

# 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](https://sbs-consulting.ru) обязательна.

SBS Consulting  
+7 (495) 792 59 79  
[info@sbs-consulting.ru](mailto: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?

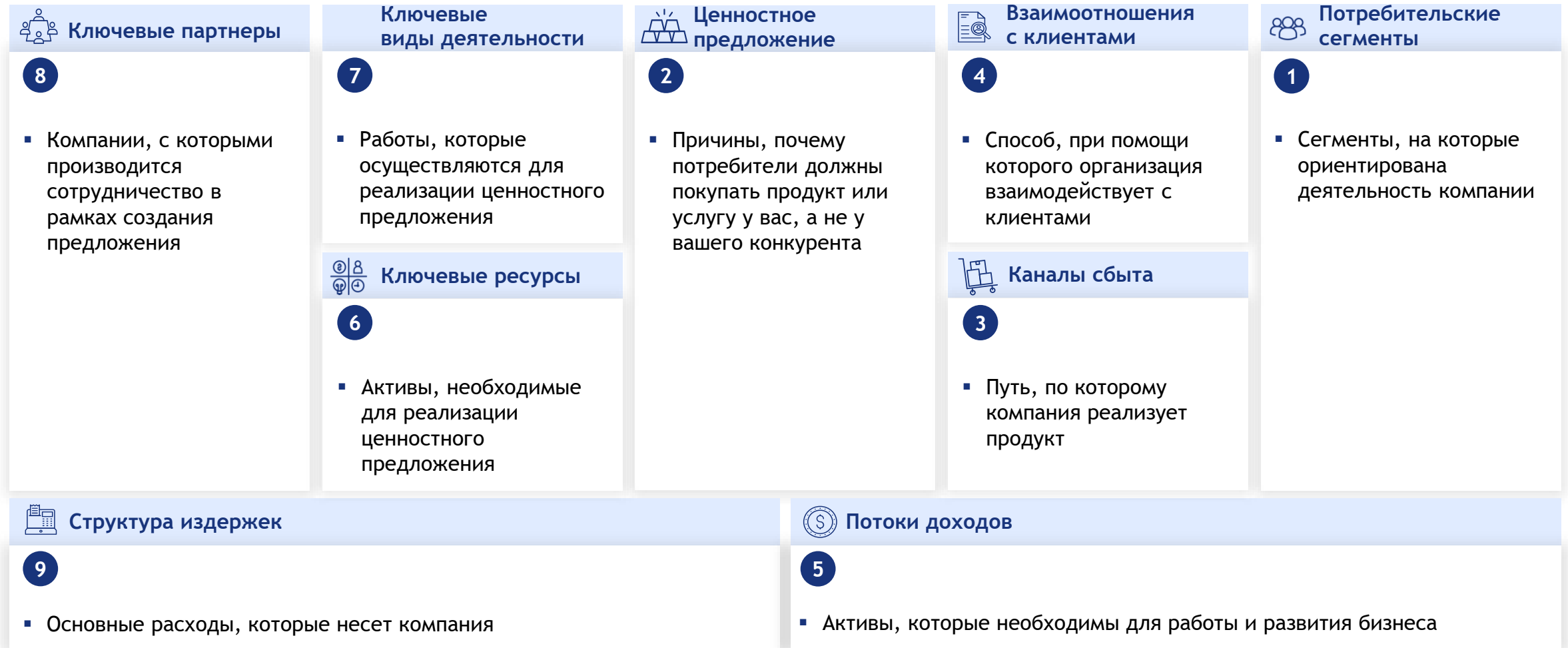
- Как создается ценностное предложение?



