

Современные подходы к бизнес-моделированию

Ноябрь, 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

Популярные подходы к бизнес-моделированию

стр. 3-6

- Выделяются различные подходы к описанию бизнес-моделей компаний, которые можно разделить на универсальные, для стартапов, для экосистем
- Существующие подходы содержат либо избыточные элементы, либо описывают верхнеуровневую концепцию, что усложняет их применение на практике

02

Подход к бизнес-моделированию SBS Consulting

стр. 7-10

- SBS Consulting разработала свой универсальный подход к бизнес-моделированию 5М
- Подход базируется на 5 ключевых факторах (Миссия, Место продукта, Методы реализации, Монетизация, Методы управления и развития), отражающих как финансовые, так и нефинансовые аспекты функционирования организации
- Детализирован подход к определению Миссии организации, понятия Видения организации и его видов

03

Примеры использования подхода 5М

стр. 11-15

- Подход 5М позволит структурировать бизнес-модель компании из любой отрасли, может применяться как в рамках диагностики текущего состояния и разработки стратегии компании
- Использование 5М позволяет классифицировать бизнес-модели в отрасли, ключевые различия заключаются в элементе «Методы реализации», отражающей цепочку создания стоимости

Существует множество подходов к формулированию бизнес-моделей

Универсальные подходы

- «Навигационный» подход
- Подход Дебелака
- Подход Остервальдера
- Подход Долля
- Подход Джонсона, Кристенсена и Кагермана
- Подход Хэмела
- Подход П. Друкера
- Подход инновационных амбиций
- Подход 4С
- Подход VCG
- 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»

Среди наиболее распространенных следует выделить 3 модели: «навигационный» подход, модель А. Остервальдера, Джонсона, Кристенсена и Кагермана

«Навигационный» подход к бизнес-моделированию включает 4 вопроса, на которые необходимо дать ответ



Вопросы



Кто?

- Кто ваш целевой клиент (сегмент)?



Что?

- Что вы предлагаете клиентам?



Как?

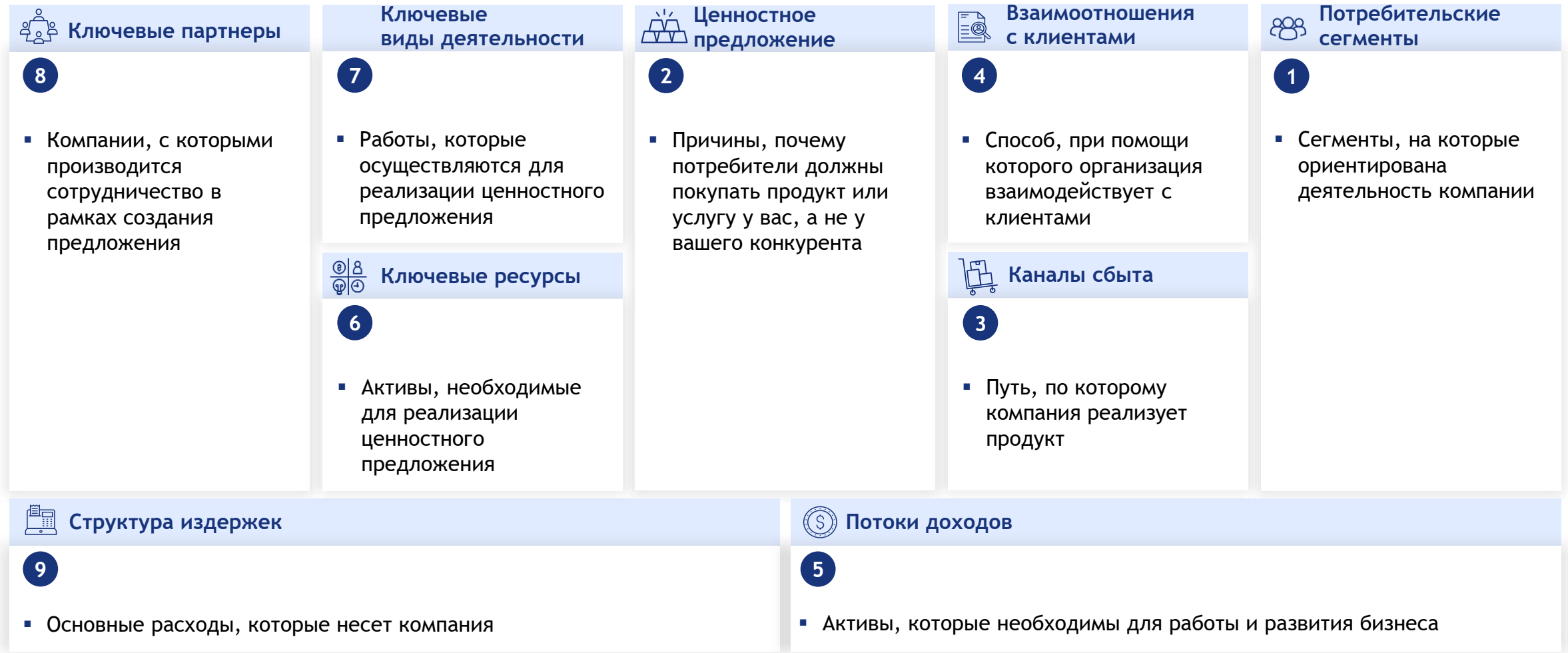
- Как создается ценностное предложение?



Почему?

