



Тема 8

Видение и стратегия  
Бизнес-модель компании и  
бизнес-план



---

---


---

---

---

---

---



Start UP

7	Видение и стратегия, бизнес-модель и бизнес-план
6	
5	
4	
3	
2	
1	

---

---

---

---

---

---

---

Онтологическое поле современной компании



---

---

---

---

---

---

---

## Онтологическое поле современной компании



---

---

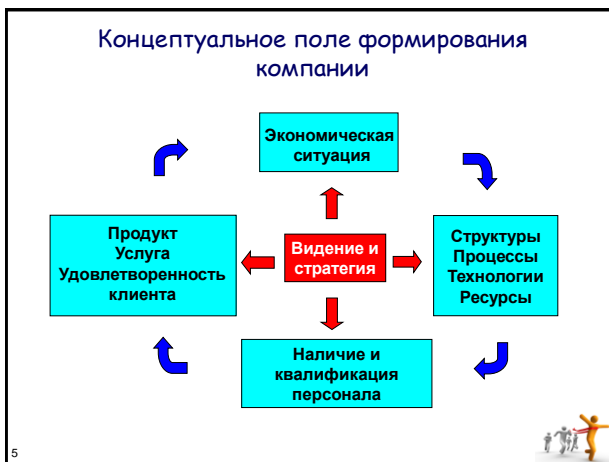
---

---

---

---

## Концептуальное поле формирования компании



---

---

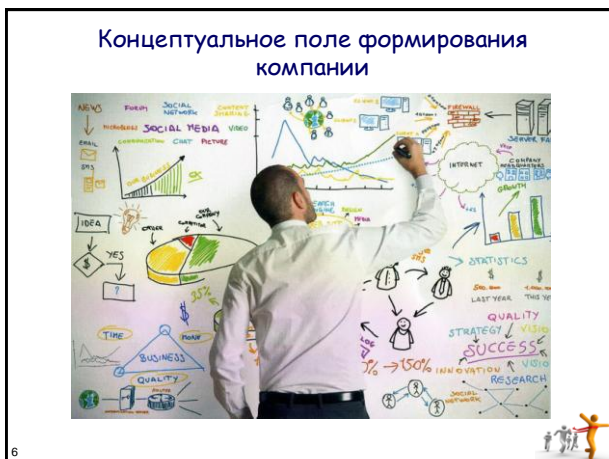
---

---

---

---

## Концептуальное поле формирования компании



---

---

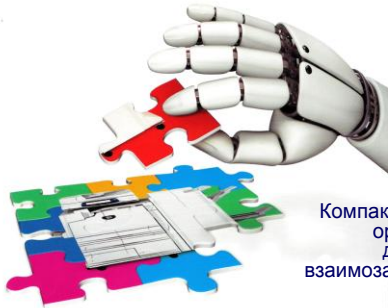
---

---

---

---

Современный подход к формированию компании



Компактная модель организации с динамически взаимозаменяемыми элементами

7

---

---

---

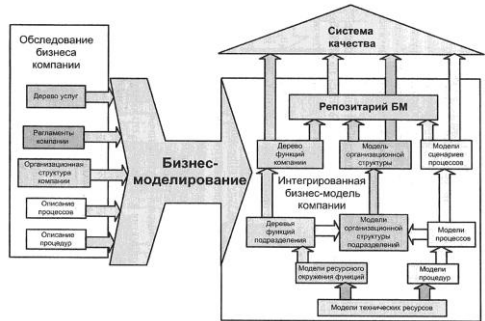
---

---

---

---

Бизнес-модель компании



8

---

---

---

---

---

---

---

Структура концепции компании



9

---

---

---

---

---

---

---

## Корпоративное видение

**Видение** – это краткая, лаконичная и вдохновляющая констатация того, чем организация хочет стать и чего достичь в обозримом будущем.

**Видение** описывает широкие, активные стратегические намерения. Это образ, который лидер (или организация в целом) должен поставить выше своих конкретных целей до того, как приступить к их достижению.

