

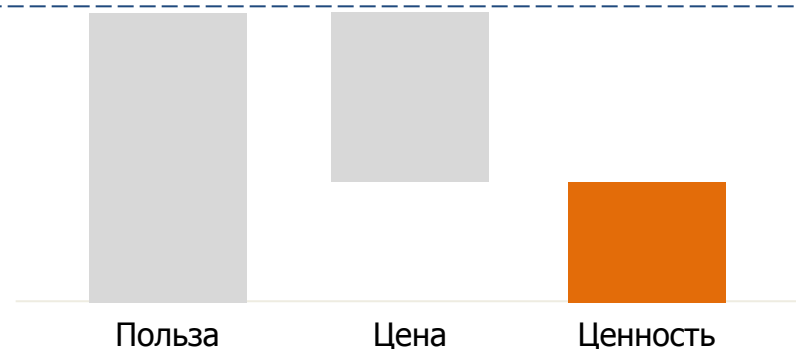
Стратегия и финансы

Понятийный аппарат

Для успешного бизнеса необходимы три составляющих – ценность для клиента, модель прибыли и стратегический контроль

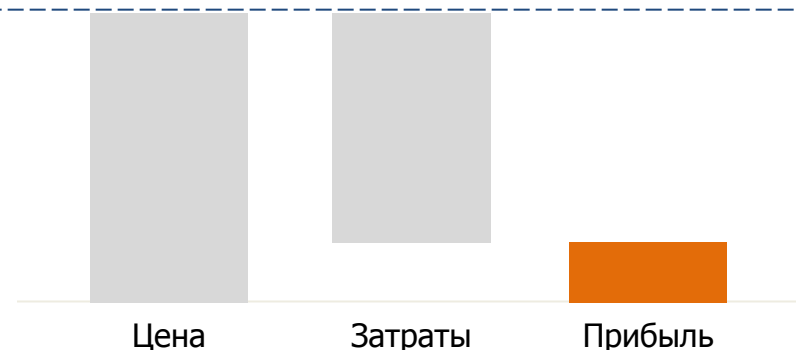
Ценность для клиента

Польза для клиента выше, чем цена, которую он вам за нее платит



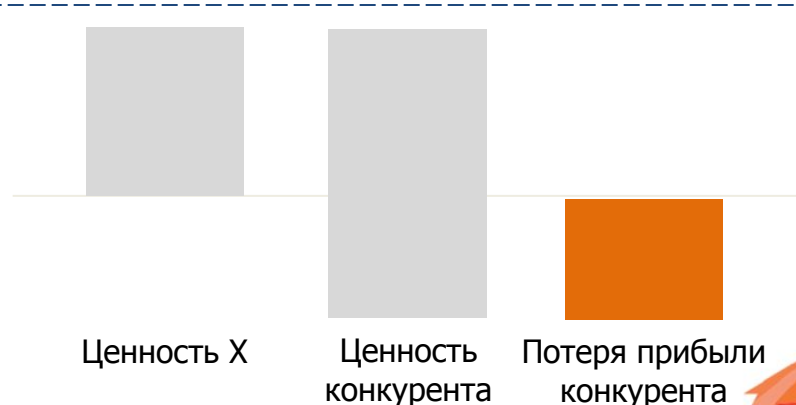
Модель прибыли

Цена продукта выше, чем затраты, необходимые на его создание



