

# Организационная диагностика на основе анализа бизнес модели

Леонид Хомутников  
Консультант по  
управлению



# Шаблон бизнес-модели

## Ключевые партнеры

Какие-то виды деятельности передаются на аутсорсинг, а ресурсы - привлекаются со стороны

## Ключевые виды деятельности и

Посредством определенных ключевых видов деятельности

## Ключевые ресурсы

Это средства необходимые для предложения и доставки ранее описанных элементов

## Ценностные предложения

Организация старается решить проблемы и удовлетворить потребности клиентов, делая им определенные ценностные предложения

## Взаимоотношения с клиентами

Взаимоотношения устанавливаются и поддерживаются всеми службами по работе с клиентом

## Каналы сбыта

ЦП поступают к потребителю через информационные, дистрибьюторские и торговые сети

## Потребительские сегменты

Организация может обслуживать один или несколько потребительских сегментов

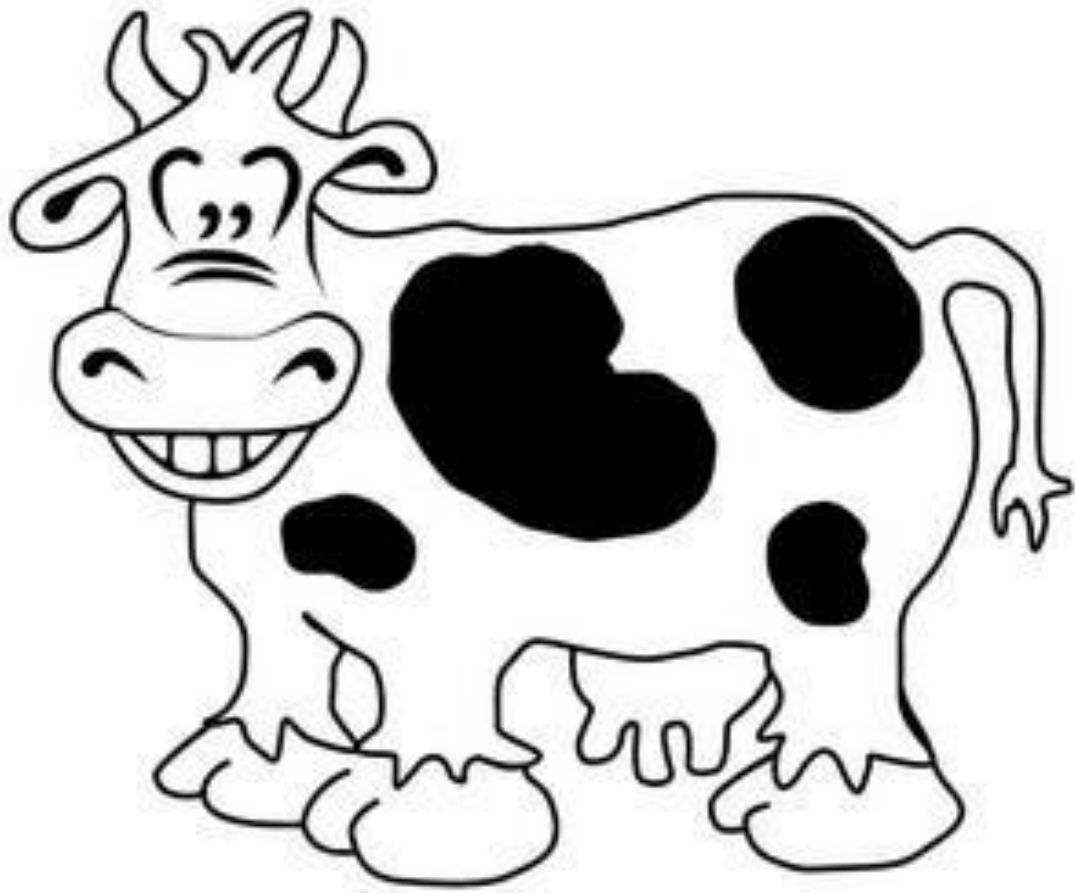
## Структура издержек

Издержки – результат взаимодействия всех элементов бизнес-модели.