Этот образ описывает желаемый будущий результат, не указывая конкретно, когда, как и какими средствами он будет достигнут.



10

---

---

---

---

---

---

---

---

## Корпоративное видение

**Видение** должно поднимать дух и чувство собственного достоинства людей, заряжать их энергией и энтузиазмом. В то же самое время, люди должны ясно видеть выгоды претворения этого видения в жизнь.

**Видение** формулируется в конкурентных терминах, афористичных фразах или лозунгах.



11

---

---

---

---

---

---

---

---

## Корпоративное видение

Видение – это краткое вдохновляющее определение того, чего твоя организация хочет достичь или чем стать в будущем.

Корпоративное видение может быть нацелено на:

- > Создание выдающейся ценности для потребителя и других игроков бизнеса
- > Разработку небывалого нового продукта или услуги
- > Создание великой компании

### Примеры корпоративного видения

<b>GE</b>	Мы делаем жизнь лучше.
<b>Форд</b>	Стать ведущим в мире поставщиком продуктов и услуг для автомобилистов.
<b>Майкрософт</b>	Дать возможность людям и компаниям во всем мире полностью реализовать свой потенциал.
<b>ТенЗ</b>	Создать глобальную Виртуальную венчурную долину, вдохновляющую на непрерывные инновации.

seesat.ru


12

---

---

---

---

---

---

---

---

### Уроки Джека Уэлча (председатель совета директоров корпорации GE)

«Лучшие корпоративные лидеры не занимаются тем, что подробно инструктируют своих подчиненных относительно того, что и как им делать, шаг за шагом.

Лучшими лидерами являются те, кто рожают идеи и описывают свое **видение будущего**, которое вдохновляет людей...»

«**Создай видение** и вдохни **энтузиазм** в свою компанию, чтобы превратить это видение в реальность. Люди должны быть искренне увлечены своим делом, так, чтобы они с трудом дожидались момента, когда можно будет привести планы в действие...»



13

---

---

---

---

---

---

---

---

### Уроки Джека Уэлча (председатель совета директоров корпорации GE)

«Простота мышления необходима бизнес-лидеру для выполнения его самой важной функции: создать **ясное видение** и донести его до членов команды.

Создай **несколько простых архиважных фраз**, ясно формулирующих и создающих четкую картину твоего видения будущего, и доводи их с неустанной настойчивостью до всех сотрудников, как устно, так и письменно...»



14

---

---

---

---

---

---

---

---

### Видение и стратегия

**Видение:** как **это** будет выглядеть, когда мы достигнем поставленной цели и придём к успеху.



**Стратегия:** как мы достигнем этого – «дорожная карта», общий, не детализированный план деятельности организации, охватывающий длительный период времени, способ и пути достижения сложной бизнес-цели.



15

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

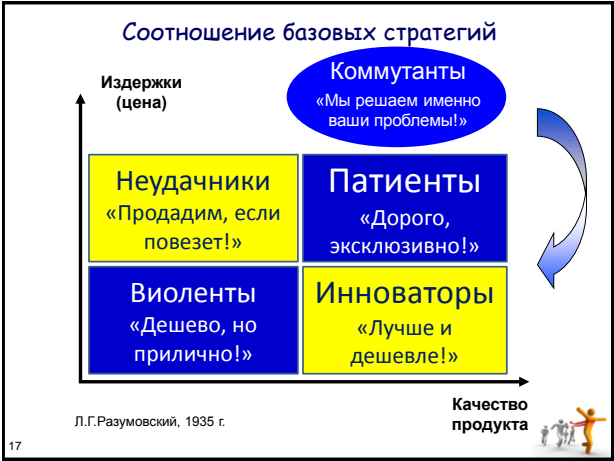
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

Виды стратегий



19



---

---

---

---

---

---

---

---

Ключевые вопросы

Ключевыми точками формирования корпоративной (системной) и функциональной (фокусной) стратегий является поиск ответов на вопросы:

- ❖ **Куда** мы идем?
- ❖ **Чего** мы хотим достичь?
- ❖ **Как** мы это сделаем?
- ❖ **С кем** мы это сделаем?
- ❖ **За счет чего** мы это сделаем, сколько это будет стоить?
- ❖ **Где** мы возьмем средства ?
- ❖ **Кто** нам будет мешать и **кто** нам будет помогать?
- ❖ **Что** мы будем делать дальше?