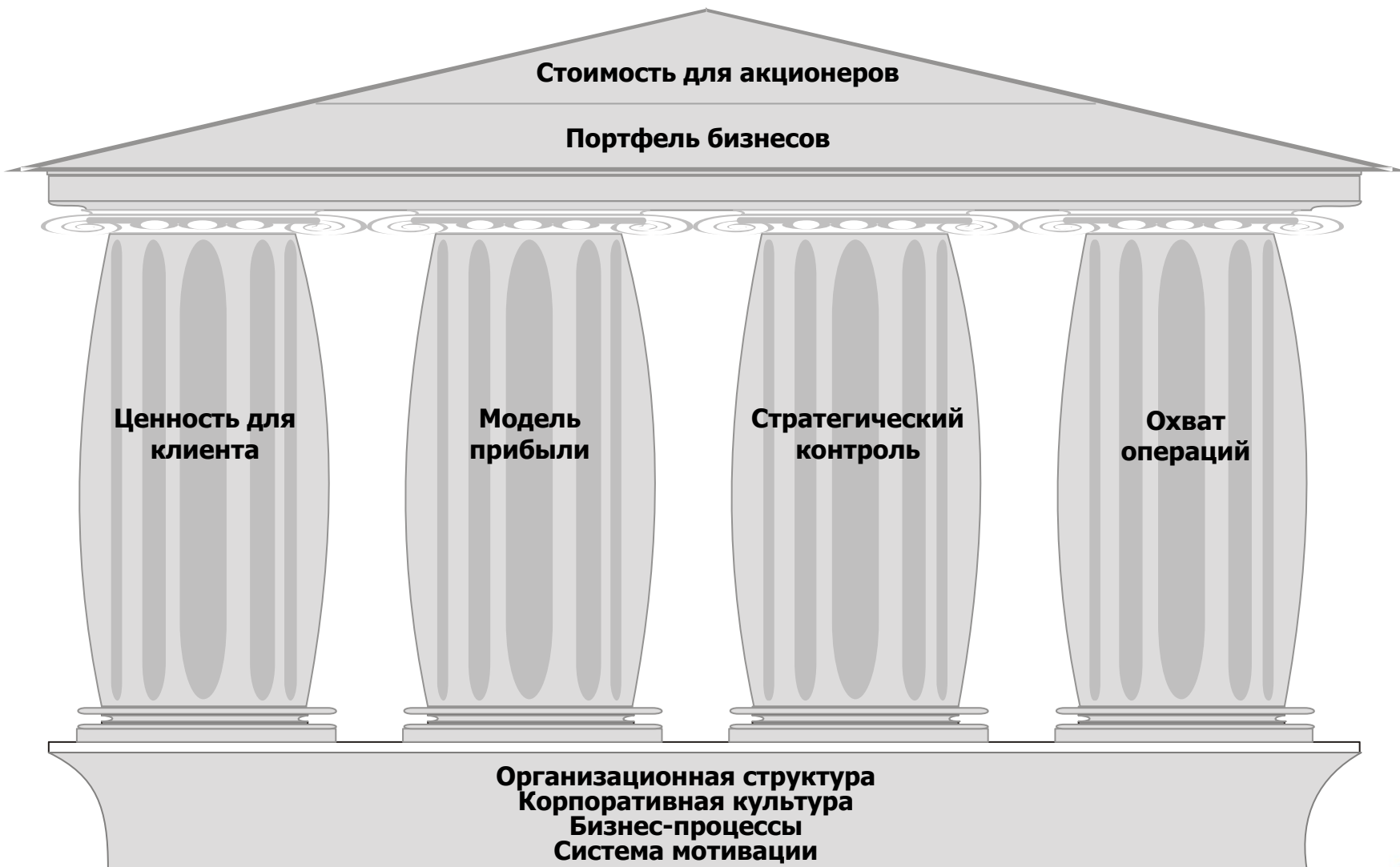
Стратегический контроль

Есть факторы, мешающие другим игрокам предоставлять больше ценности и снижать вашу прибыль



Бизнес – регулярная деятельность по созданию материальных и нематериальных ценностей, позволяющая приносить прибыль

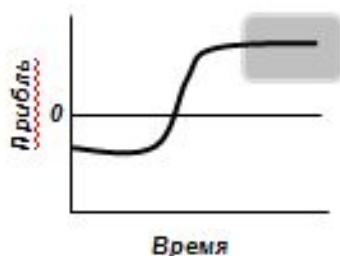
Дополненные необходимым охватом операций, эти составляющие формируют бизнес-модель – упрощенное описание способа функционирования бизнеса



