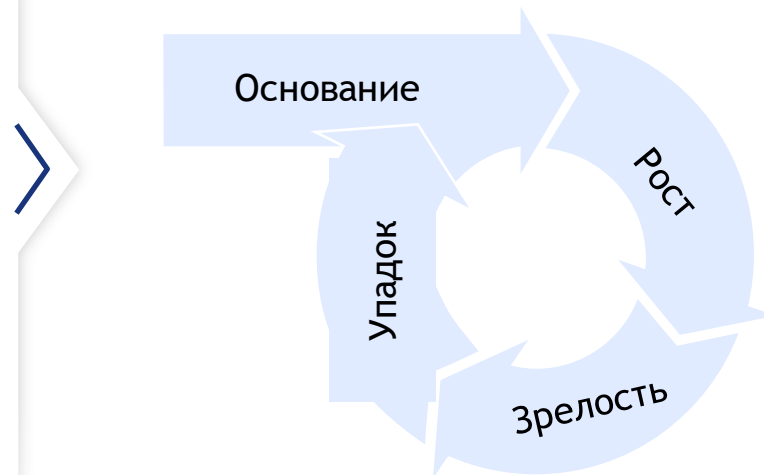
- Подход 5М позволит структурировать бизнес-модель организации из любой отрасли, наглядно выявить отличия бизнес-моделей различных организаций между собой, а также классифицировать их в отрасли
- В основе классификации бизнес-моделей согласно подходу 5М - различия в элементе «Методы реализации», отражающем цепочку создания стоимости продукции
- Классификация бизнес-моделей в различных отраслях позволяет выделить типовые бизнес-модели; уникальные бизнес-модели, характерные для конкретной отрасли

Бизнес-модель - это структурированное системное описание деятельности организации, с которым организация сталкивается на всех этапах развития при решении различных задач

Бизнес-модель -

структурированное системное описание организации, позволяющее сделать выводы о том, на каком рынке и за счет чего она существует, каким образом организация получает прибыль

Организация сталкивается с понятием бизнес-модели на всех этапах развития...,



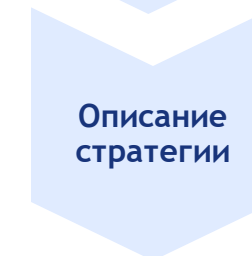
...при решении задач в рамках стратегического и операционного управления



- Диагностика текущего состояния (внутренний анализ) и ее позиционирования на рынке (внешний анализ)
- Определение бизнес-модели организации и сравнение с конкурентами (конкурентный анализ)



- Определение и оценка возможных бизнес-моделей (стратегических альтернатив)
- Выбор целевой бизнес-модели



- Детализация целевой бизнес-модели организации
- Выявление лучших практик отрасли, их адаптация и внедрение в организации

Существуют различные подходы к описанию бизнес-моделей, отличающиеся в части детализации и возможностей применения

Универсальные подходы

- Подход 4С
- Подход BCG
- Подход Остервальдера
- Подход Джонсона, Кристенсена и Кагермана
- «Навигационный» подход
- Подход Дебелака
- Подход Долля
- Подход Хэмела
- Подход Друкера
- Подход инновационных амбиций
- Подход общей ценности
- Контекстный подход

Подходы для стартапов

- «Генетический» подход
- Подход «бережливого» стартапа
- Подход «кубического» стартапа
- Подход «племенного» стартапа
- Подход «клиенторазвивающего» стартапа
- Подход «дротикового» стартапа
- Подход «прорывного» стартапа
- Подход «счастливого» стартапа
- Подход устойчивого развития
- Подход венчурного стартапа

Подходы для экосистем

- Подход розничной компании
- «Экосистемный» подход
- Подход блокчейна
- Подход трансформации цепей поставок
- Подход организационных систем
- Подход «Айкидо»
- Подход «Аукцион»
- Подход «Аренда вместо покупки»

- Современные подходы к бизнес-моделированию обычно используются в отраслях, где инновации и адаптируемость имеют решающее значение (технологии, стартапы, отрасли, сталкивающиеся с цифровыми потрясениями и пр.)
- Многие подходы адаптированы под определенный тип бизнеса (например, «кубического стартапа» и др.)
- Подходы имеют разный уровень детализации (часть описывает верхнеуровневую концепцию, другие учитывают точечные характеристики)