---

---

---

---

---

---

---

---

Логика корпоративной стратегии



21



---

---

---

---

---

---

---

---

Логика корпоративной стратегии

<i>Подход, основанный на стабильной стратегии</i>	<i>Подход, основанный на возможностях</i>
Известная среда	Неизвестная среда
Стабильная среда	Нестабильная среда
За основу взяты существующие компетенции, способности, продукты и рынки	За основу взяты новые компетенции, способности, продукты и рынки
Требуется консолидация	Требуется быстрый рост
Нужны стабильность и определенность	Нужны перемены, неопределенность приемлема
Недостаточная база для гибкости, корпоративного венчуринга и скорости	Прочная база для гибкости, корпоративного венчуринга и скорости



---

---

---

---

---

---

---

---

Инновационные стратегии

	<b>1. Дерзкие стратегии роста, основанные на видении</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Лучшая практика создания передового бизнеса</li><li>b. Видение будущего и дерзкие цели</li><li>c. Конкурентные и маркетинговые стратегии</li></ul>
	<b>2. Организация и люди, нацеленные на победу</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Инновационная организация и культура роста</li><li>b. Лидеры и команды, нацеленные на победу</li><li>c. Расширенное и стройное предприятие</li></ul>
	<b>3. Неустанные инновации</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Венчурные стратегии</li><li>b. Быстрая фирма</li><li>c. Система управления инновациями</li></ul>



23

---

---

---

---

---

---

---

---

Стратегии создания конкурентного преимущества (по М.Портеру)

<b>Самая низкая себестоимость</b>	— производство и маркетинг продуктов и услуг с более низкой себестоимостью по сравнению с конкурентами.
<b>Дифференцирование</b>	— создание продуктов и услуг, которые покупатель воспринимает как уникальные в данной сфере.
<b>Фокус</b>	— фокусирование на определенный сегмент рынка, форму продукта или процесс управления стоимостью.



24

---

---

---

---

---

---

---

---



Стратегии создания конкурентного преимущества (по М.Портеру)

		Масштаб (сфера) конкуренции	
		Широкая	Фокусирование (нишевая)
Вид	Дифференциация Продуктовое лидерство	Придание продукту отличительных свойств	Специализация на нуждах различных сегментов
	Лидерство по издержкам Операционное преимущество	Более низкие системные издержки	

25



---

---

---

---

---

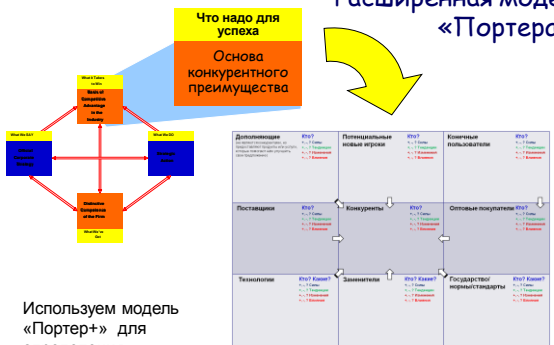
---

---

---

Модель Баргельмана

Расширенная модель «Портера +»



Используем модель «Портер+» для определения «Что требуется для достижения успеха?» и формирования корпоративной конкурентной стратегии