### Почему?

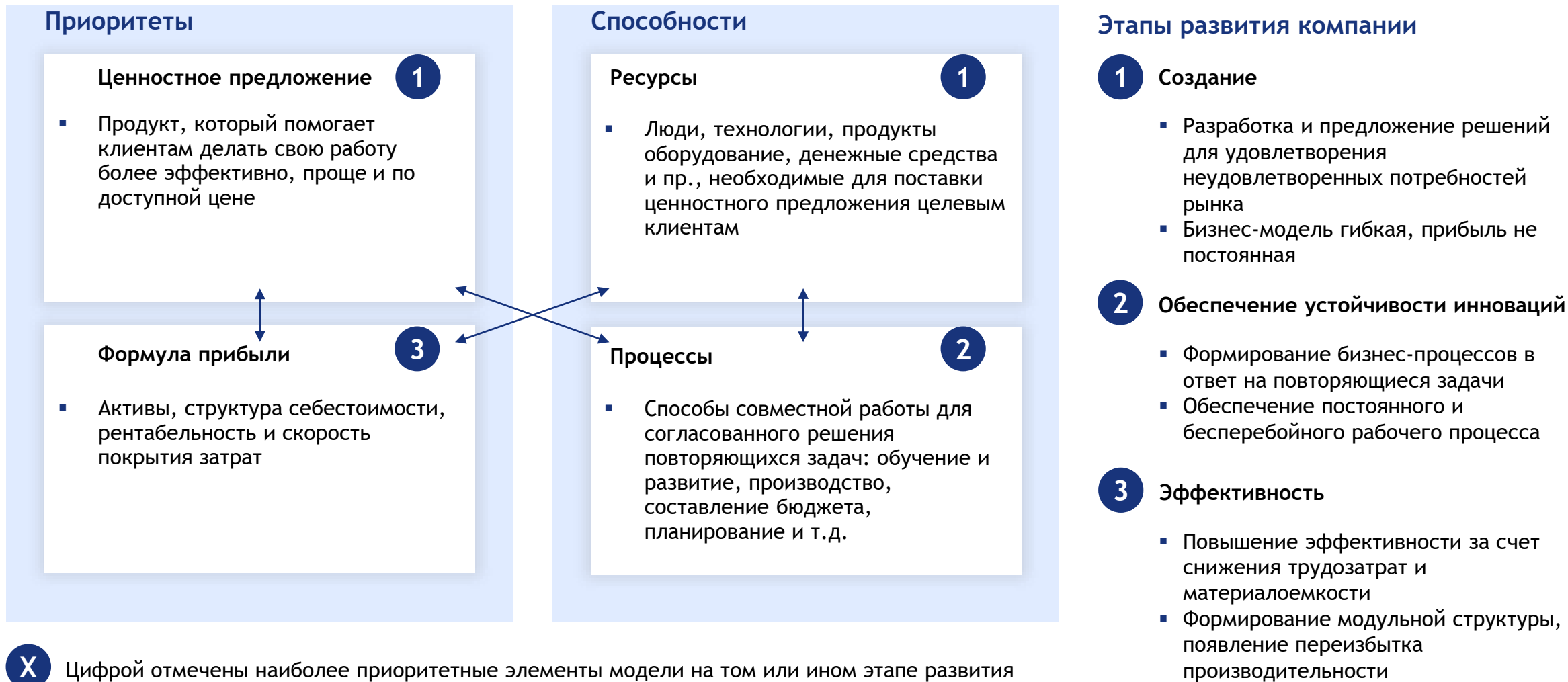
- Почему / за счет чего бизнес-модель генерирует прибыль?