Подход 5М¹ базируется на 5 ключевых элементах, отражающих как финансовые, так и нефинансовые аспекты функционирования организации

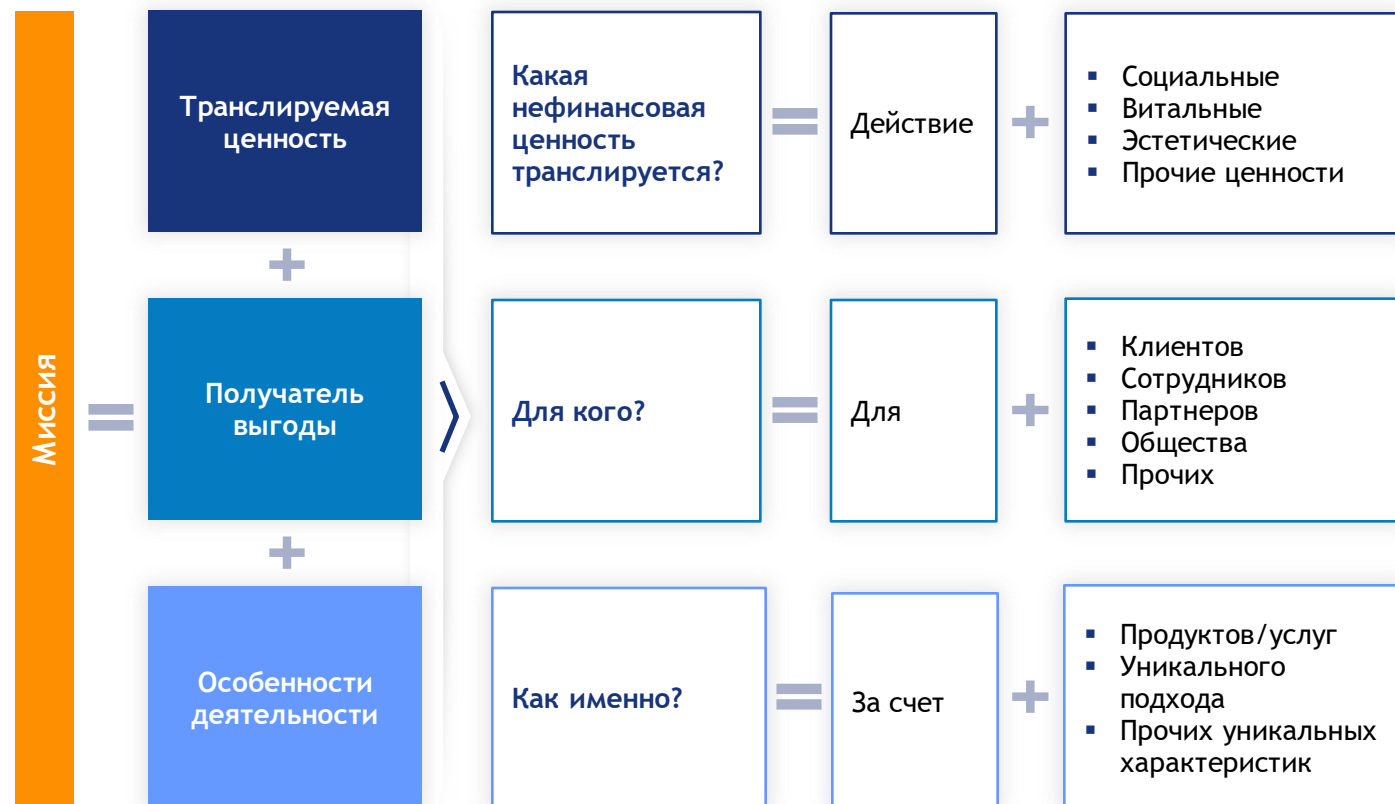




Миссия - краткое утверждение, отражающее создаваемую ценность, получателей выгоды и особенности деятельности

Миссия - это нефинансовая цель существования организации, которая отвечает на вопросы «создавая какую ценность?», «для кого?» и «как именно?» организация функционирует. Миссия является основой для формирования ценностей и корпоративной культуры