26



---

---

---

---

---

---

---

---

Расширенная модель М.Портера +

Компании, продукты, сервисы, которые помогают нам улучшить предложение <b>Дополняющие</b>	Изменяют расстановку сил и демонстрируют упрощение входа на рынок <b>Потенциальные новые игроки</b>	Интересные требования <b>Конечные пользователи</b>
Поставщики, чья продукция влияет на стоимость, качество и производимый нами товар <b>Поставщики</b>	Силы, влияющие на степень соревнования среди конкурентов <b>Конкуренция</b>	Влиятельные оптовые распространители нашей продукции <b>Оптовые покупатели</b>
Новые технологии, изменяющие расстановку сил <b>Технологии</b>	Производят альтернативный товар (возможно лучшего качества) при приемлемой стоимости <b>Заменители</b>	Занодательство страны, нормы и стандарты <b>Государство/нормы/стандарты</b>

27

Фокусируемся на:  
+ 7 Силах  
- 7 Тенденциях  
+ 7 Изменениях  
- 7 Влияниях

---

---

---

---

---

---

---

---

### Формирование корпоративной стратегии

1. Определить видение (факторы успеха)

Успех это ... 

2. Выполнить анализ экосистемы (по модели Портер+)

3. Что требуется для успеха?

4. Что есть сейчас?

5. В чем причины неудач?

6. 10 высокоприоритетных задач



Положения корпоративной стратегии

28

---

---

---

---

---

---

---

---

### Формирование корпоративной стратегии



#### Успех это ...

Формулировка должна отражать:

- ❖ область, в которой будет идти конкуренция
- ❖ единицы измерения высокого уровня (метрики успеха)
- ❖ уникальные компетенции, которые помогут достичь поставленной цели

Примеры:

- ❖ Стать разработчиком №1 по разработке приложений для смартфонов на платформе Intel Atom
- ❖ Занять 20% рынка инструментов программирования «умных» встроенных устройств для робототехники



29

---

---

---

---


---

---

---


---

### Алгоритм разработки корпоративной стратегии



1. Определить миссию компании
2. Сформировать видение (успех) по модели Баргельмана
3. Сформулировать ключевые факторы успеха
4. Выполнить анализ экосистемы по модели «Портер+»
5. Что есть сейчас?
6. В чем провалы?
7. Определить 10 приоритетных задач и 2-3 конкретных действия на ближайшие периоды

Как правило, потребуется несколько итераций!



30

---

---

---

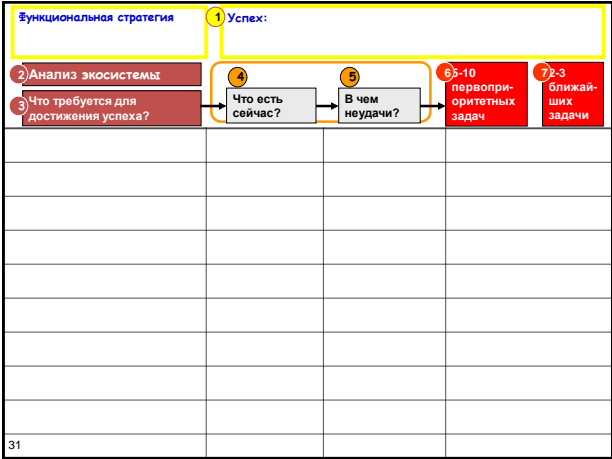
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

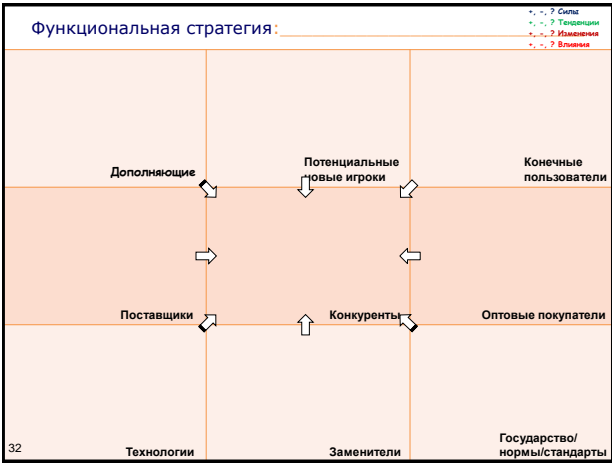
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Бизнес-модель и бизнес-план