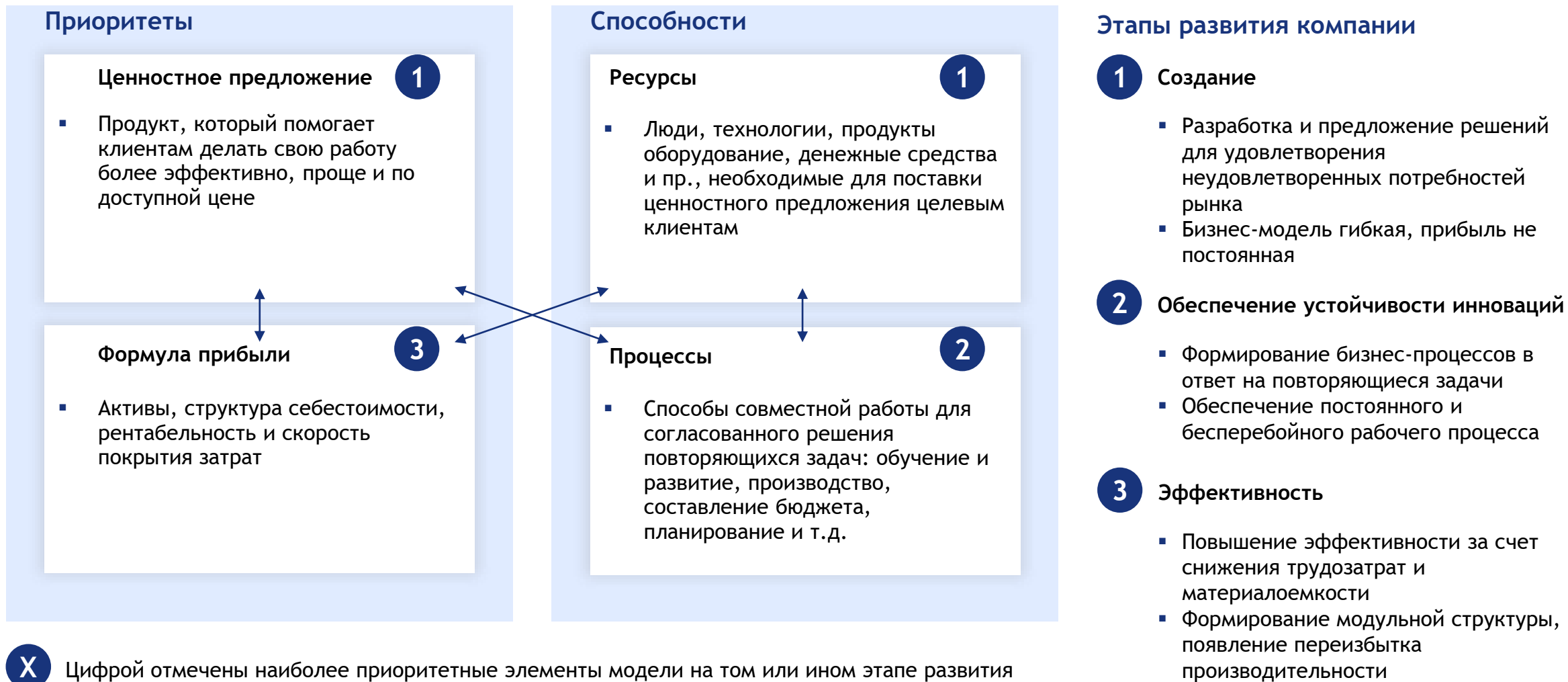
- Почему / за счет чего бизнес-модель генерирует прибыль?

Подход к бизнес-моделированию Остервальдера содержит 9 блоков для описания концепции компании



X Цифрами обозначен порядок заполнения модели

Подход Джонсона, Кристенсена и Кагермана описывает 4 блока, зависящие от этапов развития компании



Подход к бизнес-моделированию SBS Consulting базируется на 5 ключевых факторах

Нефинансовый

Миссия:

Почему организация существует?

МИССИЯ

Финансовый

Видение:

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.)

Методы развития и управления

Управление:

Как обеспечить достижение целей?

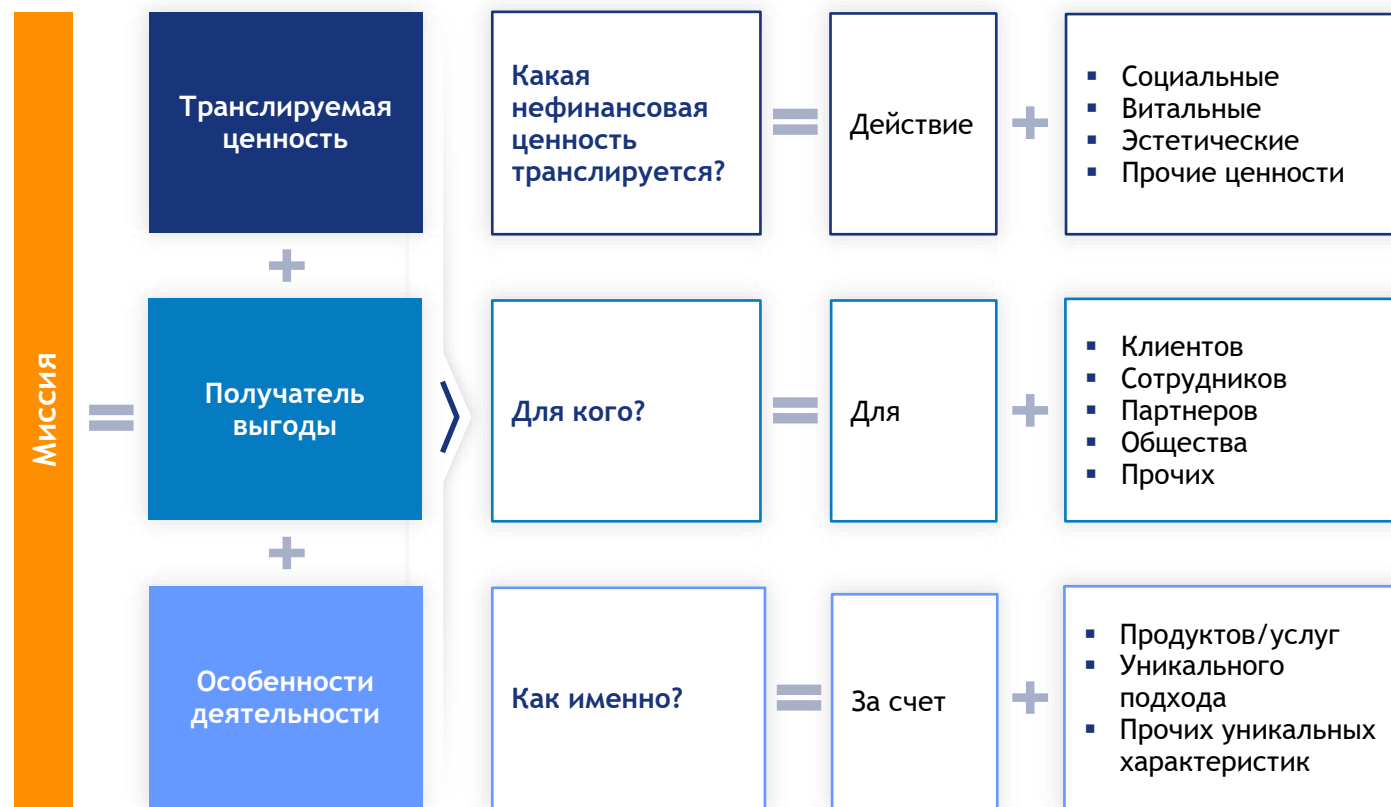
- Организационный капитал
- Интеллектуальный капитал
- Система контроля
- Корпоративная культура

