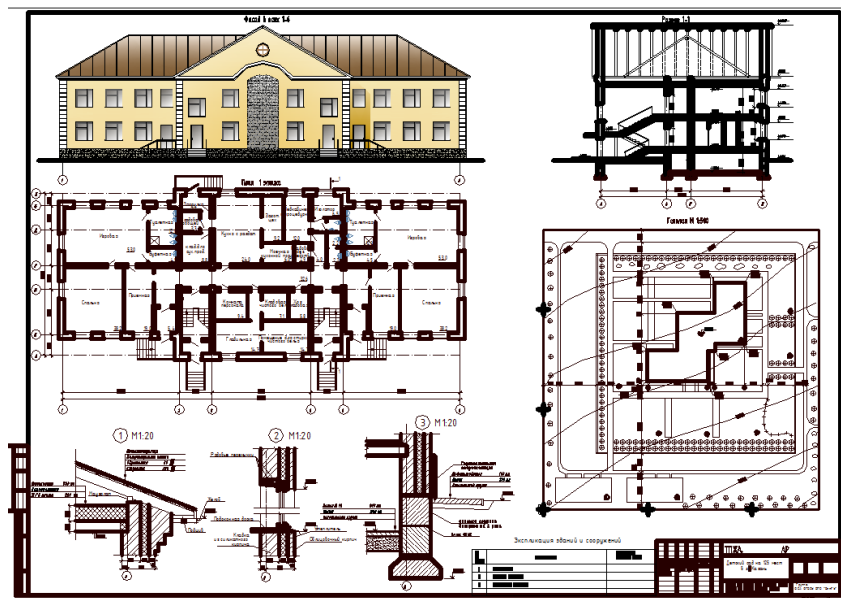


СЕМИНАР 1. ОСНОВЫ АРХИТЕКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ



БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Архитектура – фундаментальная организация системы, воплощенная в ее компонентах, их взаимосвязях друг с другом и со средой, а также руководящие принципы проектирования и развития системы (ISO/IEC 42010)

- Компоненты
- Взаимосвязи

Архитектура предприятия – это:

- Фундаментальная организация предприятия либо как целого, либо вместе с партнерами, поставщиками и/или покупателями, либо части (например, бизнес-направление, департамент)
- Руководящие принципы его проектирования и развития (по TOGAF)

- Организация деятельности
- Проектирование

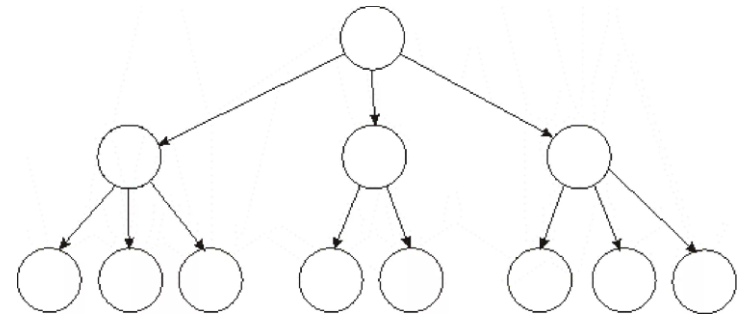
Архитектура организации – процесс воплощения бизнес-видения и стратегии в эффективное предприятие, изменяя, создавая, передавая и улучшая ключевые принципы и модели, описывающие будущее состояние предприятия и возможности его развития (Gartner)