# 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?

**М**ИССИЯ

## 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)<sup>1</sup>

### 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

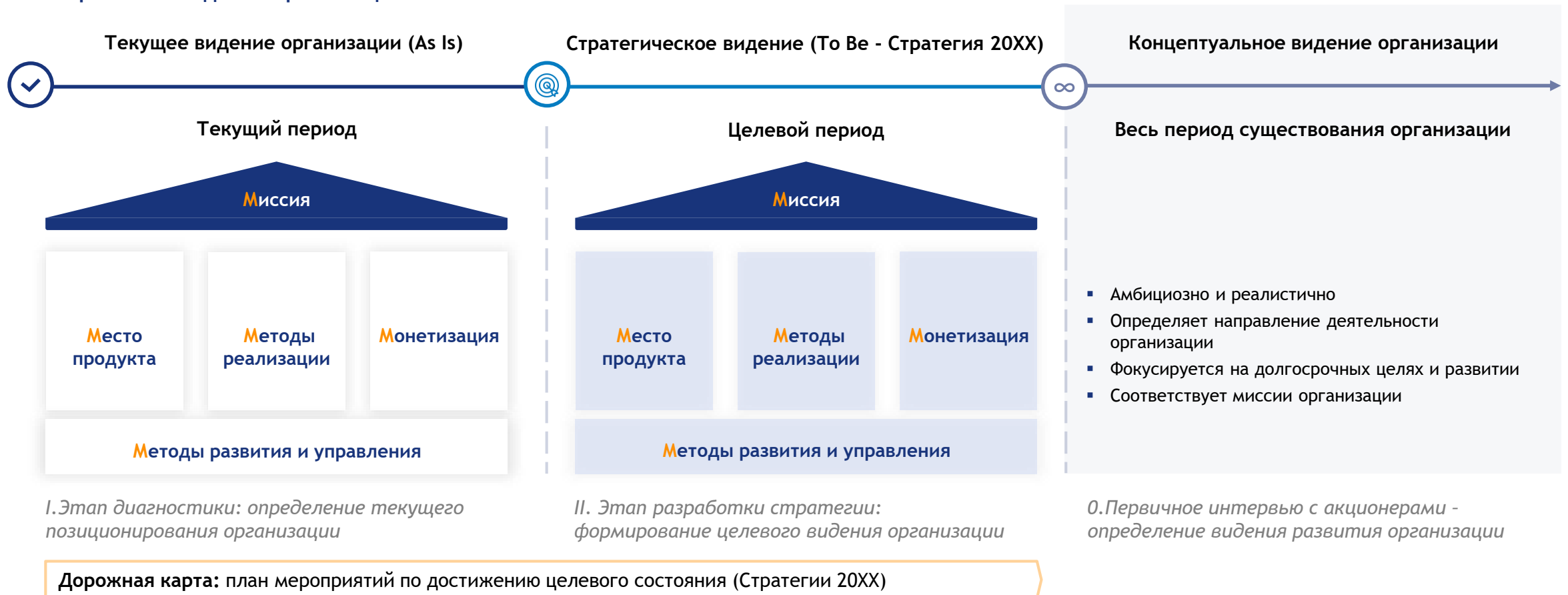


Помочь человечеству процветать, позволив всем командам работать вместе без особых усилий



# Концептуальное видение - будущее, к которому стремится организация, стратегическое - результат стратегии на целевой год

## Этапы развития видения организации



I. Этап диагностики: определение текущего позиционирования организации

II. Этап разработки стратегии: формирование целевого видения организации

0. Первичное интервью с акционерами - определение видения развития 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

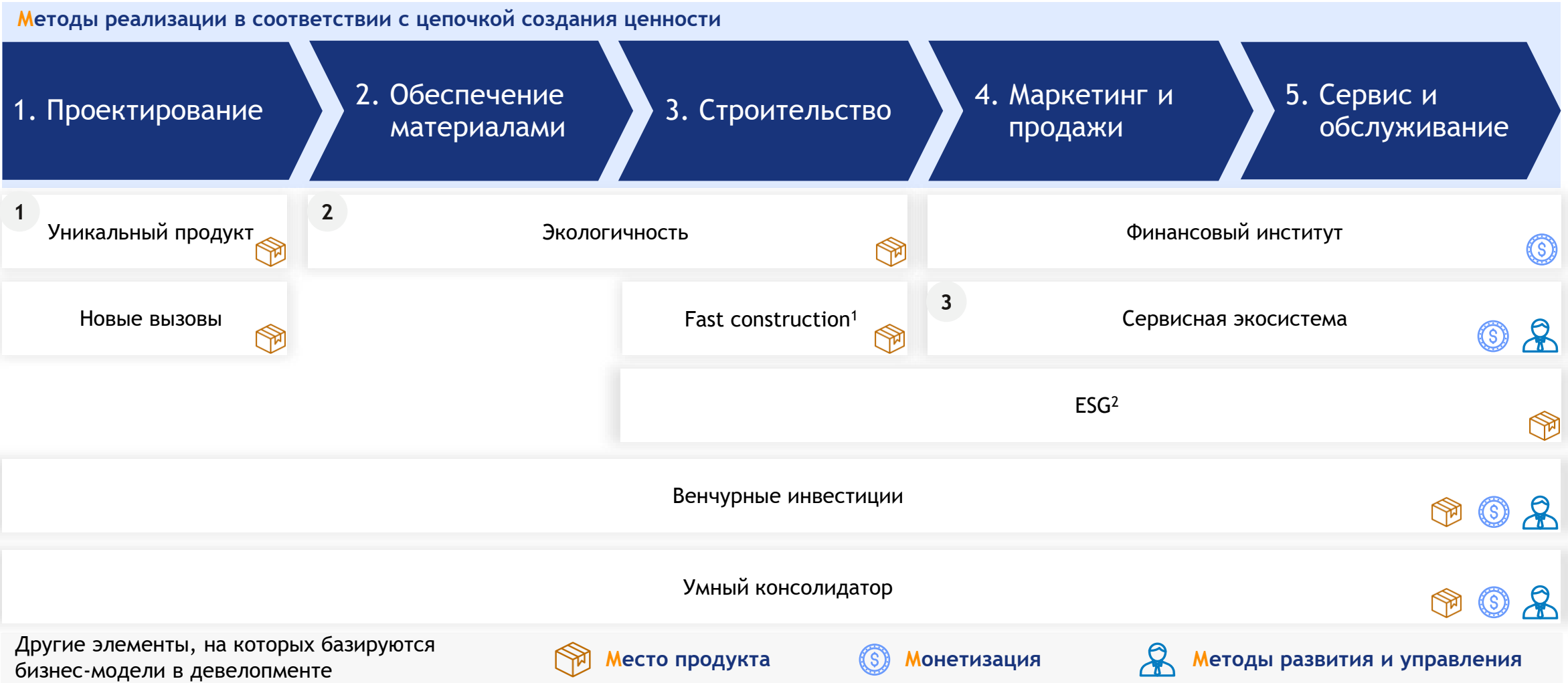
## Возможности практического применения подхода 5М