## Потоки поступления доходов

Потоки доходов возникают благодаря успеху Ценностных Предложений, сделанных клиентам





**Одна из задач построения  
бизнес-модели  
описание цепочки  
создания ценностей для  
ключевых групп  
покупателей**

# Потребительские сегменты

Организация может обслуживать один или несколько потребительских сегментов

**Для кого мы создаем ценностные предложения?**

**Какие клиенты для нас более важны?**

# **Бизнес модель с ориентацией на потребителя**

**Какие задачи стоят перед нашими потребителями?**

**Что вдохновляет наших клиентов и как мы можем помочь им добиться желаемого?**

**Как наши клиенты предпочитают получать предложения?**

**Каким образом мы как предприятие можем соответствовать их стилю жизни?**

**Какой тип взаимоотношений с компанией предпочли бы наши клиенты?**

**За какие ценности клиенты действительно готовы платить?**

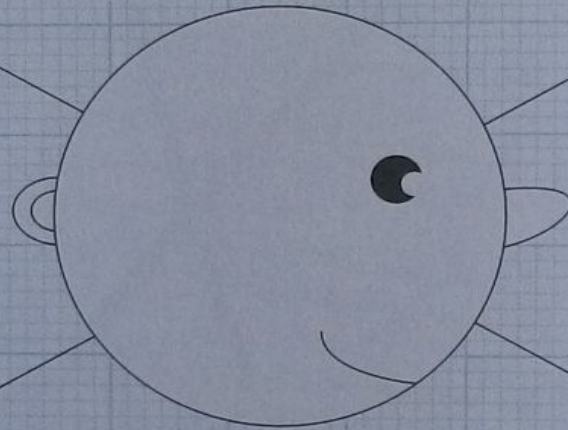


Что она  
**ДУМАЕТ  
И ЧУВСТВУЕТ?**

Что на самом деле важно  
Основные занятия  
Проблемы и радости

Что она  
**СЛЫШИТ?**

Что говорят друзья  
Что говорит начальник  
Что говорят влиятельные лица



Что она  
**ВИДИТ?**

Среда  
Друзья  
Что предлагает рынок

Что она  
**ГОВОРИТ  
И ДЕЛАЕТ?**

Как держит себя в обществе  
Как выглядит  
Отношение к окружающим

**БОЛЬ**

Страхи  
Разочарования  
Препятствия

**ДОСТИЖЕНИЯ**

Потребности/желания  
Мерило успеха  
Препятствия

# Ценностные предложения

Организация старается решить проблемы и удовлетворить потребности клиентов, делая им определенные ЦП

**Какие ценности мы предлагаем потребителю?**

**Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам?**

**Какие потребности удовлетворяем?**

**Какой набор товаров и услуг мы можем предложить каждому потребительскому сегменту?**

# Каналы сбыта

ЦП поступают к потребителю через информационные, дистрибьюторские и торговые сети.

**Какие каналы взаимодействия были бы желательны для наших ПС?**

**Как мы взаимодействуем с ними сейчас?**

**Как связаны наши каналы между собой?**

**Какие из них наиболее эффективны?**

**Какие более выгодны для нас?**

# **Взаимоотношения с клиентами**

**ВК устанавливаются и поддерживаются всеми службами по работе с клиентами**

**Отношения какого типа ждет каждый потребительский сегмент?**

**Какие отношения установлены?**

**Каких расходов они требуют?**

**Как они интегрированы в общую схему бизнес модели?**

# **Потоки поступления доходов**

**ППД возникают благодаря успеху ЦП,  
сделанных клиенту**

**За что клиенты действительно готовы  
платить?**

**За что они платят в настоящее время?**

**Каким образом платят?**

**Как они предпочли бы платить?**

**Какую часть общей прибыли приносит  
каждый поток ППД?**

# Ключевые ресурсы

КР - средства, необходимые для предложения и доставки ранее описанных элементов..