34




---

---

---

---

---

---

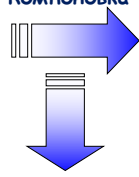
---

---

**Бизнес-идея !**



Компоновка



**Бизнес-модель !**



Формирование

**Бизнес-план !**



35




---

---

---

---

---

---

---

---

## Бизнес-модель: определение

**Определение (HBS):** «Бизнес- модель – это совокупность определяющих бизнес-решений, а также уступок и компромиссов, задействованных компанией для извлечения прибыли»

Бизнес-модель включает в себя набор механизмов, связывающих все компоненты бизнеса и определяющих как компания будет получать доход и прибыль.



36




---

---

---

---

---

---

---

---

Бизнес-модель: компоненты

Бизнес-модель включает в себя множество компонентов:

- ❖ идентификацию клиентов
- ❖ конкурентные преимущества
- ❖ процесс создания «value added» для клиентов
- ❖ методы привлечения и удержания клиентов
- ❖ организацию бизнес-процессов
- ❖ многое другое...



37

---

---

---

---

---

---

---

Бизнес-модель: от исходных данных к экономическим результатам



38

---

---

---

---

---

---

---

Содержание бизнес-модели



39

---

---

---

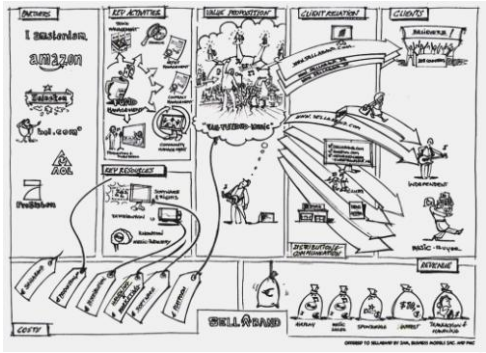
---

---

---

---

Компоненты бизнес-модели



40

---

---

---

---

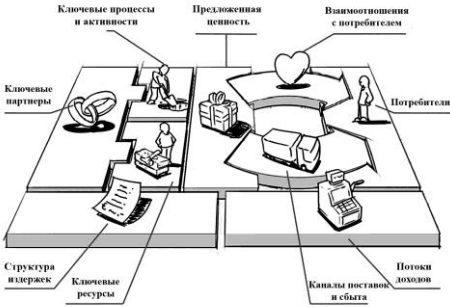
---

---

---

---

Компоненты бизнес-модели



41

---

---

---

---

---

---

---

---

Структура бизнес-модели



Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

42

---

---

---

---

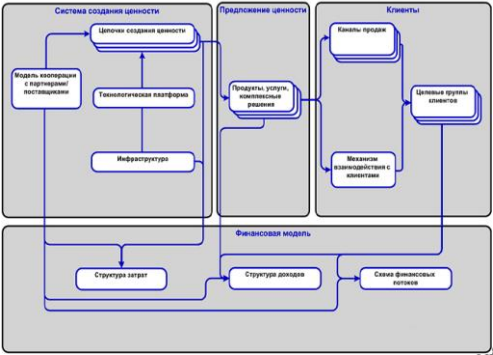
---

---

---

---

Структура бизнес-модели



43

---

---

---

---

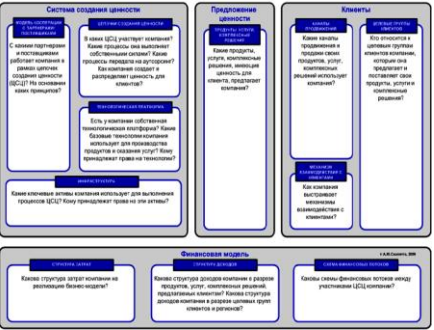
---

---

---

---

Наполнение бизнес-модели



44

---

---

---

---

---

---

---

---

Процессно-ориентированная бизнес-модель



45

---

---

---

---

---

---

---

---

## Бизнес-модель как компромисс

Выделяют 4 основных категории определяющих бизнес-решений и компромиссов:

- ❖ критические факторы успеха
- ❖ необходимый размер инвестиций
- ❖ источники дохода
- ❖ источники затрат

Практически невозможно оценивать компоненты бизнес-модели независимо друг от друга.