- ✓ 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



**Пример<sup>1</sup>**

**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



## Пример<sup>1</sup>



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



**Пример<sup>1</sup>**

**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 4C

## Стоимость бизнеса

### Create (Создать)

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

### Capture (Сохранить)

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

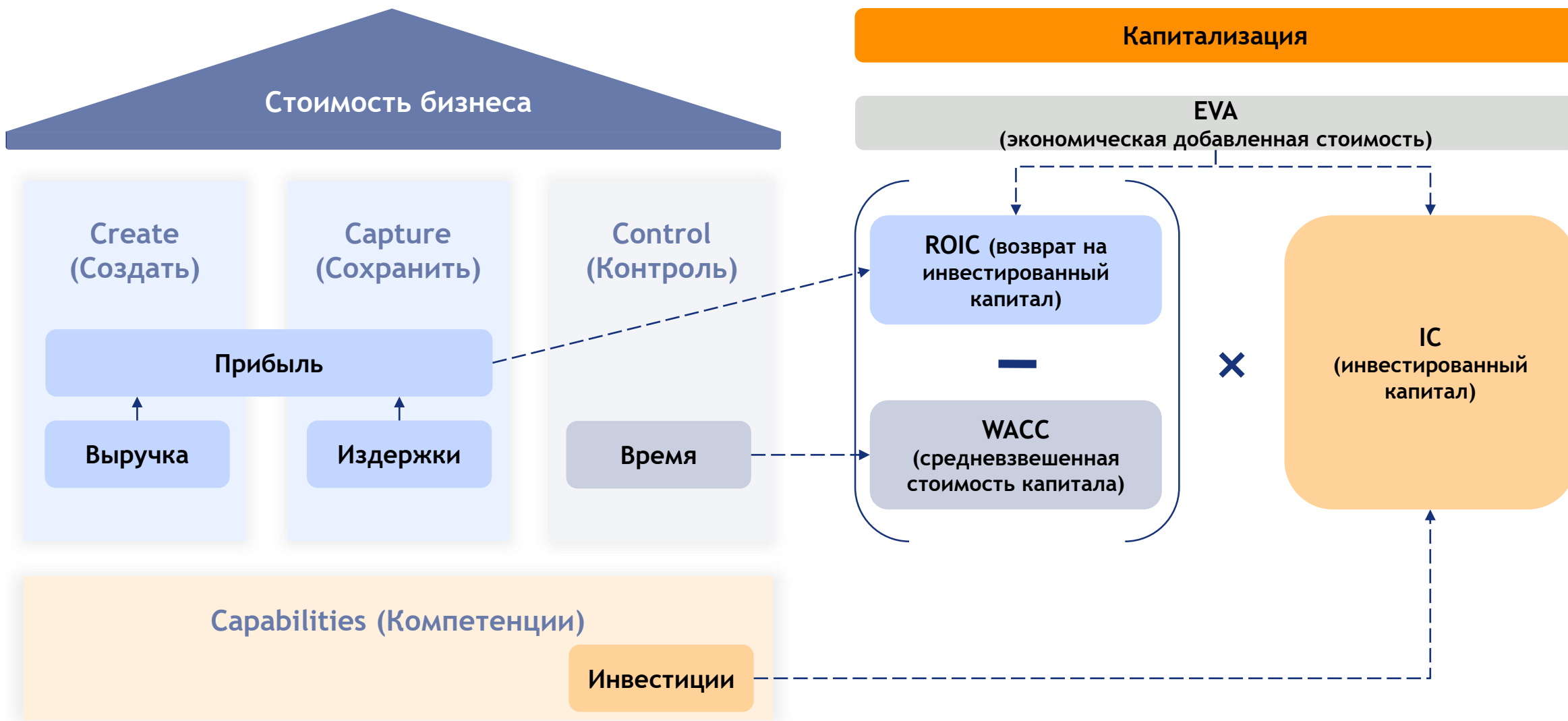
### Control (Контроль)