1 - Детализация представлена на слайде в приложении

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

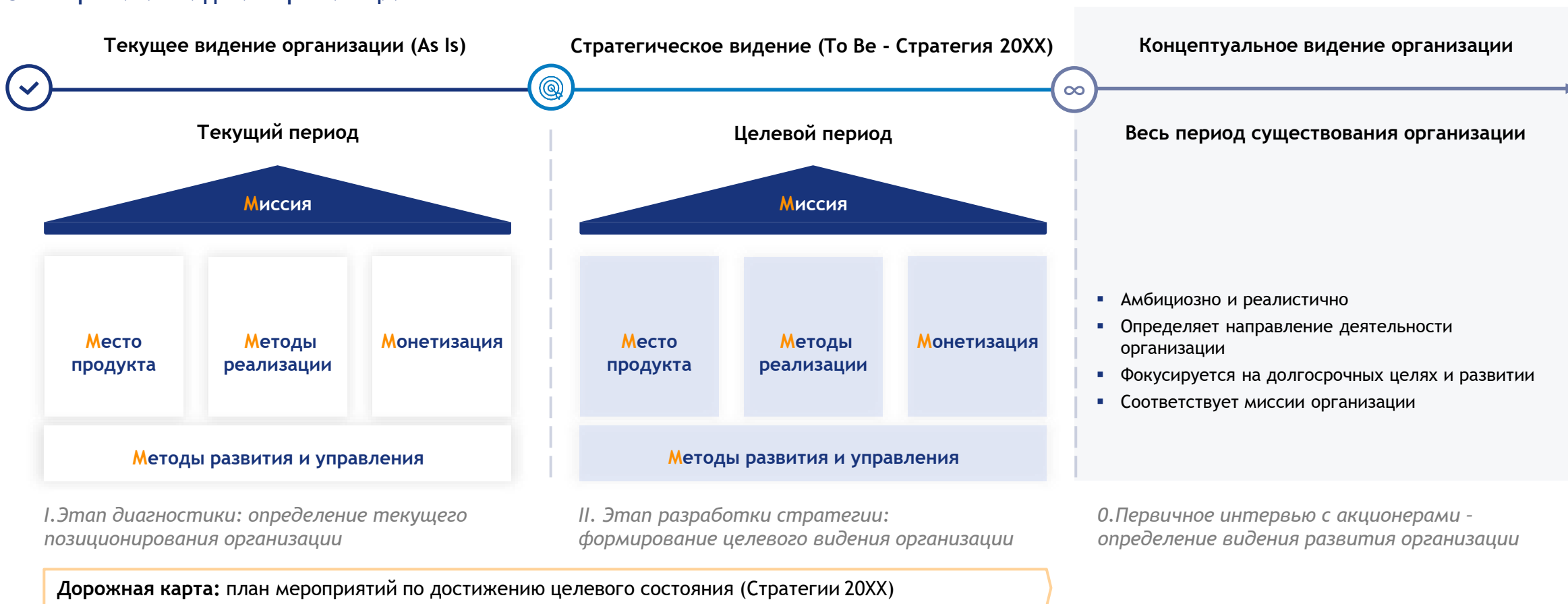


Примеры миссий организаций

	Упорядочить всю информацию в мире и сделать ее доступной каждому
	Помочь клиентам улучшить и сохранить их самый большой актив — свой дом
 НОРНИКЕЛЬ	Обеспечить мир цветными металлами, эффективно и безопасно используя природные ресурсы и капитал, чтобы воплотить планы людей на развитие и технологический прогресс
 asana	Помочь человечеству процветать, позволив всем командам работать вместе без особых усилий

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

Методы развития и управления определяют 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

** Индивидуален для разных компаний в зависимости от вида деятельности*

Корпоративная культура

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

Система контроля

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

Подход 5М может применяться на практике как в части диагностики состояния компании, так и разработки стратегии

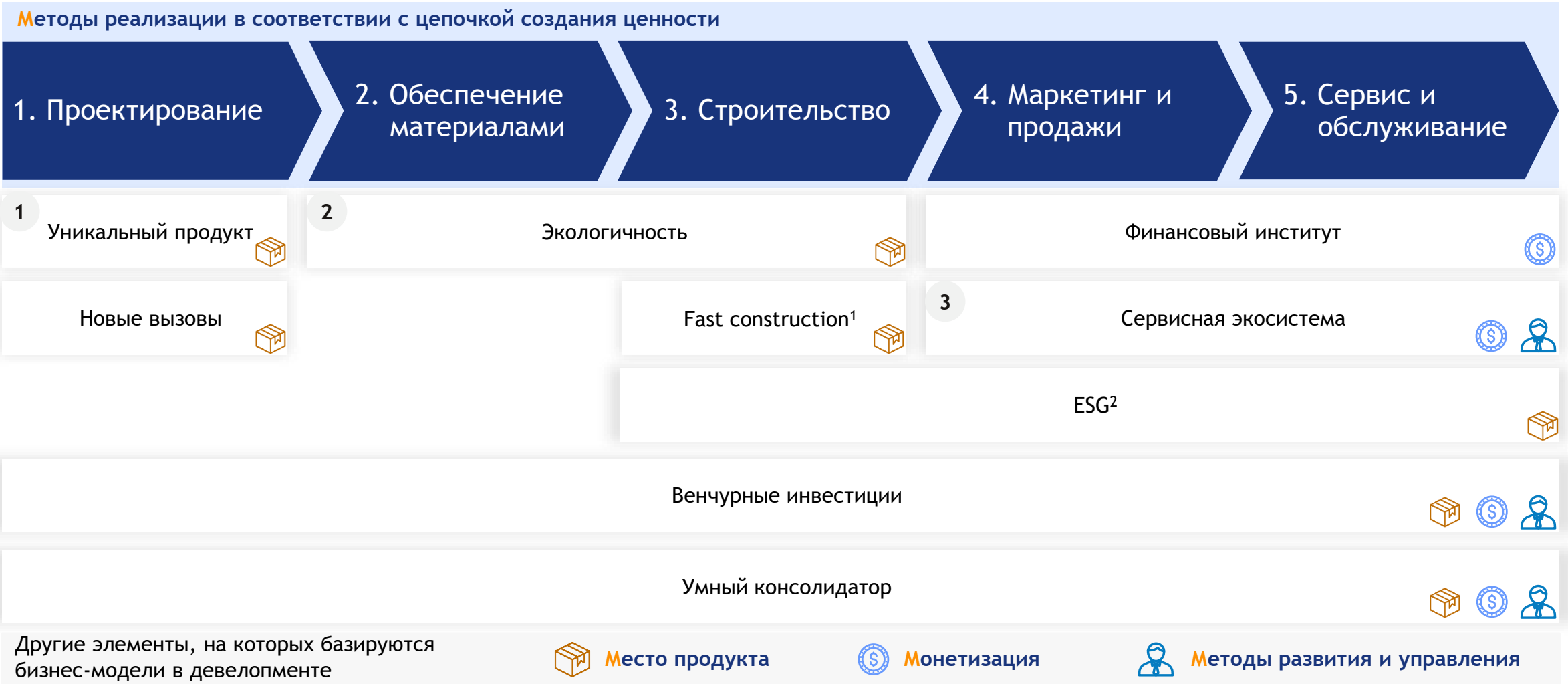
Возможности практического применения подхода 5М