**Какие КР нужны для наших Ценных Предложений?**

**Какие КР нужны для наших Каналов Сбыта?**

**Какие КР нужны для поддержания Взаимодействия с Клиентом?**

**Какие КР нужны для наших Поток Поступления Доходов?**

# **Ключевые виды деятельности**

...посредством определенных КВД

**Каких видов деятельности требуют наши Ценных Предложений?**

**Каких видов деятельности требуют наши Канал Сбыта?**

**Каких видов деятельности требует Взаимодействие с Клиентом?**

**Каких видов деятельности требуют наши Потоки Поступления Доходов?**

# Ключевые партнеры

**Какие то виды деятельности передаются на аутсорсинг, а ресурсы – привлекаются со стороны**

**Кто является нашими ключевыми партнерами?**

**Кто наши основные поставщики?**

**Какие ключевые ресурсы мы получаем от наших партнеров?**

**Какой ключевой деятельностью занимаются наши партнеры?**



# Структура издержек

СИ – результат взаимодействия всех элементов БМ

**Какие наиболее важные расходы предполагает наша БМ?**

**Какие из ключевых ресурсов наиболее дороги?**

**Какие КВД требуют наибольших затрат?**

# Шаблон бизнес-модели



# Улучшаем Бизнес Модель

## Оценка ценностного предложения

<b>Наше ЦП хорошо соответствует нуждам потребителей</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Наши ЦП и нужды потребителей не соответствуют друг другу</b>
<b>У нашего ЦП сильный сетевой эффект</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>У нашего ЦП отсутствует сетевой эффект</b>
<b>Наши товары и услуги удачно дополняют друг друга</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Наши товары и услуги никак не связаны друг с другом</b>
<b>Наши клиенты довольны</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>На нас постоянно жалуются</b>

# Улучшаем Бизнес Модель

## Оценка издержек/прибыли

<b>Наша чистая прибыль высока</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Наша чистая прибыль мала</b>
<b>Наши доходы предсказуемы</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Наши доходы не предсказуемы</b>
<b>У нас имеются регулярные потоки доходов и частые повторные покупки</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Мы в основном получаем доход от разовых сделок</b>
<b>Наши потоки доходов разнообразны</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Мы зависимы от единственного потока доходов</b>

# Улучшаем Бизнес Модель

## Оценка издержек/прибыли

<b>Наш механизм ценообразования ориентируется на готовность клиентов платить</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Наш механизм ценообразования произволен</b>
<b>Мы получаем выгоду за счет экономии на масштабе</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Мы не получаем экономии на масштабе</b>
<b>Наши операции рентабельны</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Наши операции неэкономичны</b>

# Улучшаем Бизнес Модель

## Оценка издержек/прибыли

<b>Мы получаем доход прежде, чем несем издержки</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Мы несем высокие расходы до того, как получаем доход</b>
<b>Наши потоки доходов устойчивы</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Стабильность наших доходов сомнительна</b>
<b>Мы продаем клиентам то, за что они действительно готовы платить</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Мы не можем предложить клиентам то, за что они готовы платить</b>
<b>Наша структура издержек соответствует нашей бизнес модели</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Наша структура издержек плохо соответствует нашей бизнес модели</b>

# Улучшаем Бизнес Модель

## Оценка инфра структуры

<b>Конкурентам сложно скопировать наши ключевые ресурсы</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Наши КР легко скопировать</b>
<b>Потребность в ресурсах предсказуема</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Потребность в ресурсах не предсказуема</b>
<b>Качество исполнения очень высокое</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Качество исполнения низкое</b>
<b>У нас с партнерами прекрасные отношения</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Рабочие отношения с партнерами часто приводят к конфликтам</b>

# Улучшаем Бизнес Модель

## Оценка инфра структуры

<b>Мы вводим в действие КР в нужных количествах и в нужное время</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>У нас проблемы с наличием нужных ресурсов в нужное время</b>
<b>Мы эффективно осуществляем ключевую деятельность</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Потребность в ресурсах не предсказуема</b>
<b>Нашу основную деятельность трудно повторить</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Наши виды деятельности легко скопировать</b>
<b>При необходимости мы налаживаем отношения и</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Мы не можем наладить эффективные отношения с</b>



# Улучшаем Бизнес Модель

## Оценка отношений с клиентами

<b>Уровень оттока клиентов низок</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Высокий уровень оттока клиентов</b>
<b>Клиентская база хорошо сегментирована</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Клиентская база не сегментирована</b>
<b>Мы постоянно приобретаем новых клиентов</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Нам не удается приобретать новых клиентов</b>
<b>Наши каналы сбыта очень эффективны</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Наши каналы сбыта работают не эффективно</b>

