

Рисунок №1 Декомпозиция стратегических целей от акционера до актива

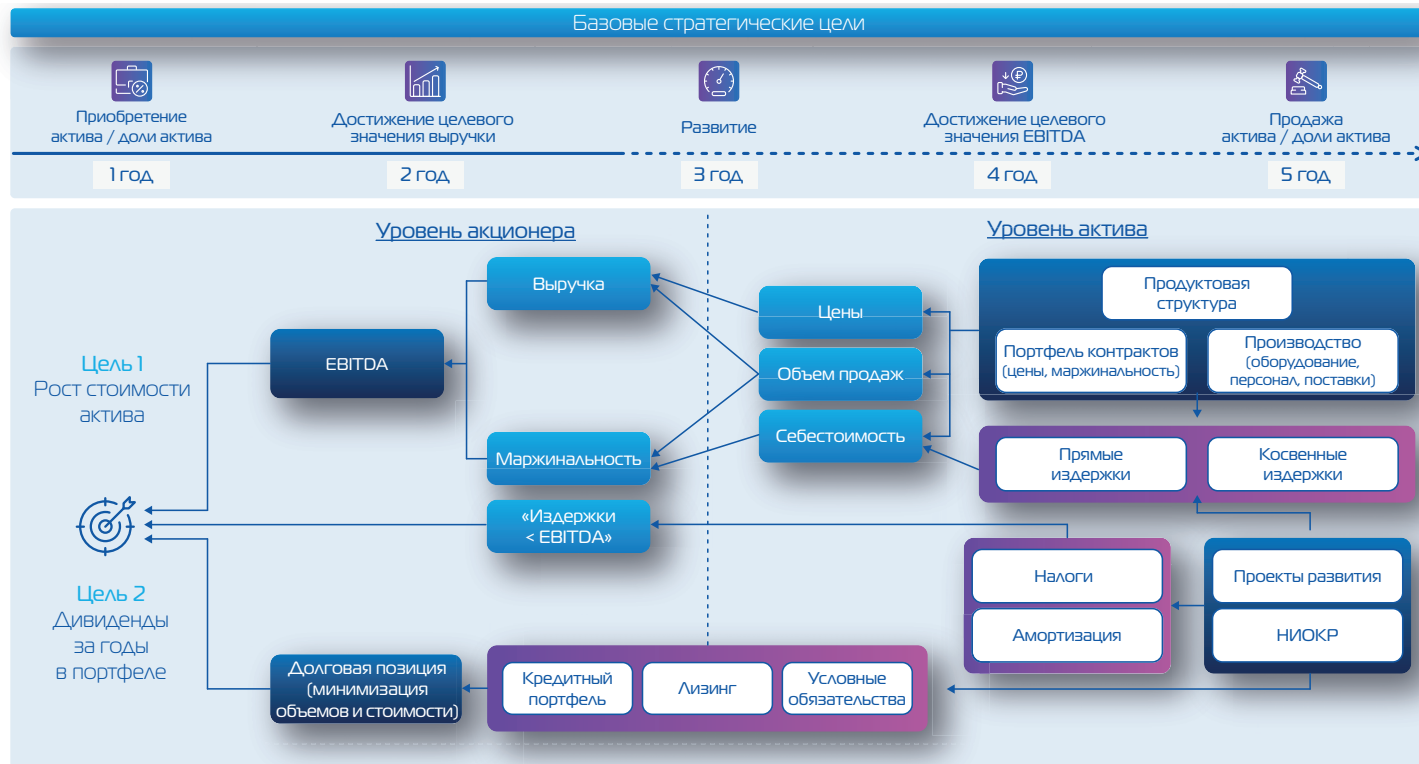


Рисунок №2 Источники новых возможностей для развития компании

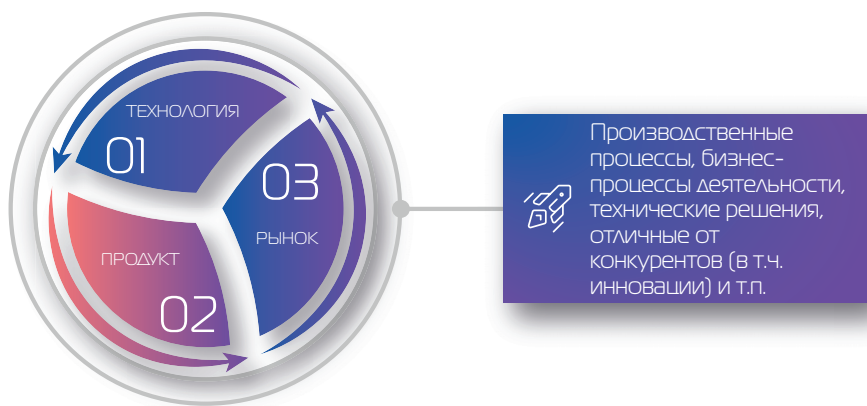


Рисунок №14 Типы клиентов

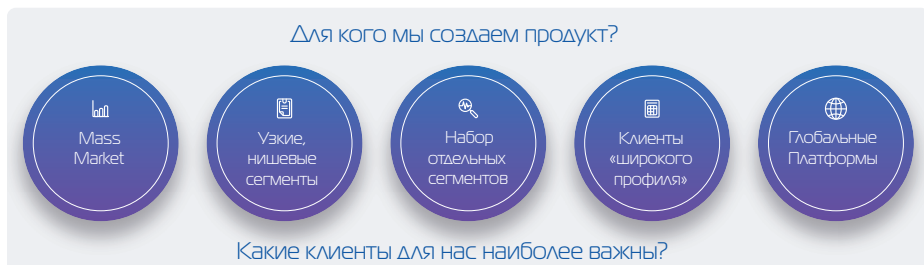


Рисунок №3 Основные вопросы и «точки приложения усилий» в дискуссии о природе бизнес-модели



Рисунок №4 Взаимосвязь трансформаций: бизнес-модели и операционной модели
(на примере экономики замкнутого цикла)