- ✓ Диагностика текущего состояния компании (внутренний анализ) и ее позиционирования на рынке (внешний анализ)
 - Классификация бизнес-моделей компаний в отрасли
 - Определение бизнес-модели компании и сравнение с конкурентами
- ✓ Разработка стратегии развития компании

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



В девелопменте на основе подхода 5М выделено 9 основных бизнес-моделей



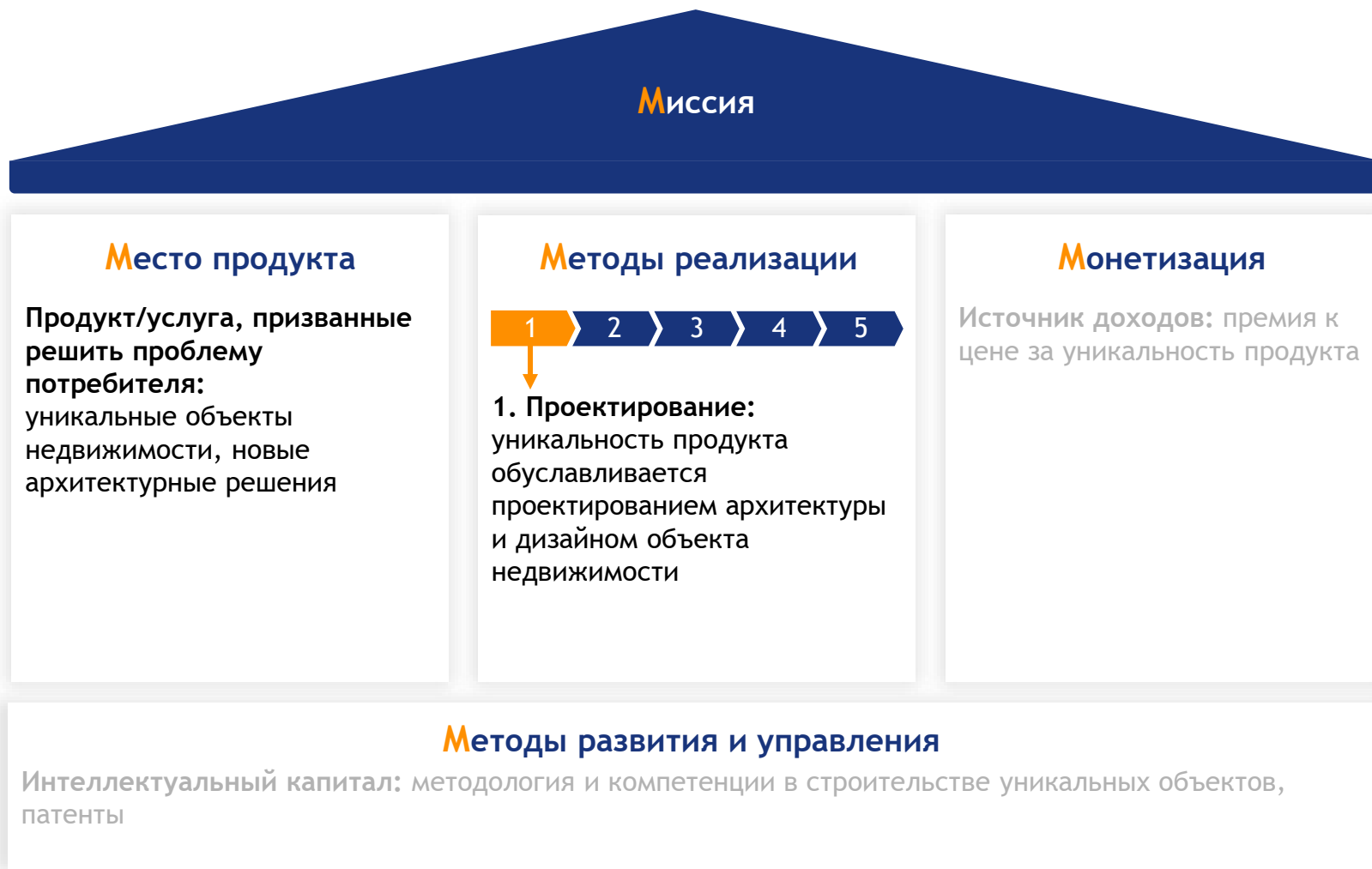
1 - Fast construction - быстрое строительство

2 - ESG (environmental, social, governance) - экологическое, социальное и корпоративное управление

Источник: аналитика SBS Consulting

Примеры описания моделей, рассмотренные ранее

Бизнес-модель «Уникальный продукт» основана на продаже уникальных объектов недвижимости потребителям



Пример¹

БРУСНИКА

Брусника - инновационная девелоперская компания, активно инвестирующая в НИОКР по разным направлениям: от новых материалов до цифровых методов управления стройкой

Специализация:

- Уникальные многофункциональные комплексы
- Жилая и коммерческая недвижимость бизнес- и премиум-класса

Преимущества:

- Повышение узнаваемости бренда и лояльности к нему
- Снижение расходов на маркетинг за счет получения наград и высоких мест в рейтингах девелоперов

1 - Приведенная компания может иметь несколько бизнес-моделей. В примере рассматриваются преимущества выделенной бизнес-модели
 Источник: сайт компании, аналитика SBS Consulting

Бизнес-модель «Экологичность» отличается использованием экологических технологий при строительстве



Пример¹



Naturi



Naturi - девелоперская компания, существующая на российском рынке более 20 лет. Naturi делает акцент на экологичности технологии строительства объектов недвижимости

Специализация:

- Строительство жилых деревянных домов из вертикального бруса по одноименной экологичной технологии Naturi

Преимущества:



Минимизация вреда окружающей среде



Привлекательность для сегмента спроса, заинтересованного в заботе об окружающей среде

1 - Приведенная компания может иметь несколько бизнес-моделей. В примере рассматриваются преимущества выделенной бизнес-модели
 Источник: сайт компании, аналитика SBS Consulting

Бизнес-модель «Сервисная экосистема» основана на получении дополнительной прибыли за счет постпродажного обслуживания



Пример¹

ЭТАЛОН

ГК Эталон - четвертый по объему ввода жилья девелопер в России. Компания делает акцент на качественном сервисном обслуживании недвижимости (как своей, так и других девелоперов)

Специализация:

- Строительство жилой недвижимости среднего класса
- Сервис и эксплуатация недвижимости

Преимущества:

- Удобство и технологичность жилья
- Дополнительный поток прибыли за счет оказания сервисных услуг

1 - Приведенная компания может иметь несколько бизнес-моделей. В примере рассматриваются преимущества выделенной бизнес-модели
 Источник: сайт компании, аналитика SBS Consulting



Приложение

Описание прочих подходов
к бизнес-моделированию

Подход к бизнес-моделированию Д. Дебелака

Критерии успешной бизнес-модели

Необходимые критерии, чтобы продолжить движение вперед



- Привлечение клиентов, обладающих высокой ценностью



- Предложение значимой ценности клиентам



- Предложение продуктов и услуг, обеспечивающих высокую прибыль

Необходимые критерии, чтобы предупредить о возможной неисправности



- Обеспечение удовлетворенности клиента



- Усиление положения на рынке



- Финансирование деятельности компании

Подход к бизнес-моделированию 4С

Стоимость бизнеса

Create (Создать)

- Кому и как **создать ценность уникальным образом?**

Capture (Сохранить)

- Как я могу **оставить себе часть ценности** сверх стоимости капитала?