- Воплощение стратегии компании

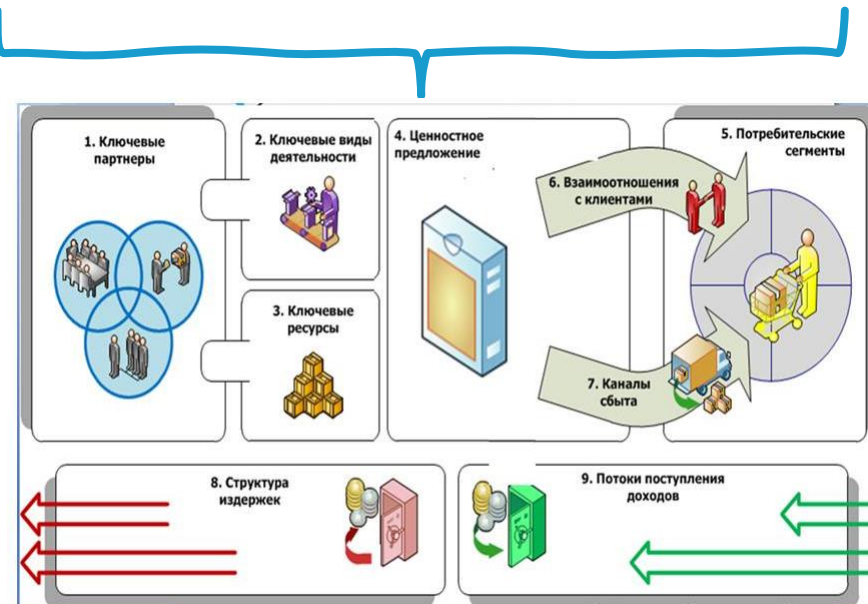
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ – ЭТО ...



Бизнес – организация, продающая товары или услуги потребителю



Модель – упрощенное представление реального устройства и/или протекающих в нем процессов и явлений












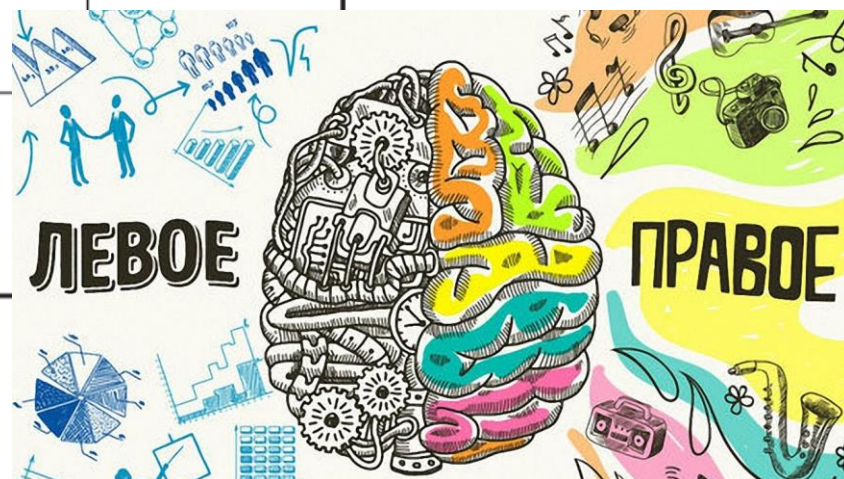
Бизнес-модель – логическое описание того, как организация создает, предоставляет клиентам ценность и приобретает стоимость

ШАБЛОН БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Левое полушарие
– логика, деятельность

Правое полушарие
- эмоции, ценность

Ключевые партнеры 	Ключевые виды деятельности 	Ценностные предложения 	Взаимоотношения с клиентами 	Потребительские сегменты 
	Ключевые ресурсы 		Каналы сбыта 	
Структура издержек 		Потоки поступления доходов 		



Канва бизнес-модели по А. Остервальдеру

Канва бизнес-модели – это представление бизнес-системы в виде совокупности 9 структурных блоков, имеющих ключевое значение для бизнеса



1. Потребительские сегменты
2. Ценностное предложение
3. Каналы сбыта
4. Взаимоотношения с клиентами
5. Поток поступления доходов
6. Ключевые ресурсы
7. Ключевые виды деятельности
8. Ключевые партнеры
9. Структура издержек

Потребительские сегменты

Один из ключевых элементов бизнес-модели. От выбора целевой аудитории зависят прочие аспекты проектирования модели

От этого зависит:

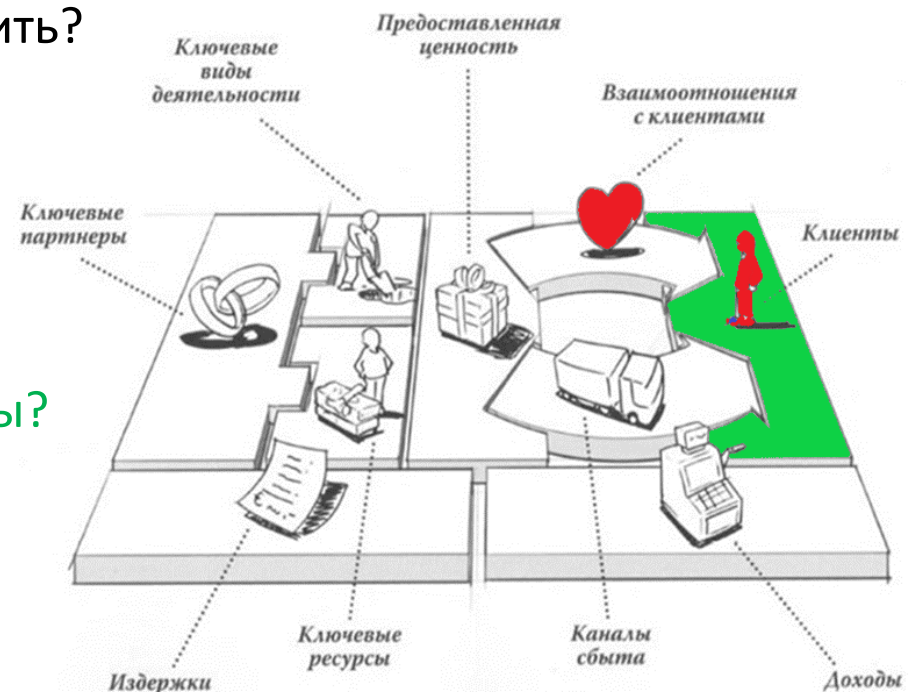
Какое будет предложение?

Какие каналы сбыта использовать?

Какие взаимоотношения будем строить?

Вопросы:

- Для кого вы создаете ценность?
- Кто ваши наиболее важные клиенты?