- 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

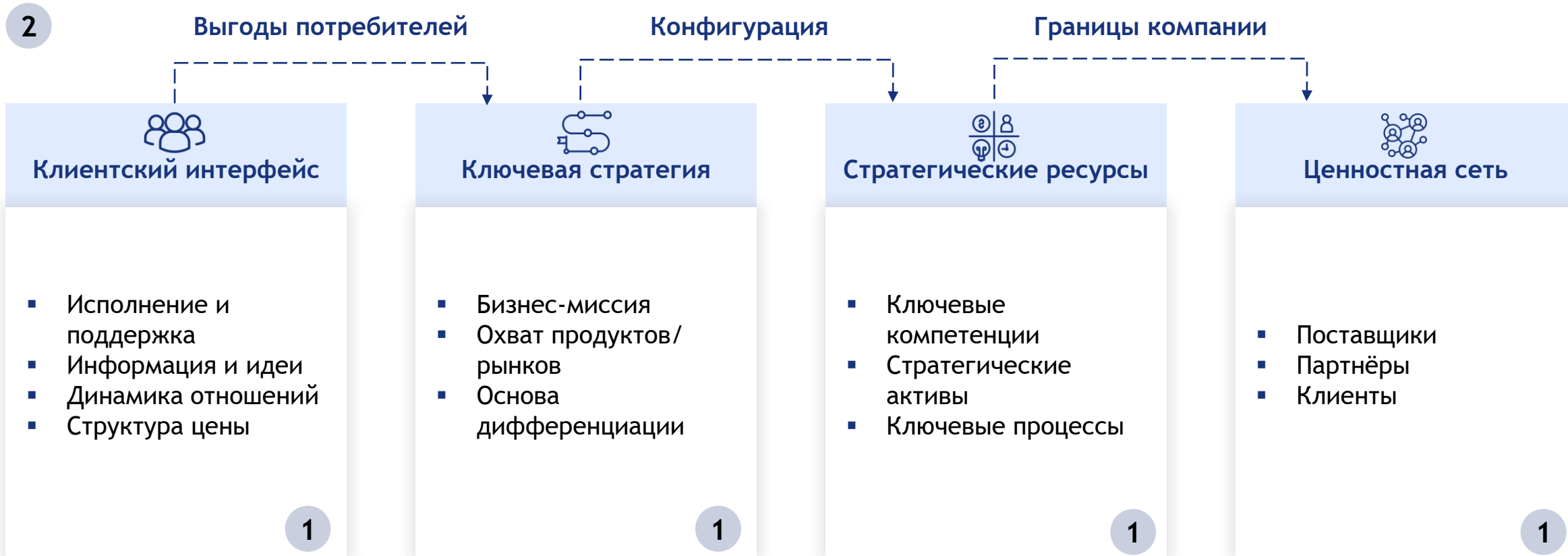
- Товары или услуги, которые будут производиться для получения денег, каналы их распространения