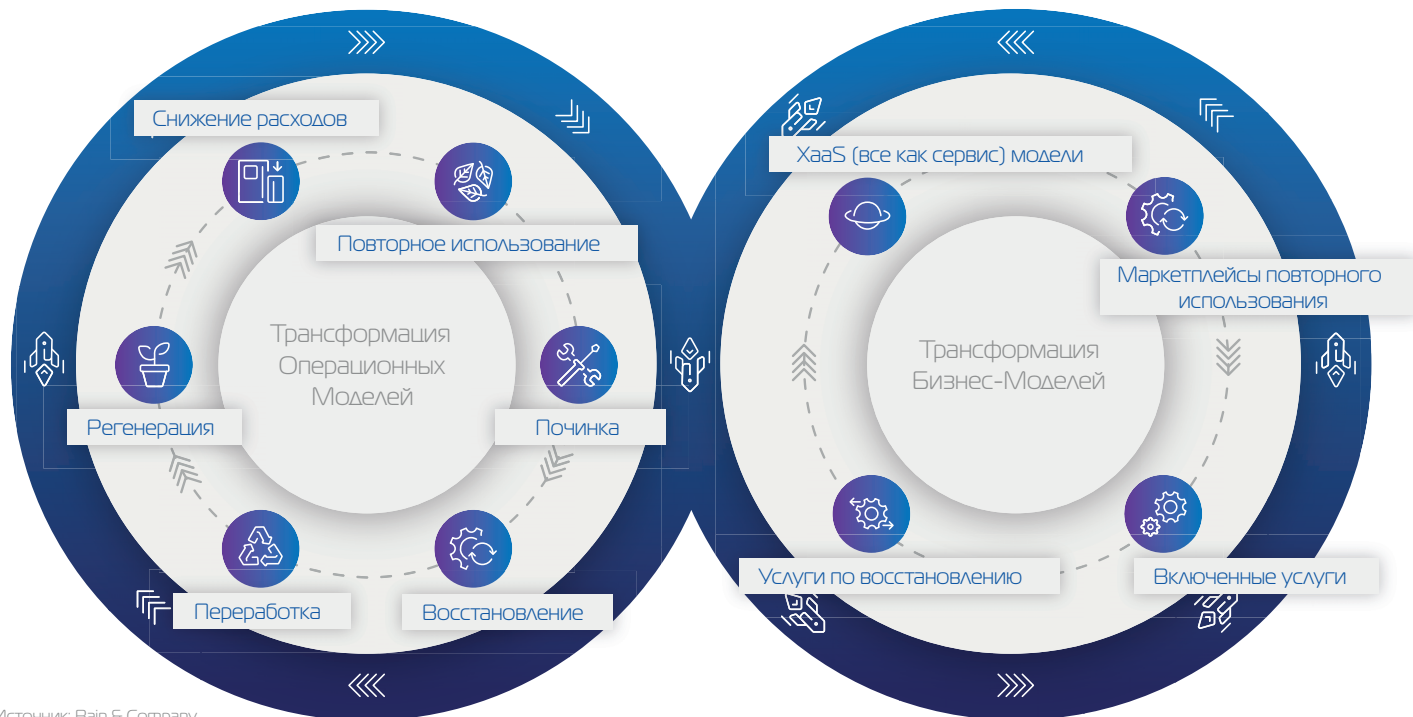


Рисунок №5 Бизнес-модель «Уроборос»