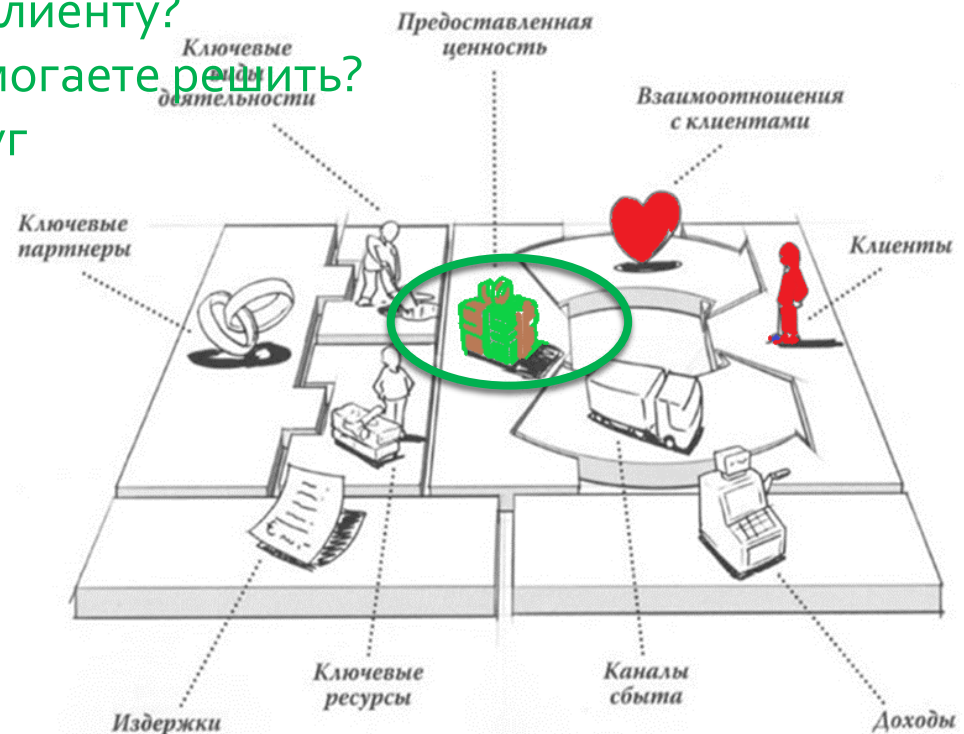
Ценностные предложение

Это решение проблемы потребителя.

Это совокупность преимуществ, которые компания предлагает потребителю.

Вопросы:

- Какую ценность предлагаете клиенту?
- Какую из проблем клиента помогаете решить?
- Какие пакеты продуктов и услуг предлагаете каждому сегменту потребителей?
- Какие потребности клиентов удовлетворяете?



Ценностные предложение

- Новизна
- Производительность
- Изготовление на заказ
- «Делать свою работу»
- Дизайн
- Бренд
- Цена
- Уменьшение расходов
- Снижение риска
- Доступность
- Удобство, привлекательность



Каналы сбыта

Посредством чего компания будет взаимодействовать с потребителем?
Как мы донесем до потребителя наше ценностное предложение?

Вопросы:

- По средством каких каналов планируете налаживать взаимодействие с клиентами?
- Как вы делаете это сейчас?
- Как ваши каналы интегрированы в бизнес-модель?
- Какие из них работают лучше всего?
- Какие требуют наименьших затрат?



Каналы сбыта

Этапы продвижения товара к потребителю:

1. Информационный - как потребитель узнает о нашем продукте?
2. Оценочный - как мы поможем клиенту оценить наше предложение?
3. Продажный - как клиент сможет приобрести наш продукт?
4. Доставка - как товар будет доставлен?
5. Постпродажный - как будет происходить постпродажное обслуживание?



Отношения с клиентами

Типы отношений, которые компания устанавливает с отдельными сегментами покупателей. Например:

- Персональная поддержка
- VIP персональная поддержка
- Самообслуживание
- Автоматизированное обслуживание
- Сообщества
- Совместное создание ценности

Вопросы:

- Какие отношения нужно выстроить с каждым сегментом покупателей (или каковы ожидания покупателей) так, чтобы поддерживать их?
- Какие взаимоотношения вы уже выстроили?
- Как они интегрированы с остальной частью вашей бизнес-модели?
- Насколько они дорогостоящие?