# Подход к бизнес-моделированию VCG



# Подход к бизнес-моделированию Г. Хэмела



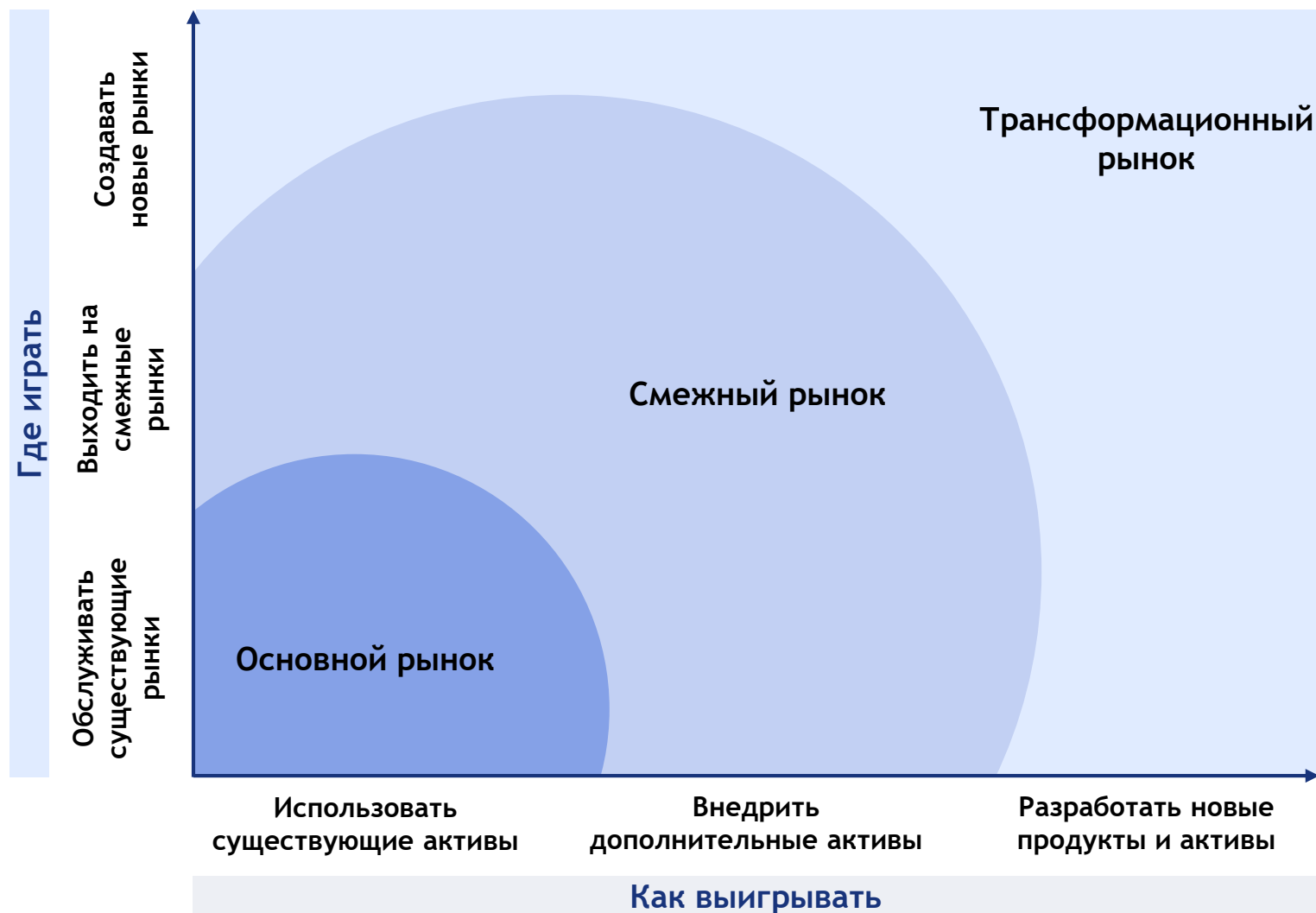
## Факторы, определяющие потенциал прибыли