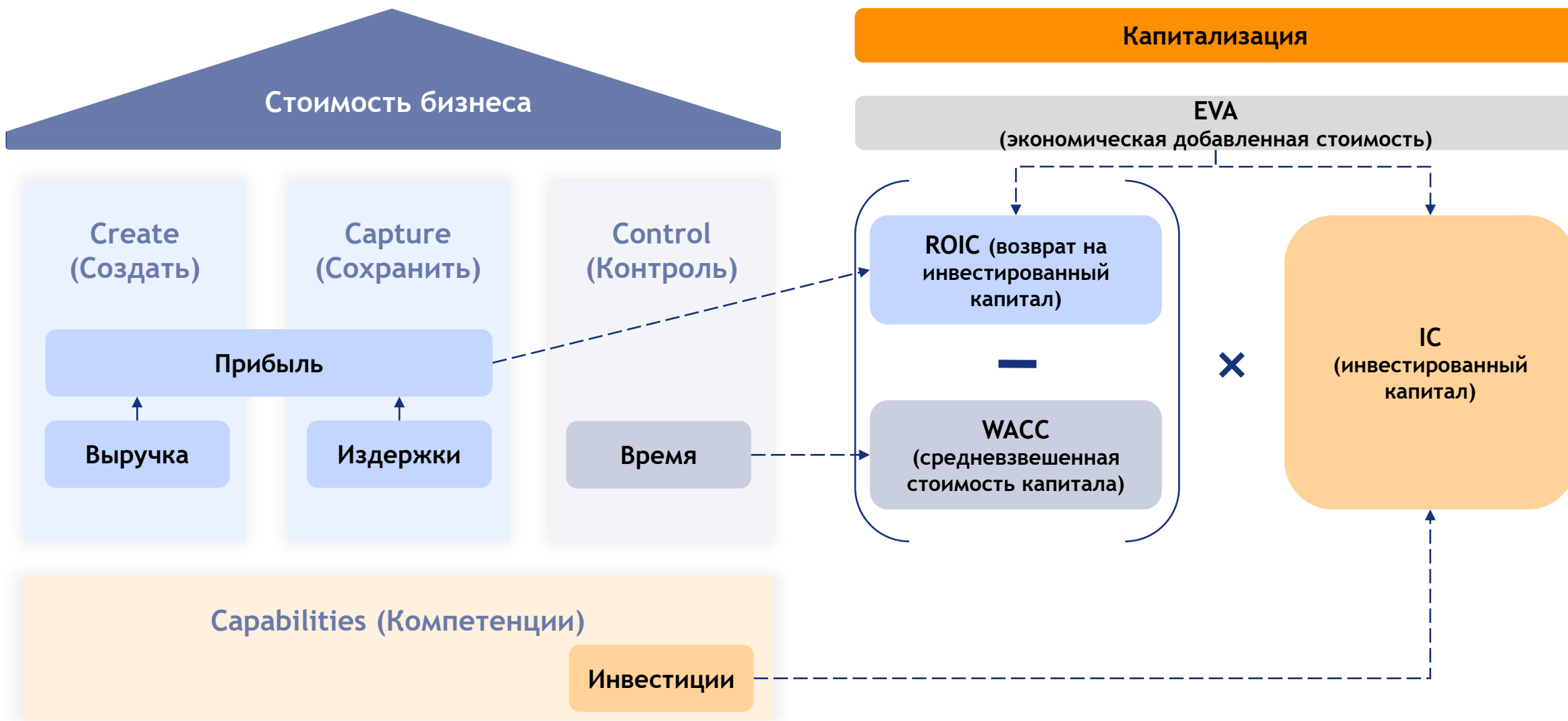
Control (Контроль)

- Как мне обеспечить **контроль**, чтобы защитить ценность от других?

Capabilities (Компетенции)

- Каков **минимальный объем компетенций** (инвестиций и операций), необходимых для **максимальной ценности?**

Модель 4C в виде финансовых драйверов стоимости



Подход к бизнес-моделированию Б. Долля («магический»)

Ключевые процессы

- Процессы, необходимые для работы бизнес-модели



Работа, которая должна быть сделана

- На основе каких факторов люди принимают решение о первой покупке



Предложение

- Материальные продукты и нематериальные услуги, которые производятся и продаются в рамках бизнес-модели



Целевые группы потребителей

- Сегменты, на которые ориентирована деятельность компании



Ключевые ресурсы

- Активы, необходимые для реализации бизнес-модели



Лежащая в основе «магия»

- Технология или формула, составляющие секрет успеха продукта или услуги компании



Структура затрат

- Соотношение долей различных статей затрат в их общей сумме



Модель валовой прибыли

- Процесс получения бизнесом валовой прибыли (разница между выручкой и себестоимостью)