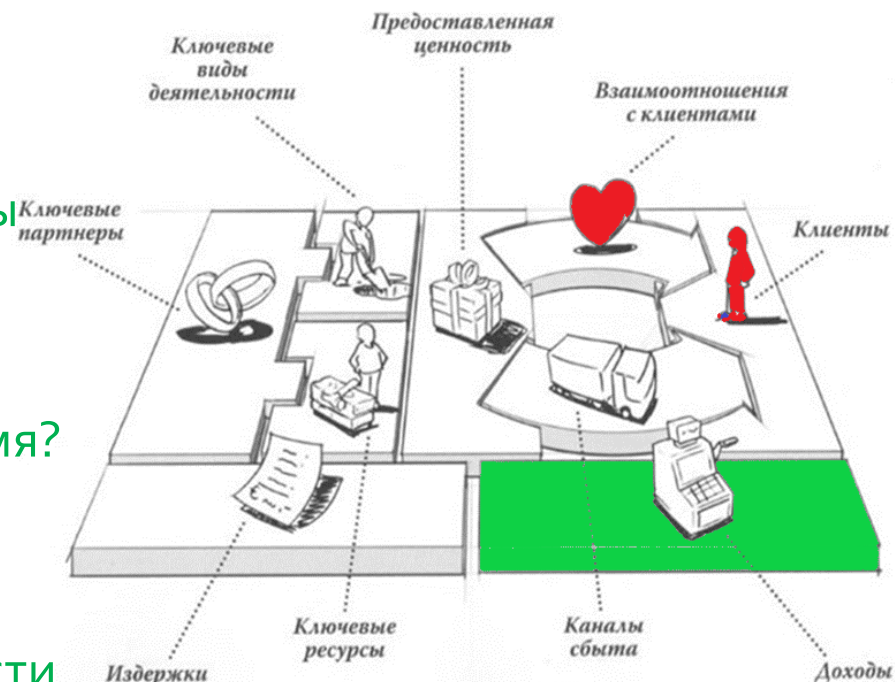


Потоки выручки

- То, ради чего и задумывалась бизнес-модель.
- Может быть 2 потока доходов:
 - Доход от разовых сделок
 - Регулярный доход от периодических платежей

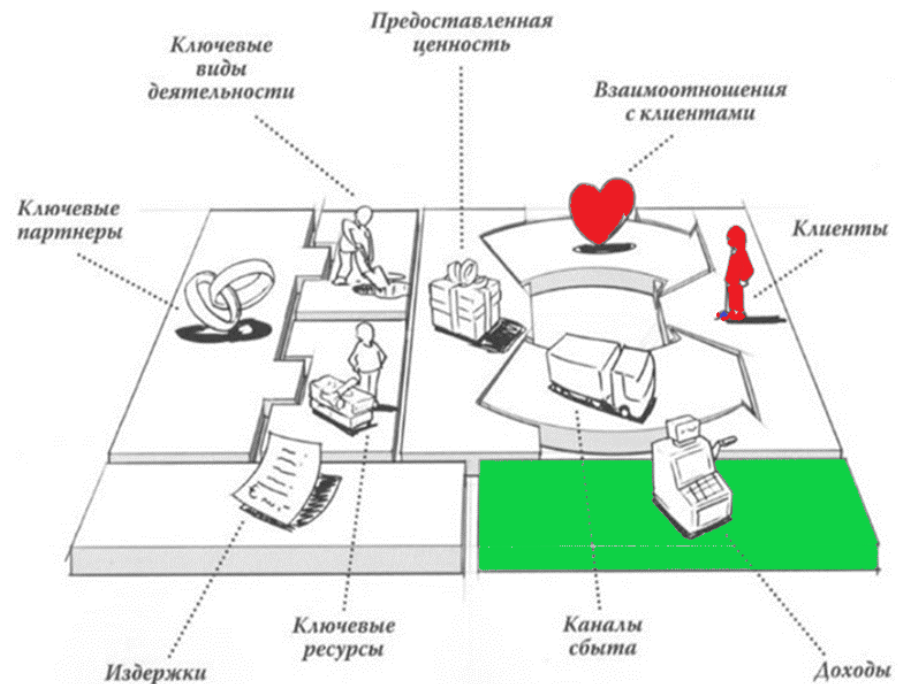
Вопросы:

- За какую ценность Ваши клиенты действительно готовы платить?
- За что они уже платят?
- Как они платят в настоящее время?
- Как они предпочитают платить?
- Каков вклад дохода от каждого отдельного направления деятельности в общую структуру доходов?



Потоки выручки

- Продажи активов
- Плата за использование
- Оплата подписки
- Аренда/рента/лизинг
- Лицензия
- Оплата за рекламу
- ...



Основные ресурсы

- Этот блок включает в себя наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели
- Важно указать те ресурсы, которые помогают продвигать продукт
- Основные виды ресурсов:
 - Материальные ресурсы
 - Интеллектуальные ресурсы
 - Персонал
 - Финансы

Вопросы:

- Каких ключевых ресурсов требует:
 - ваше предложение ценности?
 - наши каналы сбыта?
 - взаимоотношения с клиентами?
 - наши потоки доходов?