- 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





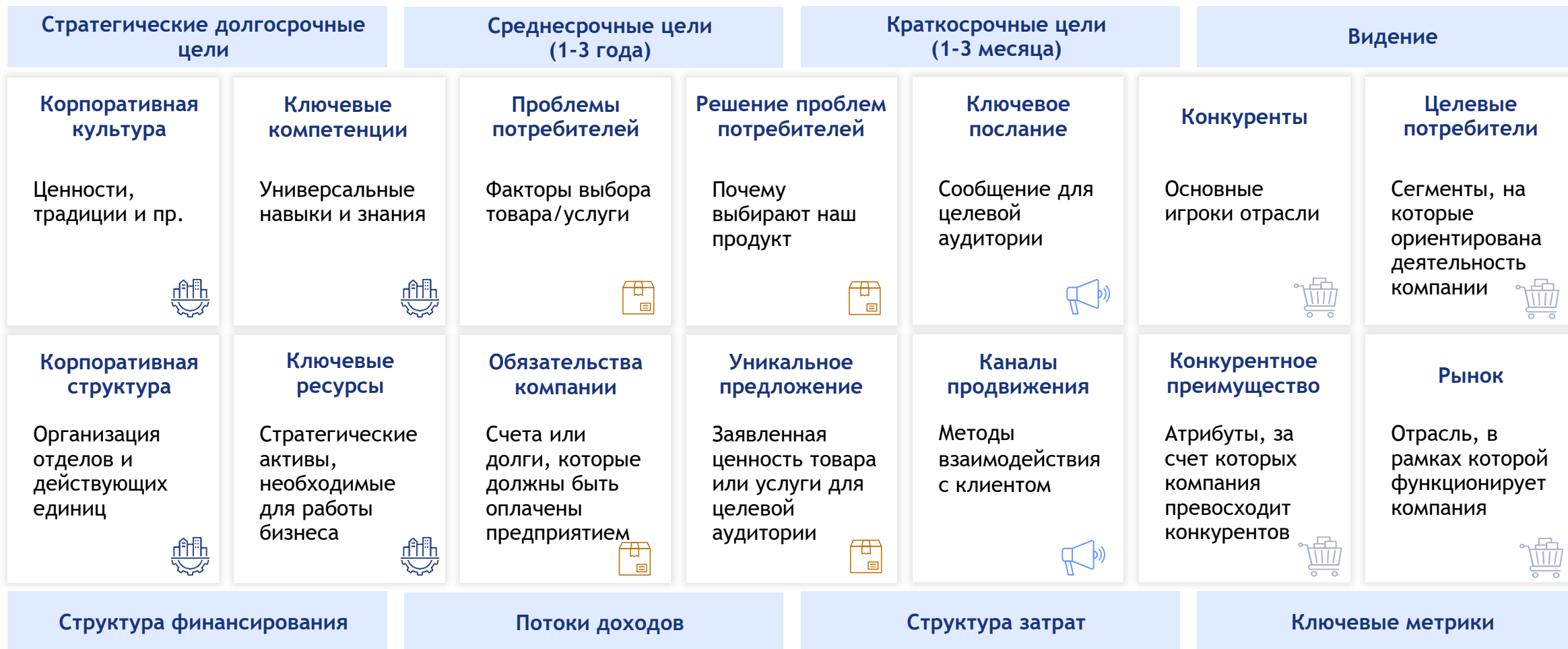
# Подход к бизнес-моделированию «бережливого стартапа»