Скорость оборота ресурсов

- Скорость превращения ресурсов в денежную форму



Модель доходов

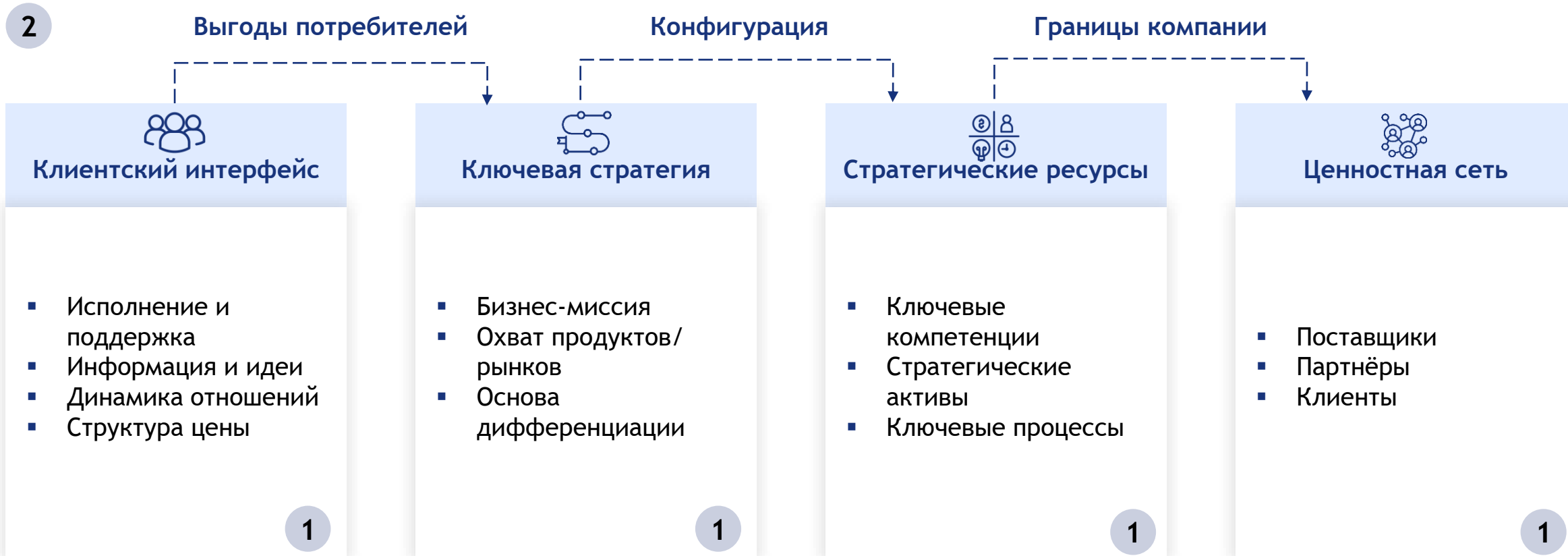
- Товары или услуги, которые будут производиться для получения денег, каналы их распространения



Подход к бизнес-моделированию VCG



Подход к бизнес-моделированию Г. Хэмела



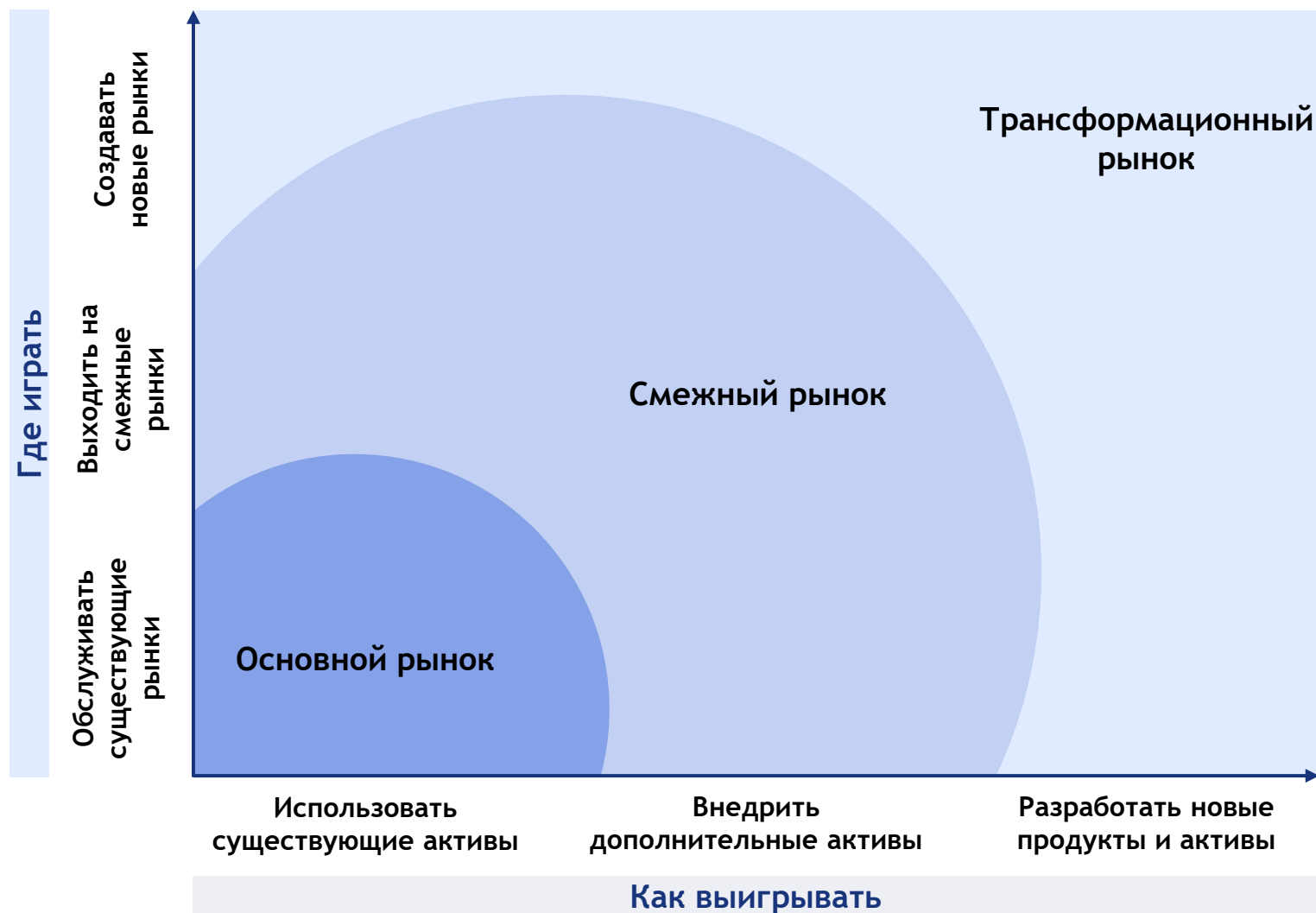
Факторы, определяющие потенциал прибыли

- Эффективность / Уникальность / Согласованность / Двигатели прибыли

1 Структурные элементы бизнес-модели

2 Связующие элементы бизнес-модели

Подход к бизнес-моделированию инновационных амбиций



Основной рынок

Сосредоточение усилий на оптимизации существующих продуктов для существующих клиентов



Смежный рынок

Расширение существующего бизнеса, выход на новые рынки, которые уже связаны с текущим бизнесом



Трансформационный рынок

Сосредоточение усилий на исследовании и разработках, совершение прорывов и изобретение продукции для рынков, которых еще нет

Подход к бизнес-моделированию П. Друкера

За что платят организации?