Основные направления деятельности

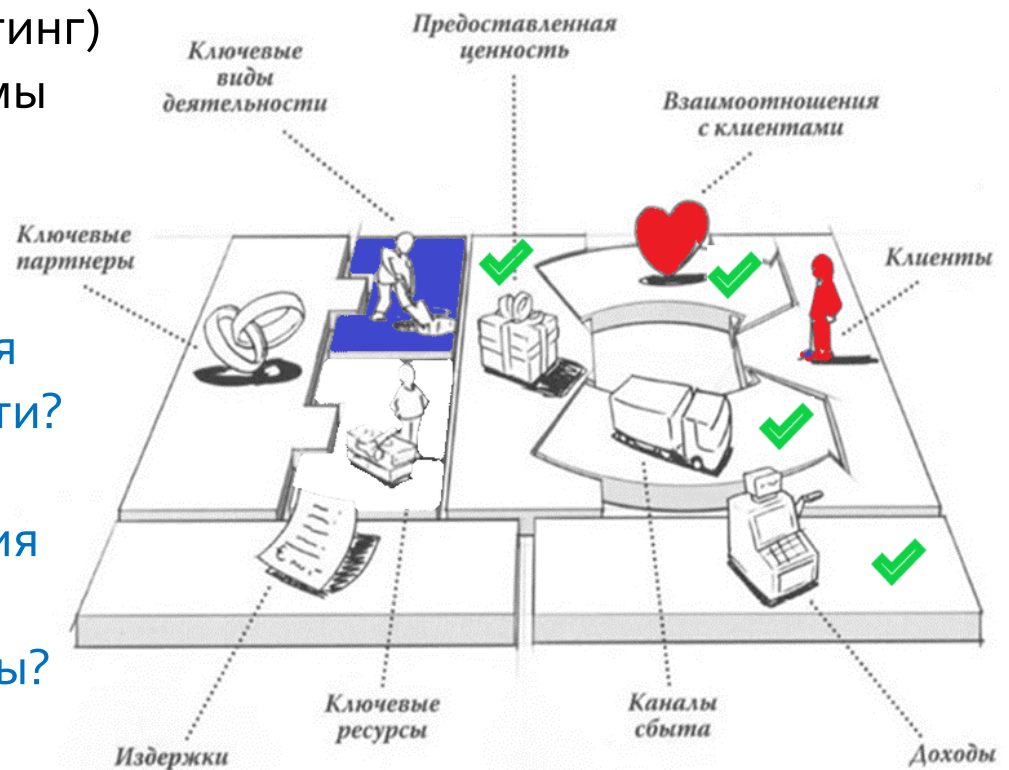
Действия, необходимые для реализации бизнес-модели. Это самые важные действия, без которых работа компании невозможна.

Основные виды деятельности:

- Производство
- Разрешение проблем (консалтинг)
- Формирование сети/платформы

Вопросы:

- Какие действия требуются для раскрытия предложения ценности?
- Каковы ваши каналы продаж?
- Каковы ваши взаимоотношения с клиентами?
- Откуда должны прийти доходы?



Основные партнеры

Ваши вероятные поставщики и партнёры, без которых ваша бизнес-модель не может существовать

Можно выделить четыре основных типа партнерских отношений:

- Сотрудничество с неконкурирующими компаниями
- Стратегическое партнёрство с компанией-конкурентом
- Совместное предприятие для запуска новых бизнес-проектов
- Отношения типа «поставщики-производитель»

Вопросы:

- Кто ваши ключевые партнеры?
- Кто ваши основные поставщики?
- Какие ключевые ресурсы вы приобретаете у партнеров?
- Какие основные активности проводят ваши партнеры?