# 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?

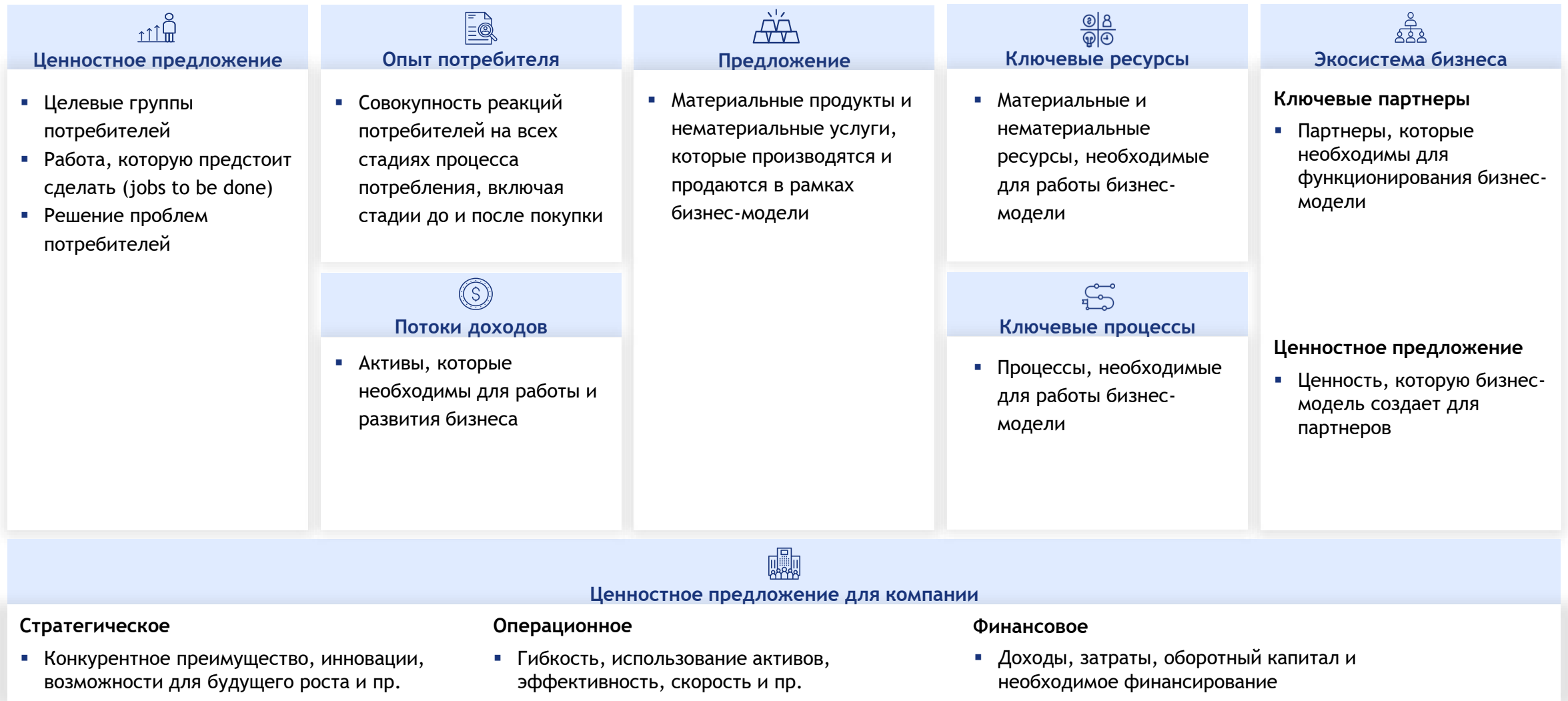


## Модель дохода

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

Отрасль	Миссия компании
Металлургия, машиностроение	 НОРНИКЕЛЬ <p>Обеспечить мир цветными металлами, эффективно и безопасно используя природные ресурсы и капитал, чтобы воплотить планы людей на развитие и технологический прогресс</p>
	 Северсталь <p>Быть лидерами в созидании</p>
	 НЛМК <p>Постоянное совершенствование процессов и технологий для эффективного производства стальной продукции, которая помогает повысить качество жизни людей</p>
	 VW <p>Стать лидером отрасли в предоставлении непревзойденного качества автомобильной продукции и услуг</p>
Нефть, газ, химия	 Газпром <p>Максимально эффективное и сбалансированное газоснабжение потребителей Российской Федерации, выполнение с высокой степенью надежности долгосрочных контрактов по экспорту газа</p>
	 СИБУР <p>Вместе создаем лучшее будущее для людей и планеты</p>
	 БИОСАД <p>Улучшение и продление жизни людей посредством предоставления эффективных, безопасных и доступных решений в области лекарственного обеспечения</p>
Строительство, недвижимость	 BONAVA <p>Сделать города и населенные пункты инклюзивными, безопасными и устойчивыми</p>
	 ПИК <p>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"> <li>Видение не сформировано</li> <li>Миссия отражает финансовые амбиции, а не ценности</li> </ul>
 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"> <li>Видение «подменяет» миссию, отражая ценности организации</li> <li>Миссия, наоборот, транслирует амбиции</li> </ul>
 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"> <li>Видение дублирует миссию организации по смыслу</li> </ul>

# Авторы



**Владимир Самохвалов**  
Управляющий партнер

E-mail [vsamokhvalov@sbs-consulting.ru](mailto:vsamokhvalov@sbs-consulting.ru)

**Кристина Яковлева**  
Руководитель проектов

**Алёна Хайретдинова**  
Руководитель проектов

**Research Team**



- Тел.: +7 (495) 792-5979
- Адрес: Москва, Проектируемый проезд №4062, д.6, с.2
- Сайт: [www.sbs-consulting.ru](http://www.sbs-consulting.ru)
- E-mail: [info@sbs-consulting.ru](mailto:info@sbs-consulting.ru)