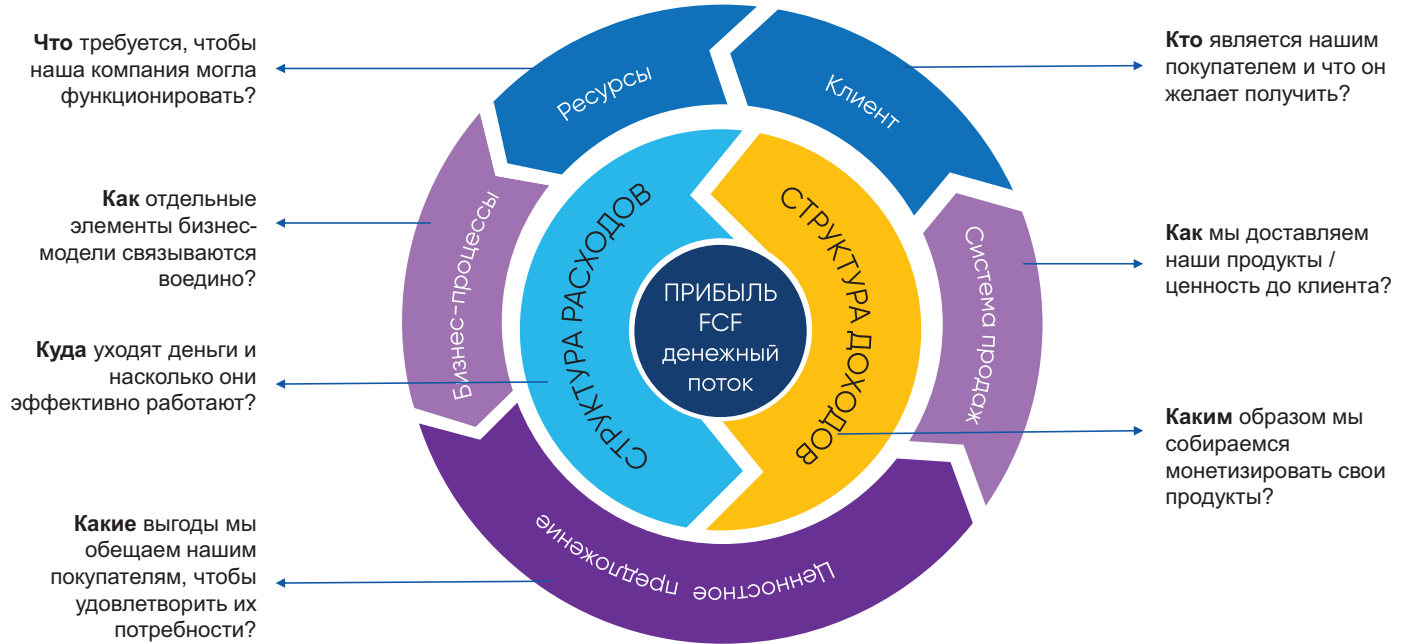


Рисунок №7 Цепочка восприятия элементов ценностного предложения

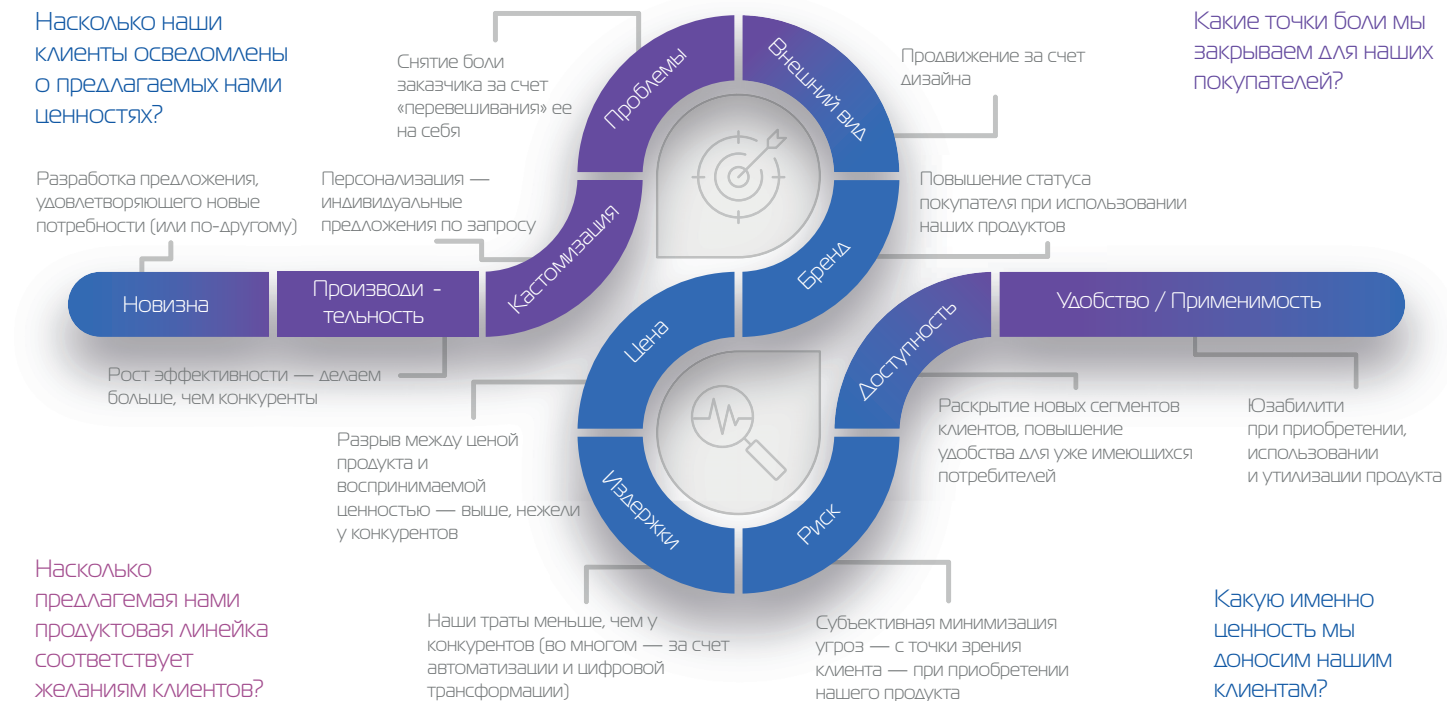
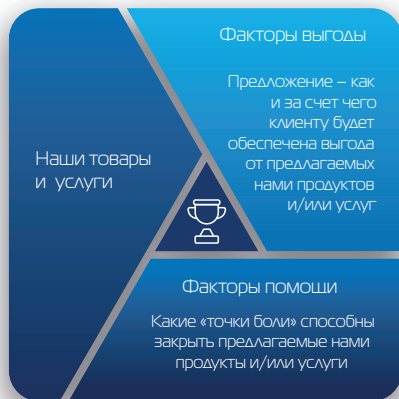


Рисунок №9 Ценностное предложение и покупатель: поиск соответствия

КАРТА ЦЕННОСТИ



СООТВЕТСТВИЕ



ПРОФИЛЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ



Три типа соответствия

01



Соответствие Проблема-Решение

Мы можем подтвердить, что у наших покупателей существуют конкретные проблемы и что наше ценностное предложение «закрывает» именно эти проблемы.