Основные компоненты миссии организации



Примеры миссий организаций



Быть мировым лидером в области мгновенной фотографии



Помочь клиентам улучшить и сохранить их самый большой актив – свой дом



Сделать города и населенные пункты инклюзивными, безопасными и устойчивыми



Обеспечить мир цветными металлами, эффективно и безопасно используя природные ресурсы и капитал, чтобы воплотить планы людей на развитие и технологический прогресс



Видение объединяет ключевые характеристики деятельности компании: место продукта, методы реализации и монетизации,



Видение отражает финансовые аспекты деятельности организации, отвечает на вопросы: «Как организация выглядит сейчас? Как она будет выглядеть в будущем?»

Место продукта

- Продукт/услуга, призванные решить проблему потребителя
- Целевые потребители, на которых ориентирована деятельность организации
- Рынок, на котором функционирует организация
- Конкурентное преимущество

Методы реализации

- Цепочка создания стоимости (совокупность компетенций, ресурсов, необходимых для предоставления продукта потребителю)¹

Монетизация

- Источники доходов (структура доходов)
- Структура затрат (себестоимость)
- Структура финансов (маржинальность, долговая нагрузка и пр.)

Примеры¹

- *Экологичное жилье/Многokвартирные дома эконом-класса/ дома с коротким сроком строительства*
- *Городское население среднего класса/ молодые семьи с 1-2 детьми*
- *Рынок г. Москвы/ рынок РФ*
- *Репутация «зеленого» девелопера/ Строительство жилья в короткие сроки*

Базовая цепочка : 1- проектирование, 2 - обеспечение материалами, 3 - строительство, 4-маркетинг и продажи, 5 - сервис и обслуживание

- Для продукта «Экологичное жилье» ключевые компетенции формируются на этапах:
1- проектирование экологичного жилья
-> 2 - использование экологических материалов
- > 3 - использование специальных технологий
- Для продукта (дома с коротким сроком строительства): 3- особые методы и технологии
- Премия к цене за Экологичность
- Сокращение фиксированных затрат

1 - Девелопмент



... а также методы развития и управления, определяющие эффективность достижения целей организации в долгосрочной перспективе

Методы управления и развития - это совокупность элементов, характеризующих особенности управления организацией и определяющих эффективность достижения финансовых и нефинансовых целей организации в долгосрочной перспективе

Организационный капитал

- Роль корпоративного центра и распределение ответственности
- Бизнес-процессы и практика принятия решений
- Организационная структура корпоративного центра и предприятий

Интеллектуальный капитал и инновации

- Долгосрочные инвестиции в НИОКР, инновации
- Патенты, товарные знаки и пр.
- Прочие устойчивые интеллектуальные преимущества: накопленный опыт организации, уникальные знания
- Цифровизация

Корпоративная культура

- Ценности организации
- Традиции организации
- Нормы поведения сотрудников
- Стил управления
- Система материальной и нематериальной мотивации

Система контроля

- Цели и КПЭ организации, корпоративного центра и предприятий (в формате PDCA или системы сбалансированных показателей)