Модель прибыли

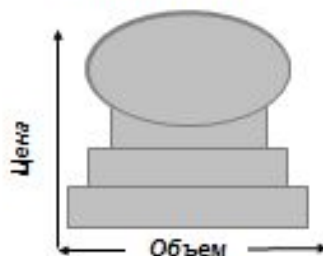
Существует 8 базовых моделей прибыли

Модель уникального решения



Примеры **Yandex**

Модель продуктовой пирамиды



BMW

Мультикомпонентная модель

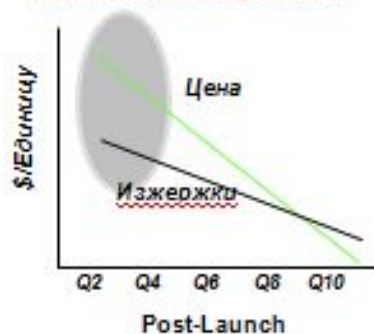


Модель коммутатора



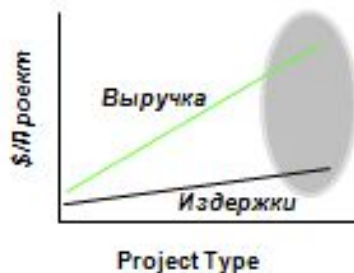
Walmart

Модель снижения прибыли во времени



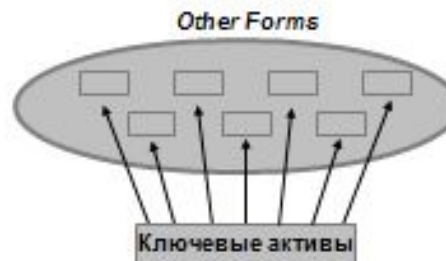
Примеры **Intel**

Модель Блокбастера



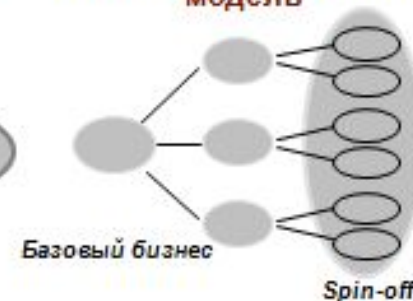
Merck

Модель мультипликатора



Disney

Предпринимательская модель



3M, Google

Стратегический контроль

В долгосрочном периоде сила стратегического контроля зависит от трех факторов: потенциала СК, возможности контроля над источником и сложности

создания СК

Потенциал СК

Государственная протекция или отраслевые стандарты обладают максимальным потенциалом контроля, бренд или экономия на издержках – значительно меньшим

Долгосрочная
сила
стратегического
контроля

Контроль над источником

Чем больше есть возможностей усилить или ослабить контроль, тем сильнее контроль над контролем. Бренд, материальные активы – сильный контроль над источником СК, государственная протекция – слабый

Сложность создания СК

Чем больше вероятность того, что сделанные инвестиции в создание СК не позволяет создать значимый СК, тем больше сложность его создания

Стратегический контроль

Различные механизмы стратегического контроля имеют принципиально

Потенциал СК*	Механизм контроля	Описание	Примеры компаний
5	Государственная протекция	Гарантирует отсутствие конкурентов в отрасли / государственные заказы / финансирование операционной неэффективности	Газпром
4	Сетевой эффект	Предотвращает вход конкурентов, которым для успешной конкуренции необходимо одновременно создать базу пользователей, превышающую существующую	Facebook, Skype, Microsoft
4	Обладание эксклюзивным правом на технологию / продукт (патент)	Наличие патента или лицензии на продукцию позволяет выпускать уникальную продукцию, которую не могут выпускать другие компании	Eli Lilly (Prozac), Pfizer
3	Эффект масштаба, работающий при больших размерах компании	При сохранении эффекта масштаба при росте компании, ее удельные издержки становятся настолько низкими, что вход конкурентов на рынок становится крайне затруднительным	Естественные монополии
3	Накопленные компетенции описанные в процессах	Высокий уровень компетенций, описанных в процессах, позволяет иметь устойчивое преимущество	McDonalds, POSCO, Toyota
3	Материальный актив	Чем дороже актив, тем больше барьеры на вход конкурентов	Нефтяные компании
2	Создание барьеров переключения	Предоставление полного спектра услуг для клиентов снижает вероятность их переключения на конкурентов	IBM, EDS
2	Брэнд, копирайт	Узнаваемость брэнда увеличивает лояльность потребителя	Множество

Стратегический контроль

Построение модели стратегического контроля на примере SAP

Создание барьеров переключения

SAP, став одним из первых поставщиков ERP-систем, внедрил в отрасль ряд стандартов построения бизнес-процессов (SAP BP Repository).