Основные партнеры

Основные цели организации партнерских отношений:

- Оптимизация производства (привлечение внешних ресурсов или использование общей инфраструктуры)
- Снижение риска и неопределенности (дополнительная защита от конкурентов)
- Поставка ресурсов и совместная деятельность (добыча, поставка некоторых ресурсов)

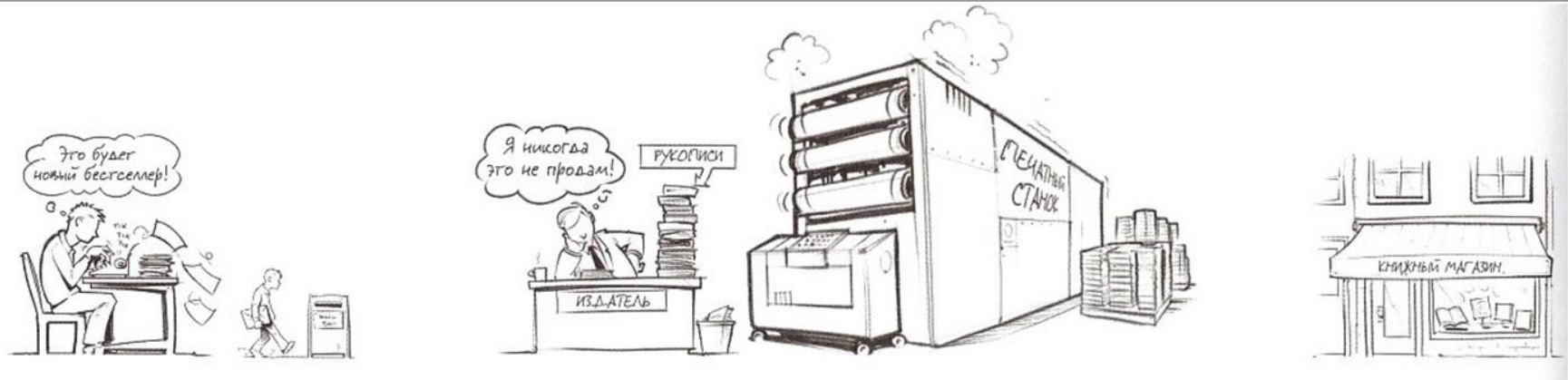


Структура издержек

- **Фиксированные издержки**
 - з/п сотрудников, арендная плата и средства производства
- **Переменные издержки**
 - при проведении выставок, музыкальных фестивалей
- **Экономия на масштабе**
 - снижение издержек, происходящее в результате увеличения выпуска продукции
- **Эффект диверсификации**
 - использование одних и тех же каналов сбыта и видов маркетинговой деятельности для разнообразных товаров



Прежняя модель издательского бизнеса



Новая модель издательского бизнеса



—	РАЗВИТИЕ ПЛАТФОРМЫ ЛОГИСТИКА	УСЛУГИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ ИЗДАНИЮ КНИГИ РЫНОК ДЛЯ НИШЕВОГО КОНТЕНТА	СООБЩЕСТВА ПО ИНТЕРЕСАМ ОНЛАЙН-ПРОФИЛЬ	НИШЕВЫЕ АВТОРЫ
	ПЛАТФОРМА ИНФРА-СТРУКТУРА ПЕЧАТИ ПО ТРЕБОВАНИЮ		LULU.COM	НИШЕВАЯ АУДИТОРИЯ
МЕНЕДЖМЕНТ И РАЗВИТИЕ ПЛАТФОРМЫ			КОМИССИОННЫЕ С ПРОДАЖ (НИЗКИЕ) ПЛАТА ЗА ИЗДАТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	

Канва бизнес-модели по А.Остервальдеру

Методы разработки бизнес-модели:










1. Мозговой штурм
2. Визуализация стикерами и рисунками
3. Рассказы ('storytelling')
4. Разыгрывание сценариев
5. ...