# Улучшаем Бизнес Модель

## Оценка отношений с клиентами

<b>Прочные связи с клиентом</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Слабые связи с клиентом</b>
<b>Каналы обеспечивают экономию на масштабе</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Каналы не дают экономию на масштабе</b>
<b>Наши каналы легко доступны потребителям</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Потенциальные клиенты не обращают внимания на наши каналы</b>
<b>Качество взаимоотношений соответствует требованиям различных потребительских сегментов</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Качество взаимоотношений плохо соответствует требованиям различных потребительских сегментов</b>

# Улучшаем Бизнес Модель

## Оценка отношений с клиентами

<b>Наши каналы сбыта устроены рационально и экономично</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Наши каналы устроены нерационально</b>
<b>У наших каналов большой охват потребителей</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Каналы не обеспечивают охват потребителей</b>
<b>Клиентам не выгодно уходить от нас к конкурентам</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Клиенты могут легко уйти от нас к конкурентам</b>
<b>У нас сильный бренд</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>У нас слабый бренд</b>

# Улучшаем Бизнес Модель

## Оценка отношений с клиентами

<b>Наши каналы сбыта устроены рационально и экономично</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Наши каналы устроены нерационально</b>
<b>У наших каналов большой охват потребителей</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Каналы не обеспечивают охват потребителей</b>
<b>Клиентам не выгодно уходить от нас к конкурентам</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Клиенты могут легко уйти от нас к конкурентам</b>
<b>У нас сильный бренд</b>	<b>5 4 3 2 1</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>У нас слабый бренд</b>

# Улучшаем Бизнес Модель

## ИСКЛЮЧИТЬ

Какие факторы долгое время составляющие предмет конкуренции в вашей отрасли, вы могли бы исключить?

## увеличить

Какие факторы следует значительно увеличить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?

## сократить

Какие факторы следует значительно сократить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?

## создать

Какие факторы из никогда ранее не предлагавшихся в отрасли стоит создать?

# Ключевые ресурсы

КР - средства, необходимые для предложения и доставки ранее описанных элементов..