Бренд

Бренд **SAP** стал синонимом понятия ERP, обеспечив себе таким образом высокую степень контроля над источником прибыли

Сетевой эффект

За более чем 40-летнюю историю **SAP** создал значительную экосистему, объединяющую клиентов, партнеров, разработчиков, образовательные учреждения

Цепочка создания стоимости. Пример

Международный опыт формирования успешных бизнес-моделей на мясном рынке

Пример

 **Fleischerei Richter**



- Компания занимается производством мясной продукции (колбасы, полуфабрикаты), а также имеет свою розничную сеть и парк рефрижераторов

- В качестве сырья компания использует продукцию фермерских хозяйств
- Объем производства около 7.7 тыс. тонн продукции в год (объем потребления сырья – от 350 до 400 полутуш в день)
- Компания расположена в Саксонии (Германия)
- Географические рынки сбыта – Германия, в основном земли Восточной Германии
- Штат сотрудников – 714 человек

1 2 3 4 5 6 7

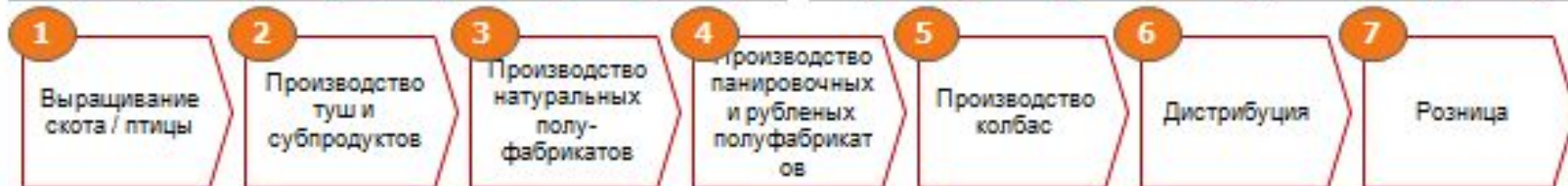
 **Jaspers Ltd**



- Компания, специализирующаяся на переработке крупного рогатого скота и поставке высококачественной говядины

- Основана в 1977 году в графстве Корнуолл, Великобритания
- Мощности рассчитаны на 4 000 голов крупного рогатого скота в месяц
- Закупает скот у фермеров юго-западной части Англии
- Производит мясо в полутушах и четвертях, крупнокусковые полуфабрикаты
- Имеет собственный парк рефрижераторов для доставки мяса и мясопродуктов
- Поставляет продукцию дистрибуторам, розничным сетям, на мясоперерабатывающие предприятия