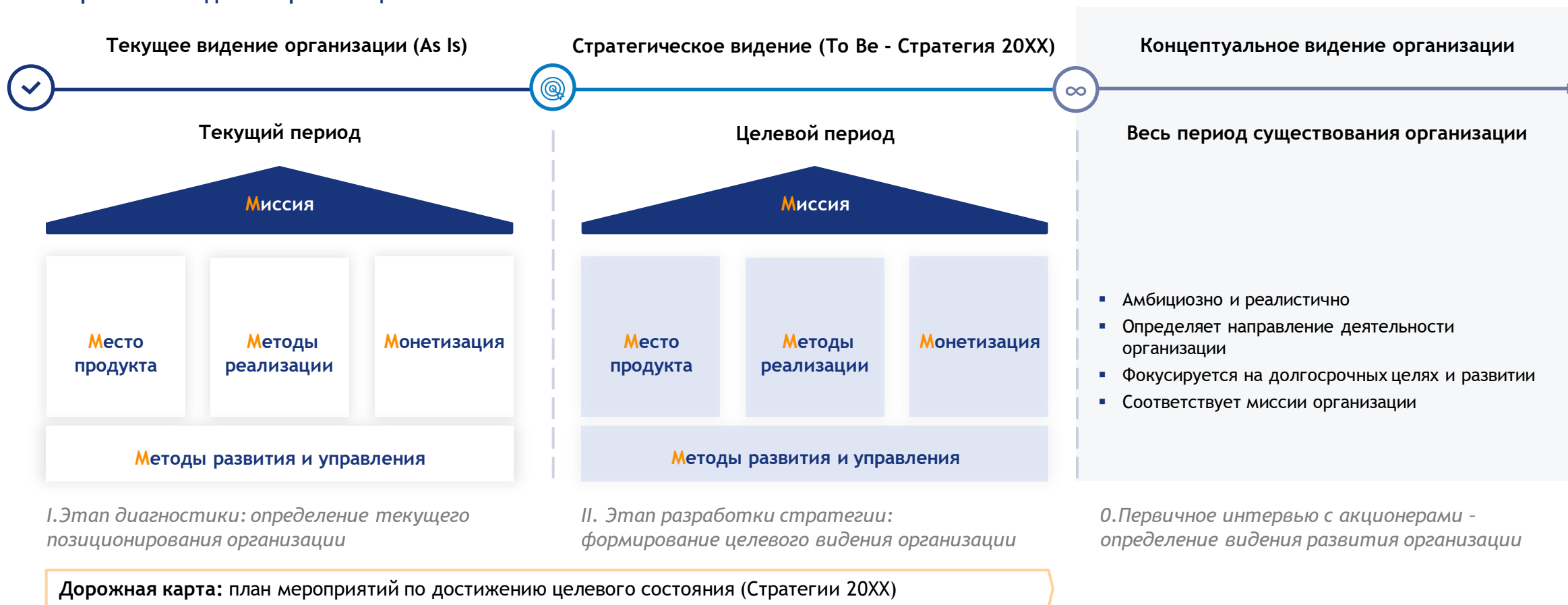


- Примеры¹**
- *Бизнес-процессы и практика принятия решений, позволяющие строить жилье в максимально короткие сроки*
 - *Применение стандартов «зеленого» производства, запатентованные технологии / материалы*
 - *Долгосрочные инвестиции в технологии быстрого строительства*



Концептуальное видение - будущее, к которому стремится организация, стратегическое - результат стратегии на целевой год

Этапы развития видения организации



Факторы, которые могут изменяться

Факторы, которые остаются без изменений

XXX - соответствие этапам реализации проекта по стратегии



ПРИМЕР

При описании бизнес-модели по 5М подчеркиваются ключевые особенности бизнес-модели

Пример описания (Девелопмент): Бизнес-модель «Умный консолидатор» - > Текущее видение организации (As Is)

Миссия

Место продукта

Продукт/услуга, призванные решить проблему потребителя:

Комплекс услуг

Конкурентное преимущество:

синергический эффект, предложение комплекса услуг

Методы реализации



управление различными активами позволяет выстроить процесс девелопмента максимально эффективно, оптимизируя все элементы цепочки создания ценности

Монетизация

Источник доходов: увеличение доходов за счет синергического эффекта

Методы развития и управления

Интеллектуальный капитал: компетенции в управлении портфелем активов

Организационный капитал: организационная структура, позволяющая эффективно управлять различными бизнес-единицами

Ключевые особенности бизнес-модели

Методы реализации как ключевой критерий классификации в 5М позволяет выделять бизнес-модели в рамках любой отрасли

В основе классификации бизнес-моделей - различия в элементе «Методы реализации», отражающем цепочку создания ценности



Классификация бизнес-моделей требует предварительного определения предпосылок (ограничений) анализа

Возможные способы классификации отрасли/рынка:

1. Цепочка создания ценности



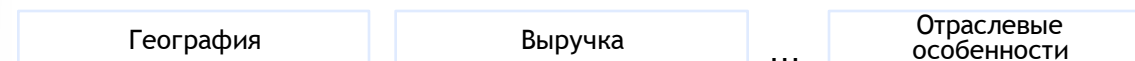
Пример: Проектирование + строительство в отрасли девелопмента