На этой стадии отсутствуют доказательства того, что потребителей интересует наше ценностное предложение

02



Соответствие Продукт-Рынок

Мы имеем «на руках» доказательства, что наше предложение реально создает ценность для покупателя — в качестве подтверждения можем показать, что наши клиенты «голосуют кошельком»

Идет проверка ценностного предложения рынком. По итогам ценностное предложение принимается или отвергается

03

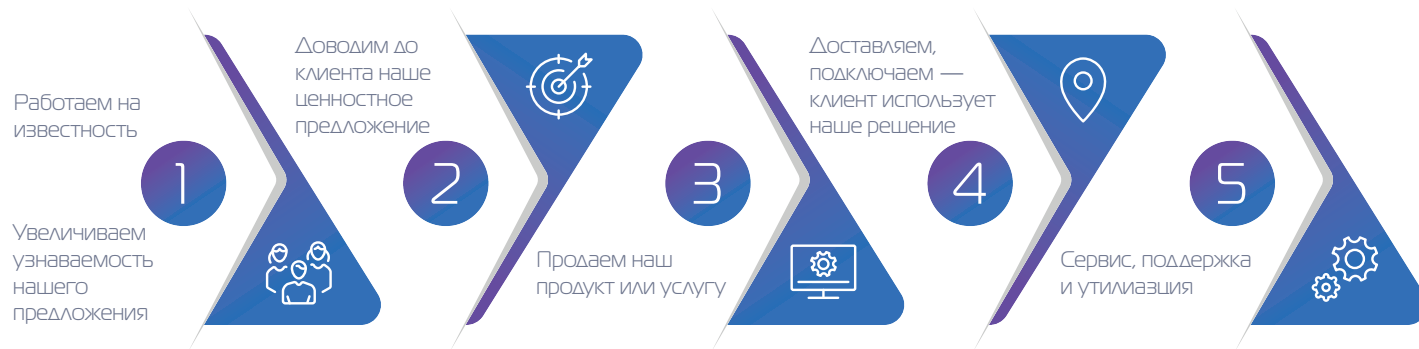


Соответствие Бизнес-Модели

Мы обладаем фактами, что наше предложение может быть масштабировано на все наши целевые сегменты и остаться при этом прибыльным

Ценность предложения для потребителя проверяется на возможность системной работы в качестве составного элемента бизнес-модели

Рисунок №11 Продвигаем продукт до покупателя



?

- Какой канал продаж наиболее привлекателен с точки зрения покупателей?
- Устраивает ли он все клиентские сегменты без исключения?
- Используем ли мы все важные, с точки зрения покупателей, каналы?
- Какие каналы продаж наиболее выгодны для нас?

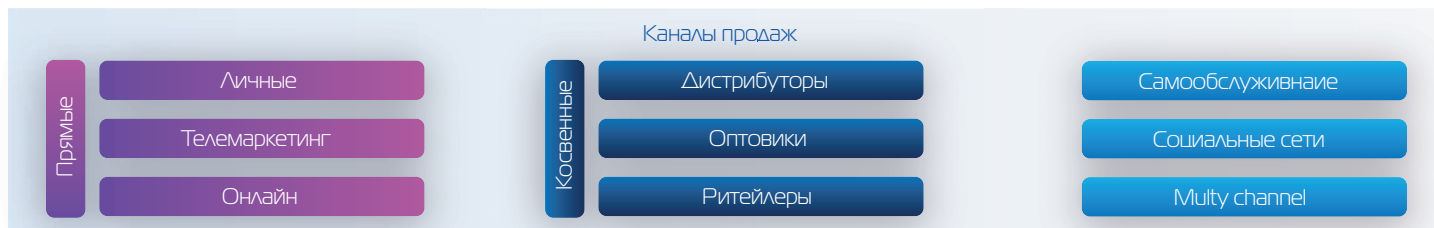


Рисунок №15 Задачи, проблемы и выгоды покупателя

Задачи, которые стоят перед покупателем



- Перспектива покупателя: необходимо поставить себя на место клиента, то, что кажется важным компании, необязательно ключевая задача для клиента.
- Контекст потребности: желания покупателей во многом зависят от контекста. В различных ситуациях задачи приобретают разную важность.
- Важность — с точки зрения покупателя, не все задачи равноценны, необходима приоритизация.