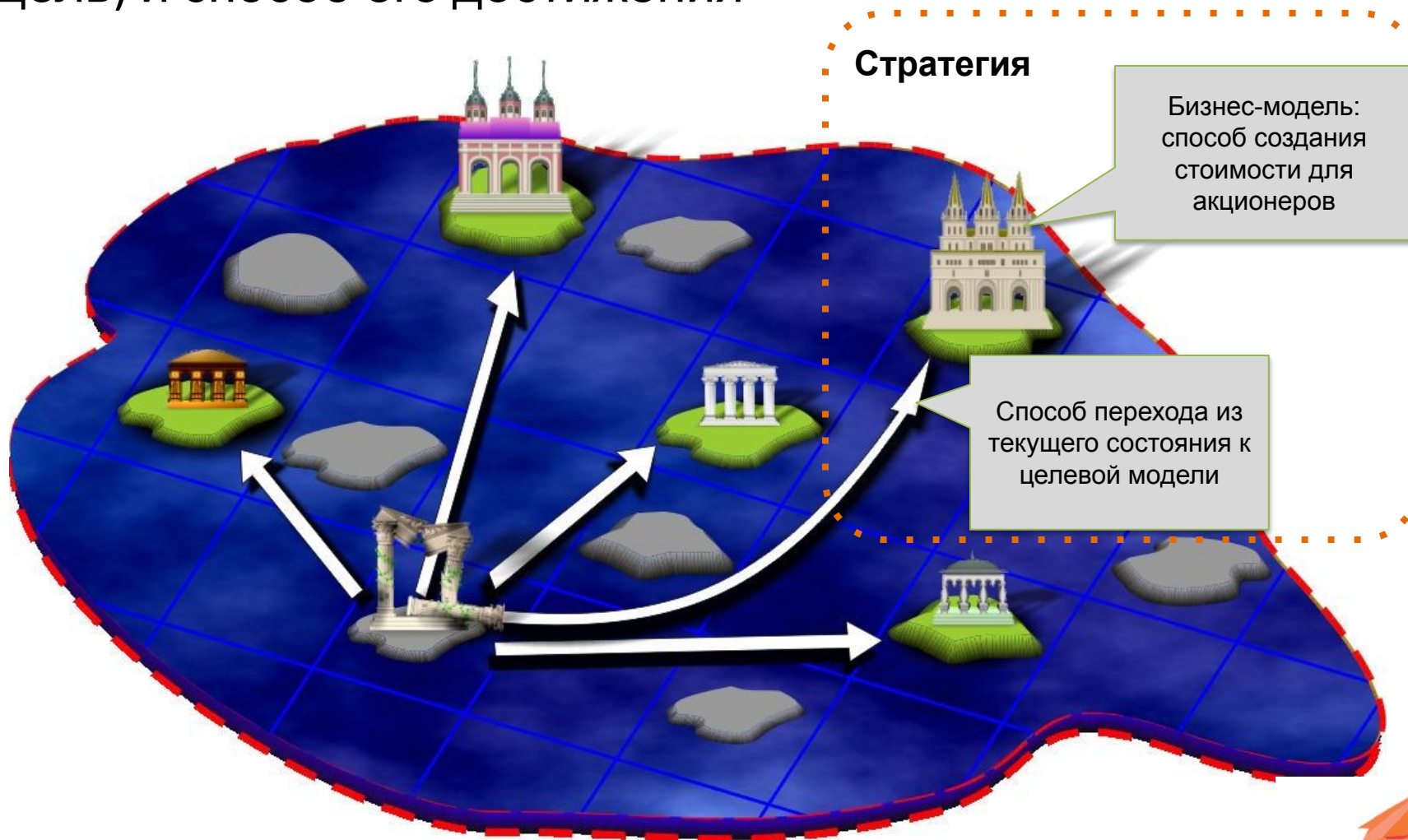
1 2 3 4 5 6 7



Понятийный аппарат. Стратегия.