Окружение

- Потребители, их ценности и поведение
- Структура рынка, конкуренты
- Необходимые технологии, сильные и слабые стороны компании



Миссия

- Почему компания занимается тем, чем занимается
- Для чего она это делает
- В чем конкретная цель существования организации



Ключевые компетенции

- Навыки и умения, необходимые для реализации миссии организации



Проверка на актуальность

- Соответствие предположений об окружении, миссии и ключевых компетенциях действительности
- Предположения во всех трех областях должны соответствовать друг другу
- Теория бизнеса должна быть известна и понятна всем сотрудникам организации, теорию бизнеса нужно постоянно тестировать



Подход к бизнес-моделированию «бережливого стартапа»




Подход к бизнес-моделированию кубического стартапа




«Генетический» подход к бизнес-моделированию



 Инфраструктурный блок

 Блок «Предложение»

 Блок «Рынок»

 Блок «Коммуникации»

Подход к бизнес-моделированию розничной компании

Ключевые поставщики и партнеры

- Кто является важными стратегическими партнерами?



Ключевые ресурсы

- Какие ресурсы необходимы для реализации данной бизнес-модели?



Способности

- Какие процессы и компетенции критичны для реализации предлагаемой ценности?



Предлагаемая ценность

- Какую ценность компания предлагает для целевых сегментов?



Удержание и развитие покупателей

- Как компания будет взаимодействовать с покупателями, чтобы удерживать и развивать их?



Розничные концепты

- С помощью каких розничных форматов (каналов или точек контактов) реализуется предлагаемая ценность?



Целевые сегменты

- Для каких целевых сегментов покупателей работает ваша розничная компания?



Структура затрат

- Какова структура затрат данной бизнес-модели?

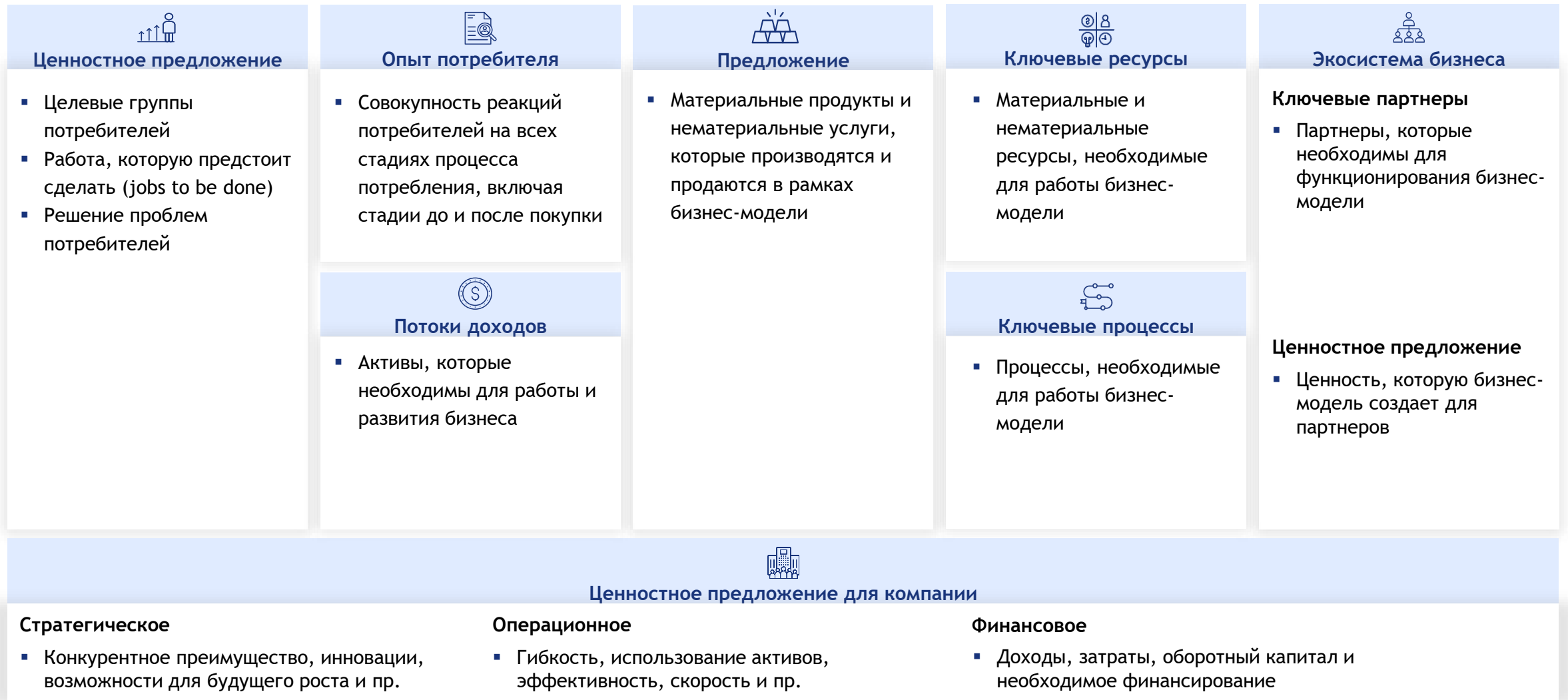


Модель дохода

- Как компания зарабатывает деньги, реализуя предлагаемую ценность для целевых покупателей?



«Экосистемный» подход к бизнес-моделированию



Приложение

Детализация подхода 5М,
анализ миссий компаний

Анализ цепочки ценности - один из ключевых инструментов операционного анализа










При анализе цепочки ценности бизнес-процессы раскладываются на последовательные шаги



Комментарии











- Анализ цепочки ценности (создания стоимости) включает в рамках оценки бизнес-модели следующие обязательные элементы:
 - Определение make or buy
 - Выделение ключевых активов
 - Оценка компетенций по каждому этапу и выделение уникальных преимуществ - как части интеллектуального капитала

В большинстве компаний розничного, IT-сектора и сектора мобильной связи в миссиях делают акцент на обеспечении доступности продуктов широкой аудитории, улучшении качества жизни

Отрасль	Миссия компании
<p>Консалтинг</p>	<p> Мы объединяем нужных людей, чтобы преодолевать сложности, стимулировать существенные изменения и инициировать позитивное долгосрочное влияние</p> <p> Помочь нашим клиентам создать такой высокий уровень ценности, что вместе мы установим новые стандарты качества в соответствующих отраслях</p> <p> Помочь нашим клиентам добиваться заметных, устойчивых и существенных улучшений в своей работе и построить великую фирму, которая привлекает, развивает, воодушевляет и удерживает выдающихся людей</p> <p> Предоставлять динамичные решения, основанные на доверии, помогая клиентам принимать обоснованные решения и эффективно работать в них</p> <p> Превратить знания и понимание информации, отраслей и бизнес-тенденций в ценность для клиентов наших компаний, наших сотрудников и рынков капитала</p>
<p>Финансовый сектор</p>	<p> Мы даём людям уверенность и надёжность, делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты</p> <p> Мы постоянно находим новые решения, которые делают жизнь наших клиентов легче. Вот что мы понимаем под инновациями</p> <p> Обеспечение финансовой и ценовой стабильности, содействие развитию конкурентоспособного финансового рынка</p> <p> Мы меняем цифровую экономику, чтобы все — частные лица, финансовые учреждения, правительства и предприятия — могли реализовать свои амбиции</p>