+ Ключевые



- Так себе

Проблемы, которые волнуют покупателя



- Точки боли охватывают весь спектр проблем покупателя — все, что возникает до, во время и после действий клиента. Препятствия могут быть совершенно разного характера — как функциональные, так и социальные, эмоциональные, связанные не только с самой задачей, но и иными целями, которые важны для покупателя.
- Проблемы — это риски неудачного исхода, который может произойти, как в силу неправильно примененного решения, плохого исполнения, так и простой неудачи. Эти риски могут оказать негативное воздействие на достижение поставленных целей или создать неудовлетворенность у клиента.

+ Серьезные



- Не очень

Выгоды, которые получит покупатель



- Выгоды — это конкретные результаты и преимущества, которые покупатель рассчитывает получить после приобретения нашего продукта или услуги.
- Выгоды различаются между собой по значению — как в целом, так и в контексте каждой конкретной ситуации. стакан воды в пустыне или рядом с колодцем на берегу Волги — два совершенно разных, с точки зрения потенциального желания, стакана.
- Крайне желательно знать, каким образом в голове покупателя происходит «оцифровка» выгод — как он сравнивает преимущества различных вариантов, предлагаемых ему рынком.

+ Необходимые



- Не мешает

Рисунок №17 Ключевые виды ресурсов

Какие ресурсы необходимы для успешной работы нашей компании?
Что важно для каждого элемента нашей бизнес-модели?

Какие ресурсами обладает наша компания, что мы получаем от поставщиков, а что – от партнеров?



ФИЗИЧЕСКИЕ
РЕСУРСЫ



ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ
РЕСУРСЫ



ИНФОРМАЦИЯ



ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ
РЕСУРСЫ



ФИНАНСОВЫЕ
РЕСУРСЫ

Повышение эффективности использования ресурсов

Экономия ресурсов

Стратегический контроль над ресурсами

Рисунок №18 Система управления ресурсами

Финансы	Технологии / Процессы		Люди (человеческий капитал)	Время (время жизни)
Финансовый менеджмент	Операционный менеджмент		Управление персоналом	Стратегический менеджмент
Управление финансами	Закупки	Развитие продукта	Орг. структура	Факторы конкурентоспособности 📄
Финансовая политика 📄	Политика закупок 📄 Регламент тендерной работы 📄	Продуктовая политика 📄 Политика в области качества 📄	Положение об орг. структуре 📄	Стратегии 📄
Бюджетное управление	Привлечение ресурсов	Продвижение	Отбор, привлечение	<ul style="list-style-type: none"> • Корпоративная стратегия (бизнес-план) • Продуктовые стратегии • Функциональные стратегии
Положение о бюджетировании 📄 Форматы бюджета и ФЭМ 📄 Форматы ФЭМ инвестиционных проектов (программ) 📄	Технологии 📄	Рекламная политика, политика продвижения 📄 Кредитная политика (кредитование покупателей) 📄	Политика подбора персонала 📄	
Учет	Налоги	Учет	Мотивация	
Учетная политика (БУ) 📄 Учетная политика (НУ) 📄 Учетная политика (УУ) 📄	Стандарты и процессные модели 📄	Положение о документообороте и об административной работе 📄 Положение о договорной работе 📄 Положение о выдаче доверенностей 📄 Положение о проверке контрагентов 📄 CRM, «воронка продаж» 📄	Положение об оплате труда 📄 Политика мотивации персонала и система KPI 📄 Политика вознаграждений ТОП-менеджмента и система KPI 📄 Положение о развитии (обучении и оценке) персонала 📄 Регламент оценки персонала	
Привлечение ресурсов	Продажи			
Политика финансирования 📄	Коммерческая политика (ценообразование) 📄 Dashboard, формат мониторинга и контроля выполнения БП 📄			
Налоги				
Политика налогового планирования 📄				