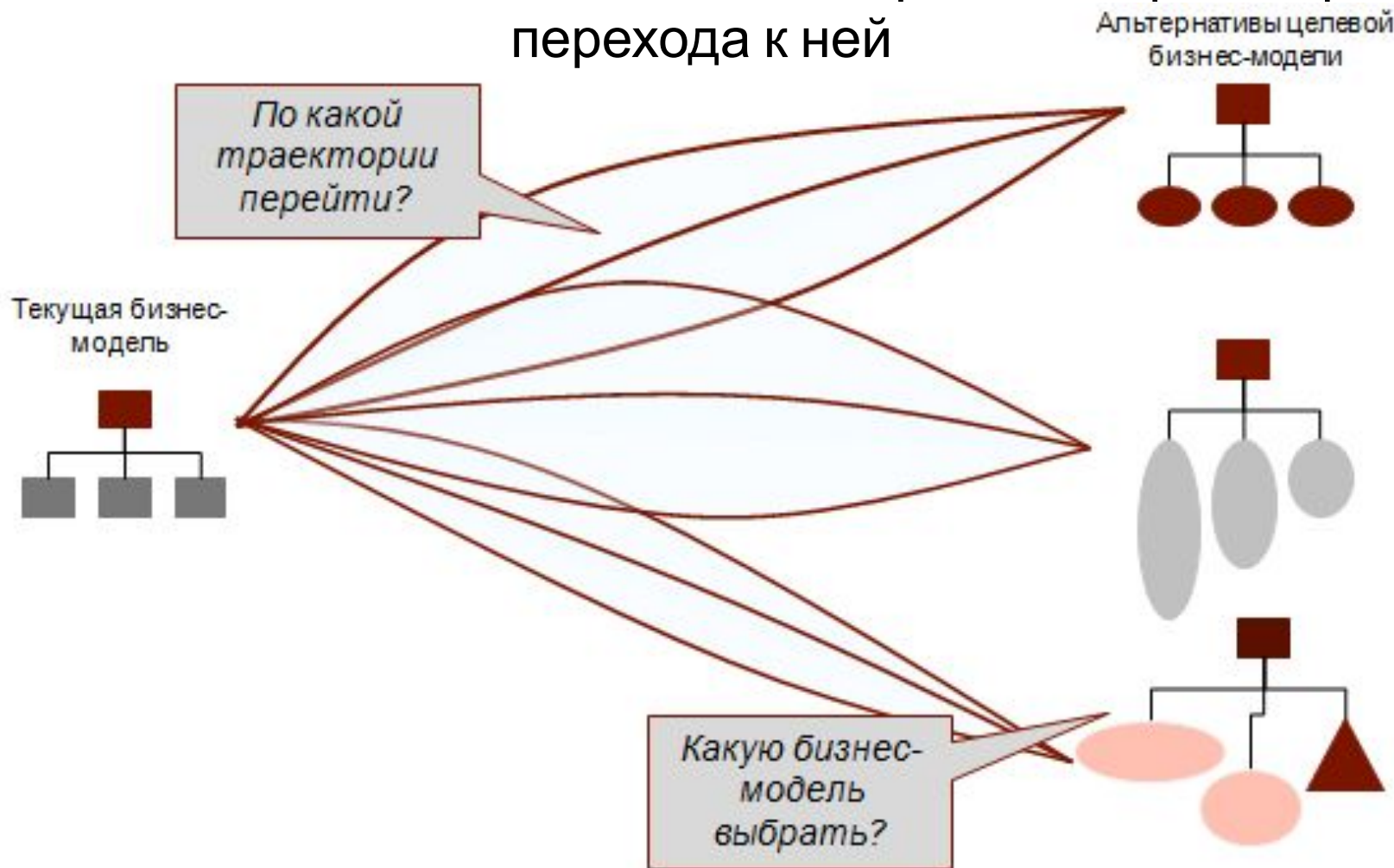
Стратегия

Стратегия – целевое состояние компании (включая бизнес-модель) и способ его достижения



Стратегия

Стратегия может варьироваться как по альтернативам целевой бизнес-модели, так и по вариантам траектории перехода к ней



Стратегия

Стратегии, как правило, являются комбинацией одной или нескольких базовых стратегий



Стратегия

Стратегия экспансии определяет, куда и каким способом расширять существующий бизнес

Факторы успеха

Наличие у компании сильной и успешной бизнес-модели

Наличие на рынке привлекательных незанятых сегментов

Применимость бизнес-модели компании к смежным сегментам

Ключевые вопросы стратегии

Направления экспансии

- География
- Продукты
- Клиенты
- Цепочка
- Каналы продаж
- Технологии

Способ экспансии

- Органический
 - Самостоятельно
 - «Покупка» людей
- M&A

Скорость экспансии

- «Первым занять поляну»
- «Длительная осада»

Примеры



Технология была ядром бизнеса, экспансия осуществлялась по географии, цепочке, продуктам и клиентам



Дистрибуция является ядром бизнеса, вокруг которого осуществляется экспансия по географии, продуктам и клиентам



Вокруг ядра (сети) осуществляется экспансия по цепочке и продуктам

Стратегия

Стратегия укрепления определяет способы повышения конкурентоспособности существующего бизнеса

Факторы успеха

Присутствие компании в привлекательном рыночном сегменте

Невысокий потенциал распространения бизнес-модели на близкие сегменты

Значительный потенциал укрепления компании в текущем сегменте

Ключевые вопросы стратегии

Области укрепления бизнес-модели

- Ценность для клиента (доля рынка)
- Модель прибыли (рентабельность)
- Стратегический контроль (конкурентные риски)
- Охват операций (инвестированный капитал)