**Материальные ресурсы**

**Интеллектуальные ресурсы**

**Персонал**

**Финансы**

# Персонал

Персонал необходим, что бы делать работу за инвестора

**Должен давать высокий результат**

**Должен мало стоить**

**Должен стремиться к развитию профессиональных качеств**

**Быть надежным и честным**

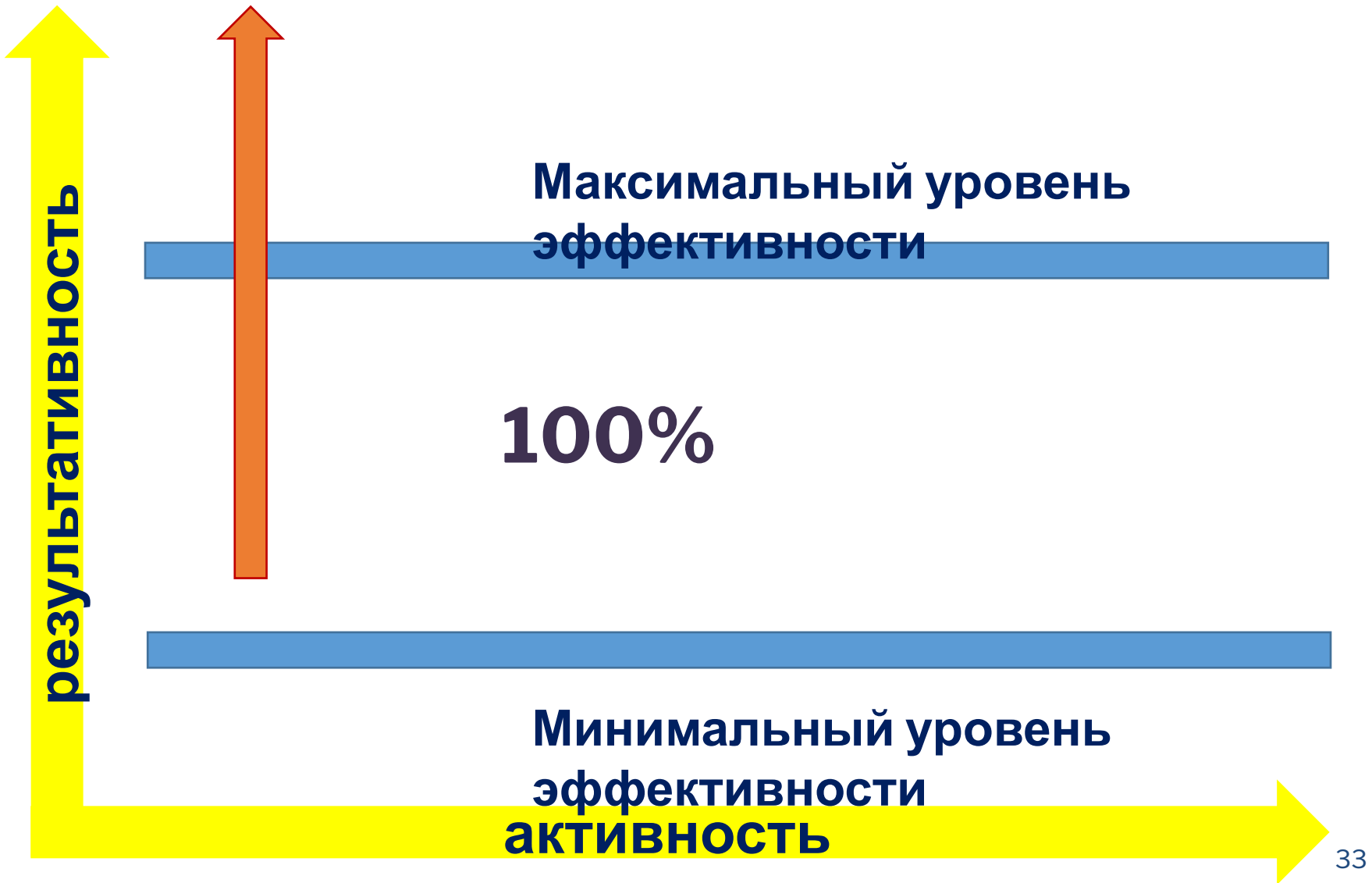


# Конфликт целей между субъектами бизнес организации

	<b>Собственник</b>			
<b>Собственник</b>	разногласия при распределении прибыли на разные цели;	<b>Бизнес</b>		
<b>Бизнес</b>	собственник заинтересован в каком-то клиенте, который для бизнеса убыточен	конфликт между направлениями бизнеса (за ресурсы, клиентов	<b>Руководитель</b>	
<b>Руководитель</b>	собственники засылают своих людей в руководство	бизнес нуждается в реорганизации, но для руководителей это дополнительное напряжение	борьба руководителей разных служб за ресурсы, статусы, полномочия	<b>Персонал</b>
<b>Персонал</b>	собственники хотят отличных работников с малой зарплатой	бессубъектность персонала как тормоз развития бизнеса;	руководители требуют полной отдачи, персонал работает по минимуму	инноваторами и консерваторами



# Задача руководства



# Непрерывное инновационное развитие персонала

Организация будет процветать до тех пор, пока темп обучения её сотрудников будет выше темпа изменения внешней среды

**Нужны  
новые  
знания**

**Привычно  
использую  
знания**

**Получаю  
новые  
знания**

**Намеренно  
использую  
новые знания**

**Принимаю  
новые знания**

# **Элементы системы проактивного инновационного развития персонала**

**1. Целеполагание**

**2. Продуктно-ролевой подход к служебным функциям**

**3. Внедолжностная карьера**

**4. Мотивирующая оценка персонала**

# Целеполагание

Качество  
управления

ценности

цели

правила

процессы

задачи

эффективность

активность



**Определить  
приоритетную  
цель  
организации**

**Пассивное**

**Конкурентно  
е**

**Ценностное**

<i>Стили управлени я</i>	<b>Неактивный</b> поддержание равновесия и функционирован ия	<b>Реактивны й</b> Адаптация к изменениям среды	<b>Проактивн ый</b> Формирование среды (новых потребностей . услуг)
<i>Методы управлени я</i>	<b>Контроль</b>	<b>План</b>	<b>Формирование образа будущего</b>
<i>Типы орг культуры</i>	<b>Интеграция все вместе</b>	<b>Профессионали зм качество работ</b>	<b>Идеология фирмы, авангардные ценности, цели</b>