Основным отличием успешной бизнес-модели от неудачной является то, как построены взаимосвязи между всеми компонентами бизнес-модели



46

---

---

---

---

---

---

---

---

## Бизнес-модель и бизнес-план

- ❖ Для чего нужен бизнес план?
- ❖ Можно ли обойтись без бизнес-плана?
- ❖ Сколько вариантов должен иметь бизнес-план?
- ❖ Кто и когда составляет бизнес-план?
- ❖ Кто читает бизнес план?



47

---

---

---

---

---

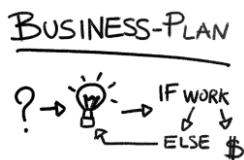
---

---

---

## Для чего нужен бизнес план?

- ❖ Понимание заявителем и инвестором целостной картины бизнеса
- ❖ Анализ вариантов и возможности реализации
- ❖ Инструмент для бюджетирования, планирования, формирования команды, реализации проекта и вывода продукта на рынок
- ❖ Инструмент для привлечения инвестиций и/или заемных средств



48

---

---

---

---

---

---

---

---



## Содержание бизнес-плана

- ❖ Резюме
- ❖ Описание продукта или услуги
- ❖ Исследование и анализ рынка
- ❖ План маркетинга и организации продаж
- ❖ План дизайна и разработки продукта
- ❖ Производственный и операционный план
- ❖ Организационный план
- ❖ ИС и нематериальные активы
- ❖ Риски, проблемы, предположения
- ❖ Финансовый план
- ❖ Предложение



49

---

---

---

---

---

---

---

---

## Резюме бизнес-плана

- ❖ Суть проекта и его осуществимость
- ❖ Концепция и возможности продукта
- ❖ Продуктовое предложение
- ❖ Целевой рынок
- ❖ Конкурентные преимущества продукта
- ❖ План формирования бизнеса (бизнес-план)
- ❖ Экономика проекта, предприятия
- ❖ Команда, соучредители, собственники, менеджмент



50

---

---

---

---

---

---

---

---

## Описание продукта или услуги

- ❖ Область применения
- ❖ Какую проблему пользователя решает
- ❖ Новизна и уникальность решения
- ❖ Технические и потребительские характеристики
- ❖ Преимущества и отличия от существующих решений
- ❖ Основные направления развития продуктовой линейки
- ❖ Бизнес-модель выхода на рынок



51

---

---

---

---

---

---

---

---

## Исследование и анализ рынка

- ❖ Краткое описание текущего состояния индустрии, тенденции, рост, ключевые игроки
- ❖ Структура рынка
- ❖ Портрет потребителя (массовый, целевой, корпоративный)
- ❖ Сценарий использования нового продукта
- ❖ Статистика потребления аналогичных продуктов, размер индустрии
- ❖ Конкуренты и ваше value-предложение, предположительная реакция конкурентов
- ❖ География рынка
- ❖ Возможные каналы продвижения и партнеры
- ❖ Оценка емкости рынка сбыта
- ❖ Уникальность и сила вашего положения на рынке

52




---

---

---

---

---

---

---

---

## Понимание потребителя

- ❖ Кто наш потребитель (его портрет) ?
- ❖ Какую проблему для него решаем?
- ❖ Подходит ли ему наш продукт?
- ❖ Какие каналы продаж, рекламы?
- ❖ Сможем ли мы заработать на этом потребителе достаточно или хотя бы сколько-нибудь для начала?