Используемые инструменты

- Оптимизация операций (операционная модель)
- Укрепление бренда (бренд-ориентированная стратегия)
- Усиление эффекта масштаба (стратегия M&A)
- Повышение эффективности (организационная структура и performance management)
- Корпоративная культура

Примеры



TOYOTA

Сложность диверсификации, но сохраняющийся высокий потенциал рынка привели к решению о повышении операционной эффективности



ArcelorMittal

Сложность выхода в другие сегменты, но большой потенциал консолидации в отрасли привели к слиянию с Arcelor



Высокий потенциал рынка привел к решению о повышении операционной эффективности

Стратегия

Стратегия вывода ресурсов позволяет собственнику максимизировать вывод денег из компании

Факторы успеха

Наличие заинтересованных потенциальных покупателей

Возможность получить премию при продаже

Либо высокая текущая прибыльность/денежный поток

Ключевые вопросы стратегии

Потенциальный покупатель

- Финансовый инвестор
- Стратегический инвестор
- Превращение бизнеса в «дойную корову»

Ключевые факторы стоимости для потенциальных покупателей

- Позиция на рынке (доля, количество абонентов)
- Темпы роста
- Наличие уникальных активов/компетенций
- Присутствие в специфических сегментах

Потенциал повышения ROE без продажи бизнеса

- Увеличение продаж
- Снижение затрат
- Снижение уровня и используемого капитала
- Оптимизация структуры финансирования

Примеры



Мобильное подразделение компании было убыточным и не имело потенциала, но обладало уникальным активом в виде набора патентов



навигационный бизнес был продан Nokia, которая на базе карт Navteq разработала лучшую навигационную программу в индустрии



НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ

Превращен в «дойную корову» для других бизнесов «Интерроса»

Стратегия

Стратегия инноваций позволяет кардинальным образом поменять бизнес-модель и выйти на новые рынки

Факторы успеха

Наличие сильных компетенций в продуктах/технологиях

Наличие возможности эффективной коммерциализации

Наличие ресурсов для успешного управления новой БМ

Ключевые вопросы стратегии

Реализация бизнес-возможностей

- В чем ключевое конкурентное преимущество
- Может ли востребованный продукт/услуга быть запущена в течение требуемого времени
- Превращение бизнеса в «дойную корову»

Ключевые факторы коммерциализации

- Достаточная рыночная потребность
- Модель ценообразования
- Эффективные каналы продаж/дистрибуции

Эффективная организационная модель

- Есть ли необходимые ресурсы для запуска планируемых продуктов/услуг за требуемое время
- Есть ли ресурсы для успешной коммерциализации продуктов
- Уровень компетенций для управления новой БМ

Примеры

NOKIA

- Переход от производства оборудования к производству телефонов для потребительского рынка

RENESAS

- Переход от производства электронных компонент к производству микросхем


Microsemi

- Переход от производства проводниковых материалов к производству высоковольтных контроллеров

Факторы, влияющие на выбор базовой стратегии

Стратегические цели акционеров и менеджмента

Базовая стратегия

Состояние рынка

- Динамика рынка и сегментов
- Применимость бизнес-модели компании к смежным сегментам
- Состояние и динамика конкурентной среды

Устойчивость бизнес-модели

- Текущая прибыльность/денежный поток
- Сила стратегического контроля
- Устойчивые конкурентные преимущества бизнес-модели

Возможность трансформации бизнес-модели (выхода)

- Применимость бизнес-модели компании к смежным сегментам
- Наличие ресурсов для успешного управления новой бизнес-модели
- Наличие потенциальных покупателей
- Возможность получить премию при продаже