**Цели организации и  
сотрудника напрямую  
сходятся в**

**служебных  
функциях!!!**

# Традиционный метод

- 1. пишут о направлениях и сферах деятельности;**
- 2. засоряют функций квалификационными требованиями;**
- 3. стремятся перечислить все действия исполнителя в пределах полномочий.**



**Разве можно создать**

**документ,**

**который перечислит**

**все**

**необходимые**

# Продуктно-ролевой метод

**Определить вклад каждого подразделения и каждого сотрудника в достижение общефирменных целей**

**КТО** лично

**Какой** вклад вносит  
в достижение  
цели компании ?

# Примеры продуктов - результатов

1. Рост числа новых клиентов.
2. Увеличение числа групп приоритетных покупателей.
3. 100% заполнение вакантных мест качественным персоналом.
4. Переход покупателей в более статусную категорию.
5. Увеличение межсервисных интервалов при безаварийной работе оборудования.
6. Снижение налоговых платежей при отсутствии претензий со стороны фискальных органов.
7. Подготовка лидеров для компании (подбор, обучение, воспитание таких сотрудников, которых можно выдвигать в кадровый резерв компании)

# Портновский прием

**Любой вменяемый человек умной фирме наверняка чем-то полезен!**

**Портновский прием видит в процессе определения служебной функции – УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ СДЕЛКУ.**

# Портновский прием

**Умение работать с людьми в том и состоит, что бы выделить сильные стороны человека и под них подобрать ему должность.**

# **Ролевое развитие персонала**

**Роль есть вклад носителя роли  
в положение дел в организации  
ПОМИМО ДОЛЖНОСТНЫХ  
обязанностей.**

# ролей

Организа тор	Умеет объединить усилия других сотрудников и взять на себя ответственность за общий результат
Инноватор	Лучше других выполняет новое трудное дело, предлагает новые идеи, прокладывает путь остальным
Аналитик	Способен увидеть в обычной ситуации, информации то, что не видят другие;
Исполни тель	Любое поручение выполняет тщательно и до конца, не требует дополнительного контроля над собой и напоминаний,
Приёмник	Умеет слушать, воспринимать других с пониманием и сочувствием к их проблемам;
Стратег	Стремится видеть сегодняшнее из будущего. Согласовывать частные действия с дальней перспективой.
Советник	Лучше других мыслит по схеме: «что будет если ...» предвидит отдаленные последствия;



**персонала**

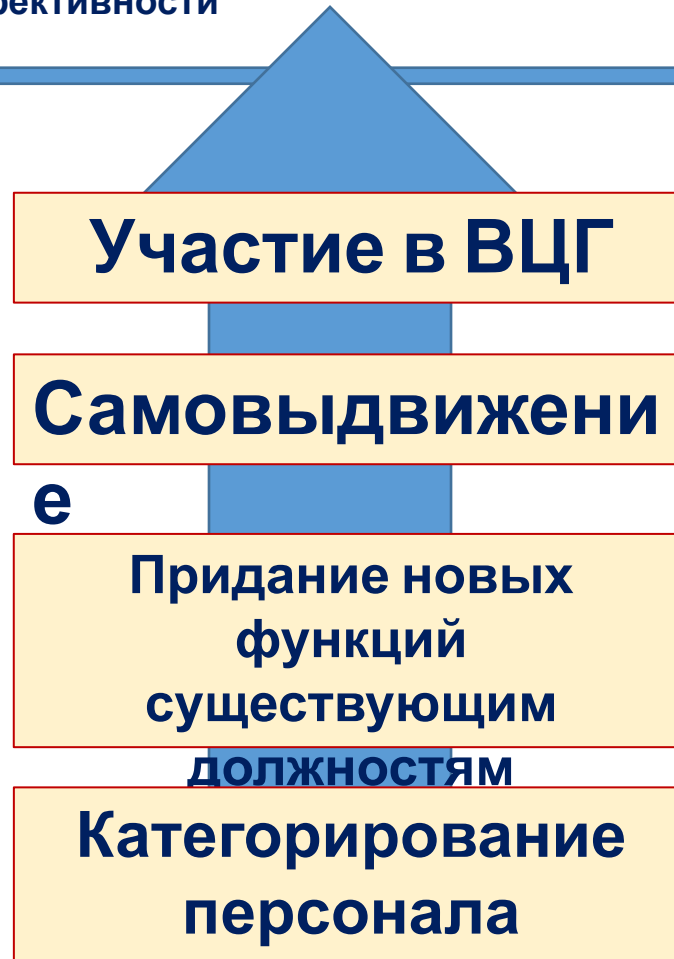
**Осознанное  
ролевое распределение  
создает конкретные ожидания  
команды насчет практического  
поведения каждого.**