53




---

---

---

---

---

---

---

---

## Организационный план

- ❖ Организационная структура компании
- ❖ Структура собственности
- ❖ Совет директоров (количество, состав, правила)
- ❖ Команда управления, ведущие специалисты
- ❖ Механизмы мотивации ведущих руководителей
- ❖ Подбор ключевого персонала
- ❖ График реализации проекта
- ❖ Внешние партнеры

54




---

---

---

---

---

---

---

---

### Финансовый план

- ❖ Затраты на оборудование, сырье, материалы, комплектующие
- ❖ Расходы на оплату труда
- ❖ Накладные расходы
- ❖ Налоговые отчисления
- ❖ Проведение НИОКР
- ❖ Реклама и продвижение
- ❖ Выручка от реализации продукции
- ❖ Заемные средства, инвестиции
- ❖ Положительные денежные потоки, срок окупаемости, дисконтированный денежный поток, планирование выручки по годам



55

---

---

---

---

---

---

---

---

### План маркетинга и организации продаж

- ❖ Позиционирование продукта и отличия от аналогов
- ❖ Принципы ценообразования
- ❖ Механизмы формирования спроса
- ❖ Основные каналы сбыта, партнерские программы, дистрибьюторы
- ❖ Аргументация и расчет эффективности программ
- ❖ Организация отдела продаж
- ❖ Обоснование принятия решений по продажам
- ❖ Цикл продаж и формирование воронки продаж
- ❖ Сопутствующие материалы для продаж
- ❖ Внедрение и сопровождение каналов продаж



56

---

---

---

---

---

---

---

---

### Производственный и операционный планы

- ❖ Госрегулирование и необходимые сертификаты
- ❖ Модель цикла производства
- ❖ География производства
- ❖ Этапы подготовки к производству
- ❖ Необходимое помещения и оборудование
- ❖ Производственные процессы
- ❖ Требования к персоналу
- ❖ Материальная и сырьевая база
- ❖ Привлечение субподрядчиков



57

---

---

---

---

---

---

---

---

### План дизайна, разработки продукта и выпуск пробной партии

- ❖ Состояние разработки продукта
- ❖ Техническая реализуемость
- ❖ Сложности, риски, барьеры
- ❖ Подготовка к производству
- ❖ Необходимые ресурсы
- ❖ Первые партии продукта, размер пробной партии

58




---

---

---

---

---

---

---

---

### ИС и нематериальные активы

- ❖ Защита интеллектуальной собственности
- ❖ Результаты патентного поиска
- ❖ Комплиментарные активы:
  - патенты, изобретения, ноу-хау
  - преимущества первого продвижения
  - естественная монополия
  - невысокие входные барьеры
  - малонаселенная ниша рынка
  - относительно низкая стартовая цена
  - повышенная маржа
  - уникальный продукт
  - узнаваемый бренд

59




---

---

---

---

---

---

---

---

### Риски, проблемы, предположения

- ❖ Рыночные предположения (структура рынка и портрет потребителя)
- ❖ Возможность технической реализации
- ❖ Правовые
- ❖ Кадровые
- ❖ Материально-сырьевые

60




---

---

---

---

---

---

---

---

### Продуктовое предложение

- ❖ Обоснование новой ценности продукта
- ❖ Наличие и анализ аналогов или заменителей
- ❖ Наличие активов, снижающих риски инвестора
- ❖ Объём запрашиваемых инвестиций
- ❖ Структура затрат
- ❖ План реализации проекта
- ❖ Варианты возврата инвестиционных средств и выхода инвестора из проекта

61




---

---

---

---

---

---

---

---

### Экспертиза

- ❖ Научно-техническая (инновационность, возможность практической реализации)
- ❖ Патентная (возможность защиты права интеллектуальной собственности)
- ❖ Юридическая (соответствие действующему законодательству)
- ❖ Производственно-технологическая (наличие производственных ресурсов)
- ❖ Кадровая (наличие команды, обладающей необходимыми компетенциями)

62




---

---

---

---

---

---

---

---

### Сопутствующие материалы

- ❖ Резюме проекта (1-2 страницы)
- ❖ Презентация для инвестора (12-16 слайдов)
- ❖ Описание продукта, линейки продуктов (1-4 страницы)
- ❖ Презентация для партнеров и дистрибьюторов (15-20 минут)

63




---

---

---

---

---

---

---

---