Практика

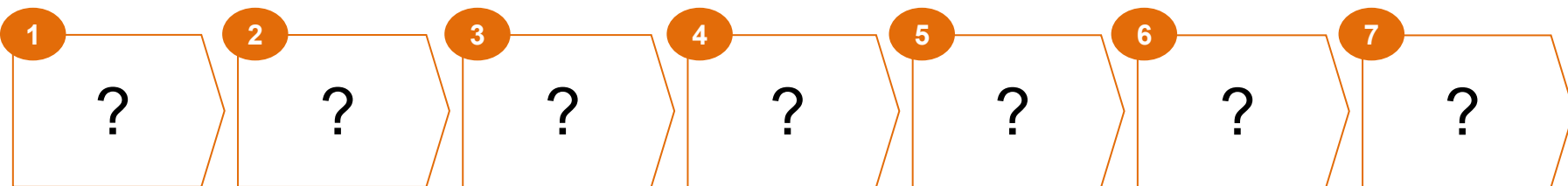
Упражнение. Выделение компонентов бизнес-модели



Текущая бизнес-модель

Элемент бизнес-модели	
Клиент и ценность для него	<ul style="list-style-type: none">• ...
Модель прибыли	<ul style="list-style-type: none">• ...
Стратегический контроль	<ul style="list-style-type: none">• ...
Охват операций	<ul style="list-style-type: none">• ...

Цепочка создания стоимости



Стратегия

Какую базовую стратегию целесообразно использовать для вашего бизнеса?

Экспансия

Выход

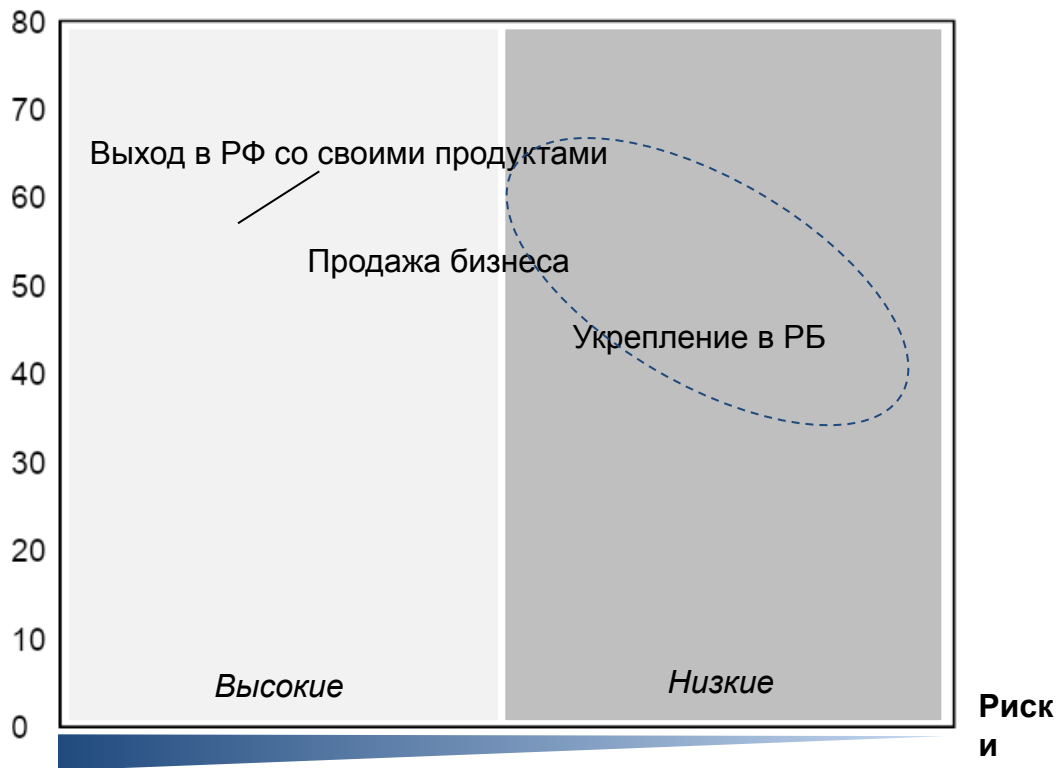
Укрепление

Инновация



Оценка привлекательности

Привлекательность,
NPV, млн USD



● Диаметр круга – объем требуемых инвестиций

Создание финансовой модели

Постановка целей

Масштаб

Детализация требования

Разработка и
тестирование

Внедрение и применение

Создание финансовой модели

Важно определить драйвер роста компании