# **Внедолжностная карьера**

**Внедолжностная карьера есть система развития и закрепления элитного персонала фирмы через его статусно-доходное продвижение вне административной иерархии**

# Элементы развития внедолжностной карьеры

Максимальный уровень  
эффективности



Индивидуальное продвижение

Минимальный уровень  
эффективности

Взаимное сравнение

# **Мотивирующая оценка персонала**

**Критерий есть качество исполнения работы или поведения сотрудника.**

**Критерии бывают двух типов**

- 1. измеримые – те которые поддаются исчислению (тонны, клиенты, рубли)**
- 2. оцениваемые – их посчитать невозможно (командность, качество, инноватика, лояльность к чему либо)**

# Определяем критерии оценки эффективности

**Состязательно  
сть**

**Конкурентность**

**Точность  
прогнозов**

**Рост числа новых  
покупателей**

**Выполнение  
плана**

**Умение завершать  
дела**

**Ценные  
предложения**



# Задаем веса критериям

состоятельность	конкурентность	Выполнение плана	Завершать дела	Точность прогнозов	Рост числа новых покупателей	Ценные предложения	Сумма
-----------------	----------------	------------------	----------------	--------------------	------------------------------	--------------------	-------

Критерии								
Веса критериев	50	30	100	80	100	100	30	490
Иванов	20	10	80	50	40	50	20	260
Петров	45	20	90	80	35	80	20	370

# Матрица ранжирования сотрудников

л

обуза	перспективный	специалист	профессионал	эксперт	элита
<b>0,5</b>	<b>0,8</b>	<b>1</b>	<b>1,2</b>	<b>1,3</b>	<b>1,5</b>
<b>300</b>	<b>350</b>	<b>370</b>	<b>400</b>	<b>450</b>	<b>490</b>
<b>Иванов</b> <b>В</b> <b>260</b>		<b>Петров</b> <b>В</b> <b>370</b>			



# Задаем веса критериям

состоятельность	конкурентность	Выполнение плана	Завершать дела	Точность прогнозов	Рост числа новых покупателей	Ценные предложения	Сумма
-----------------	----------------	------------------	----------------	--------------------	------------------------------	--------------------	-------

Критерии								
Веса критериев	50	30	100	80	100	100	30	490
Иванов	20	10	80	50	40	50	20	260
Петров	45	20	90	80	35	80	20	370

# Связь между оценкой исполнения денежной

стимуляцией

$$\Sigma = \Omega + (\% + \beta + \text{£}) \times \text{Л}$$

Сумма денег к  
выдаче

Постоянная часть  
(оклад)

Проценты за  
Выполнение плана

Бонусы

Доплаты

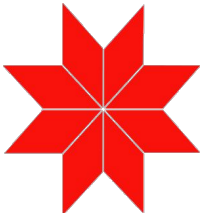
Корректирующая  
переменная

# Связь между оценкой исполнения денежной стимуляцией

$$\Sigma = \Omega + (\% + \beta + \text{£}) \times \pi$$

Петров  $6 + (15+2+1) * 0,5 = 6+9 = 15$

Иванов  $6 + (15+2+1) * 1 = 6+18=24$



**Система функций даже с самым лучшим качеством разрушится, если оценки их исполнения будут не регулярными.**

# Определяем критерии оценки эффективности

**Дисциплина**

**сть**

**Лояльность**

**Рост  
рентабельност**

**и**

**Рост числа новых  
покупателей**

**Выполнение**

**плана**

**Умение завершать  
дела**

**Ценные**

**предложения**

# Проактивное инновационное развитие персонала



# **Элементы системы проактивного инновационного развития персонала**

**1. Целеполагание**

**2. Продуктно-ролевой подход к служебным функциям**

**3. Внедолжностная карьера**

**4. Мотивирующая оценка персонала**