Транслируемая ценность
 Получатель выгоды
 Особенности деятельности

В миссиях розничных компаний чаще описываются особенности деятельности и получатели выгоды, в то время как представители секторов связи и IT чаще концентрируются на результатах

Отрасль	Миссия компании
IT сектор	 Помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни
	 Упорядочить всю информацию в мире и сделать ее доступной каждому
	 Дать возможность каждому человеку и каждой организации на планете достичь большего
	 Лидировать в создании, разработке и производстве самых передовых информационных технологий в отрасли, включая компьютерные системы, программное обеспечение, сетевые системы, устройства хранения данных и микроэлектронику
Потребительские товары и розница	 Мы заботимся о том, чтобы каждый гость мог порадовать себя и своих близких вкусными блюдами и перекусами и уделяем большое внимание свежести и качеству наших продуктов
	 Предлагать покупателям независимо от региона проживания и уровня доходов доступные продовольственные товары и современные розничные услуги, используя преимущества масштабов деятельности и ценностных предложений каждого из форматов
	 Предлагать широкий ассортимент хорошо продуманных, функциональных товаров для дома по таким низким ценам, чтобы как можно больше людей могли их себе позволить
	 Помочь каждому найти свой стиль, поставив знак равенства между качеством и доступной ценой
Связь	 Создание на базе основного телекоммуникационного бизнеса продуктовой экосистемы с бесшовным переходом между сервисами
	 Искать, разрабатывать и внедрять решения мирового класса для создания доступной цифровой среды

Транслируемая ценность
 Получатель выгоды
 Особенности деятельности

Компании отраслей тяжелой промышленности чаще остальных используют слова «безопасный», «экологичный» и упоминается, на кого нацелена деятельность - «люди», «общество», «планета» в миссиях

Отрасль	Миссия компании
<p>Металлургия, машиностроение</p>	<p> НОРНИКЕЛЬ Обеспечить мир цветными металлами, эффективно и безопасно используя природные ресурсы и капитал, чтобы воплотить планы людей на развитие и технологический прогресс</p> <p> Северсталь Быть лидерами в созидании</p> <p> НЛМК Постоянное совершенствование процессов и технологий для эффективного производства стальной продукции, которая помогает повысить качество жизни людей</p> <p> Вolkswagen Стать лидером отрасли в предоставлении непревзойденного качества автомобильной продукции и услуг</p>
<p>Нефть, газ, химия</p>	<p> Газпром Максимально эффективное и сбалансированное газоснабжение потребителей Российской Федерации, выполнение с высокой степенью надежности долгосрочных контрактов по экспорту газа</p> <p> СИБУР Вместе создаем лучшее будущее для людей и планеты</p> <p> БИОСАД Улучшение и продление жизни людей посредством предоставления эффективных, безопасных и доступных решений в области лекарственного обеспечения</p> <p> Shell Вместе способствовать прогрессу, предоставляя больше и более экологически чистых энергетических решений</p>
<p>Строительство, недвижимость</p>	<p> BOVAVA Сделать города и населенные пункты инклюзивными, безопасными и устойчивыми</p> <p> ПИК Изменить повседневность, создав более комфортные, безопасные и экологичные условия для жизни</p>

Транслируемая ценность
 Получатель выгоды
 Особенности деятельности

Миссия описывает посыл организации по отношению к клиенту, а видение - позиционирование, отражающее ее интересы и лежащее в основу стратегии

Видение



Сделать Starbucks ведущим поставщиком лучшего кофе в мире, сохраняя при этом наши бескомпромиссные принципы по мере нашего роста



Удовлетворить растущую мировую потребность в большем количестве и более чистых энергетических решениях экономически, экологически и социально ответственными способами



Быть самой клиентоориентированной компанией на Земле, где клиенты могут найти и узнать все, что они захотят купить, в Интернете



Создать самую привлекательную автомобильную компанию 21 века, стимулируя переход мира на электромобили



Более разумный транспорт с меньшим количеством автомобилей и более широким доступом. Транспорт, который безопаснее, дешевле и надежнее; транспорт, который создает больше возможностей трудоустройства и более высокие доходы для водителей



Быть лидером в банковской сфере и завоевывать доверие среди наших ключевых заинтересованных сторон

Миссия

С каждой чашкой, с каждым разговором, с каждым сообществом - мы развиваем безграничные возможности человеческих связей

Вместе способствовать прогрессу, предоставляя больше и более экологически чистых энергетических решений

Предложить нашим клиентам самые низкие цены, лучший выбор и максимальное удобство

Ускорить переход мира к устойчивой энергетике








Переосмыслить то, как мир движется к лучшему

Предоставлять продукты, услуги и решения высочайшего качества и приносить большую пользу нашим клиентам, которые заслуживают их уважения и лояльности

Комментарий

- Миссия отражает нематериальные ценности организации
- Видение транслирует цели и бизнес-амбиции
- Видение может быть представлено как ожидаемый результат стратегии

Ошибки при формировании видения могут включать дублирование и «подмену» миссии и могут привести к трудностям в формулировании долгосрочных целей и стратегии организации

Видение	Миссия	Комментарий
 -  -  -	Быть мировым лидером в сфере арендованных домашних развлечений Быть мировым лидером в области мгновенной фотографии Быть ведущим в мире розничным продавцом игрушек и детских товаров	<ul style="list-style-type: none"> Видение не сформировано Миссия отражает финансовые амбиции, а не ценности
 Сделать людей счастливыми  Использовать нашу страсть к технологиям, контенту и услугам для доставки <i>kando</i> так, как может сделать только Sony	Развлекать, информировать и вдохновлять людей по всему миру посредством беспрецедентного повествования, отражающего культовые бренды, творческие умы и инновационные технологии, которые делают нашу компанию ведущей в мире развлекательной компанией Быть компанией, которая вдохновляет и удовлетворяет любопытство	<ul style="list-style-type: none"> Видение «подменяет» миссию, отражая ценности организации Миссия, наоборот, транслирует амбиции
 Обеспечить доступ к мировой информации в один клик  Распространять идеи	Упорядочить всю информацию в мире и сделать ее доступной каждому Обнаруживать и распространять идеи, которые пробуждают воображение, охватывают возможности и катализируют воздействие	<ul style="list-style-type: none"> Видение дублирует миссию организации по смыслу