Рисунок №21 Пример бизнес-процессов инвестиционной компании

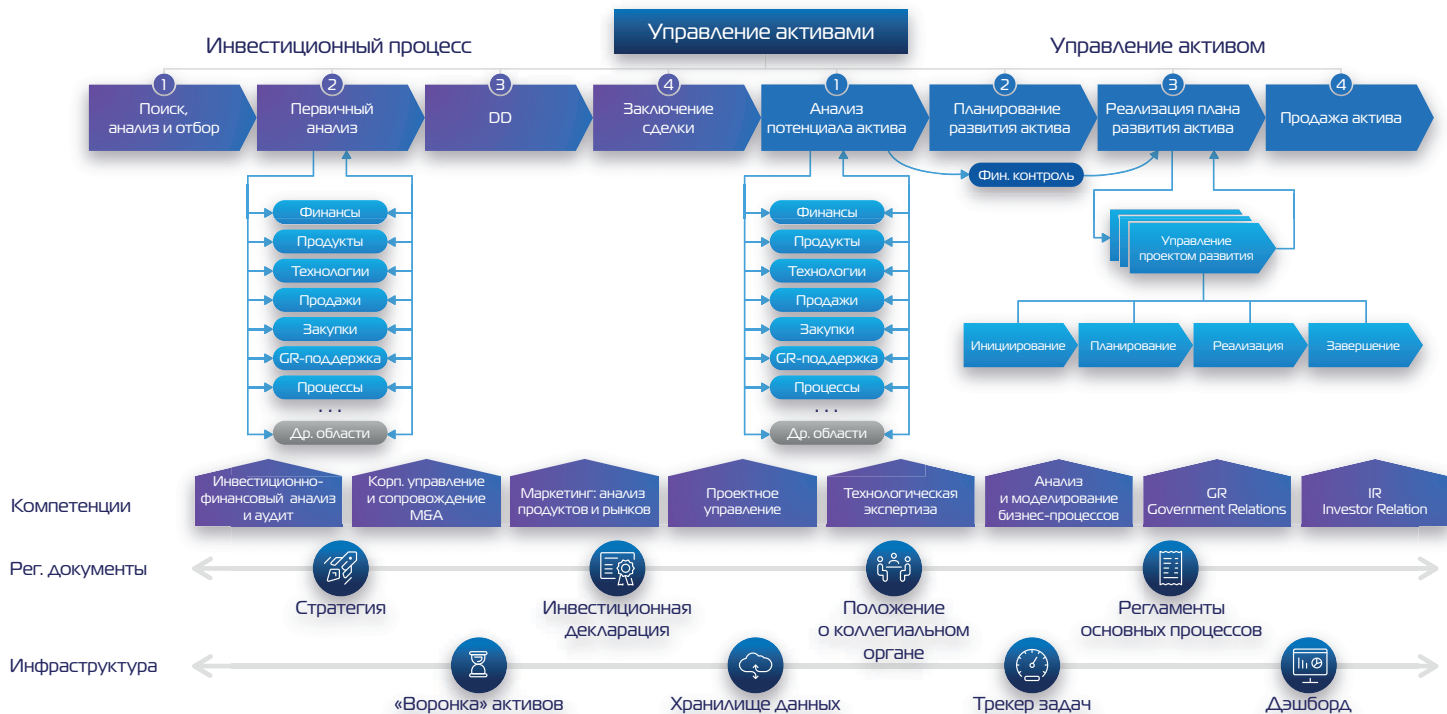


Рисунок №24 На что и с какой стратегической целью мы тратим деньги?

Куда тратятся финансовые ресурсы компании? Есть ли приоритезированный перечень расходов? Какие активы потребляют больше всего средств?



Стараемся ли мы сократить расходы компании? Понимаем ли наиболее дорогостоящие операции и то, в силу чего они являются таковыми?

Рисунок №26 Система и модель получения доходов

Кто, как и за что платит нам в настоящее время? Какой тип доходов наиболее прибылен для компании, а какой – наиболее удобен покупателю?

Прямая продажа

Аренда, шэринг

Оплата
отдельных услуг

Проценты
за помощь

Подписка

Оплата лицензий

Фиксированные цены: дифференцировка согласно «меню», в зависимости от набора характеристик услуги, от объема покупательского сегмента, количества купленного товара и т.п.

Свободные цены: результат переговоров, от ситуативного контекста (ресурсы, сроки), уровня спроса в настоящий момент (аукцион, биржевые торги и т.п.)

Рисунок №28 Бизнес-модель и рычаги управления