2. Продуктовый сегмент/продукт



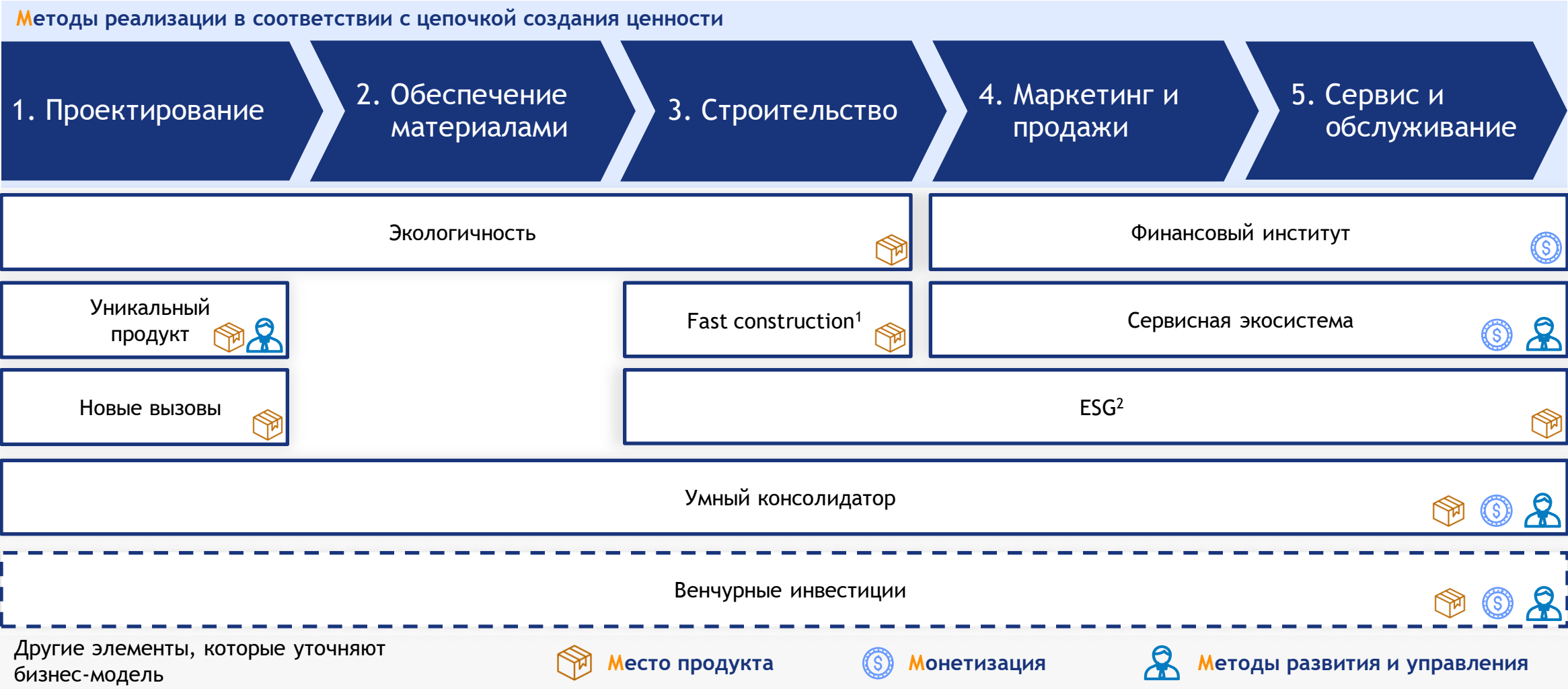
Пример: Ритейл -> Ритейл товаров для дома

3. Дополнительные критерии для определения границ анализа



На основе определения ключевых особенностей деятельности организации в девелопменте выделено 9 основных бизнес-моделей

ПРИМЕР



1 - Fast construction - быстрое строительство
2 - ESG (environmental, social, governance) - экологическое, социальное и корпоративное управление
Источник: аналитика SBS Consulting

 – Бизнес-модель может быть направлена на один или несколько этапов в цепочке создания ценности

Классификация бизнес-моделей по отраслям имеет свои особенности, при этом выделяются типовые бизнес-модели, соответствующие актуальным экономическим тенденциям