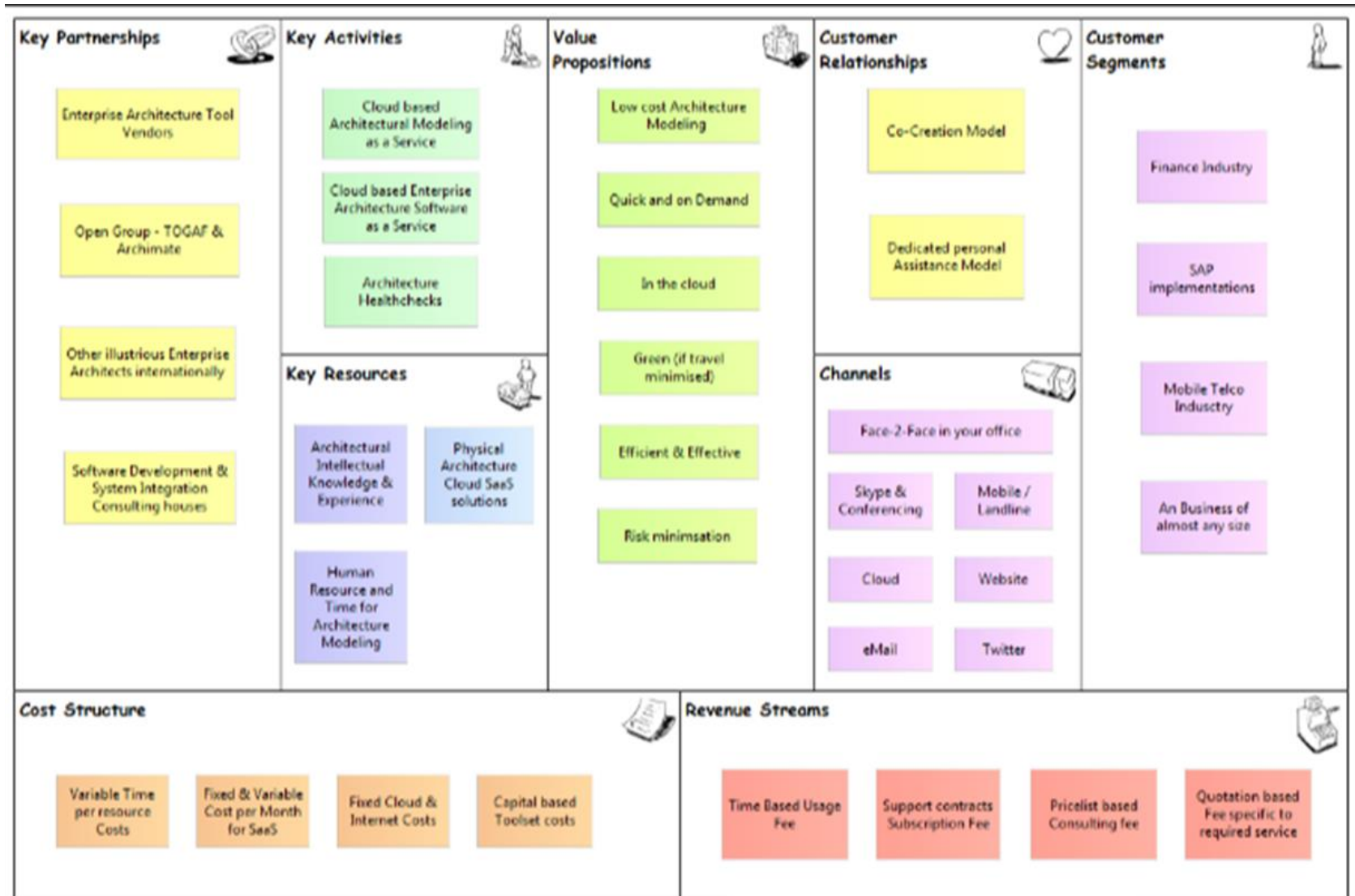
Метод управления на основе бизнес-модели:

1. *Мобилизация* (вовлечение сотрудников)
2. *Понимание* (освоение методов и подходов)
3. *Дизайн* (создание бизнес-модели As-Is, анализ и проектирование To-Be)
4. *Применение* (проверка прототипа To-Be в реальных условиях)
5. *Управление* (адаптация и постоянное совершенствование модели на основе реакции рынка)

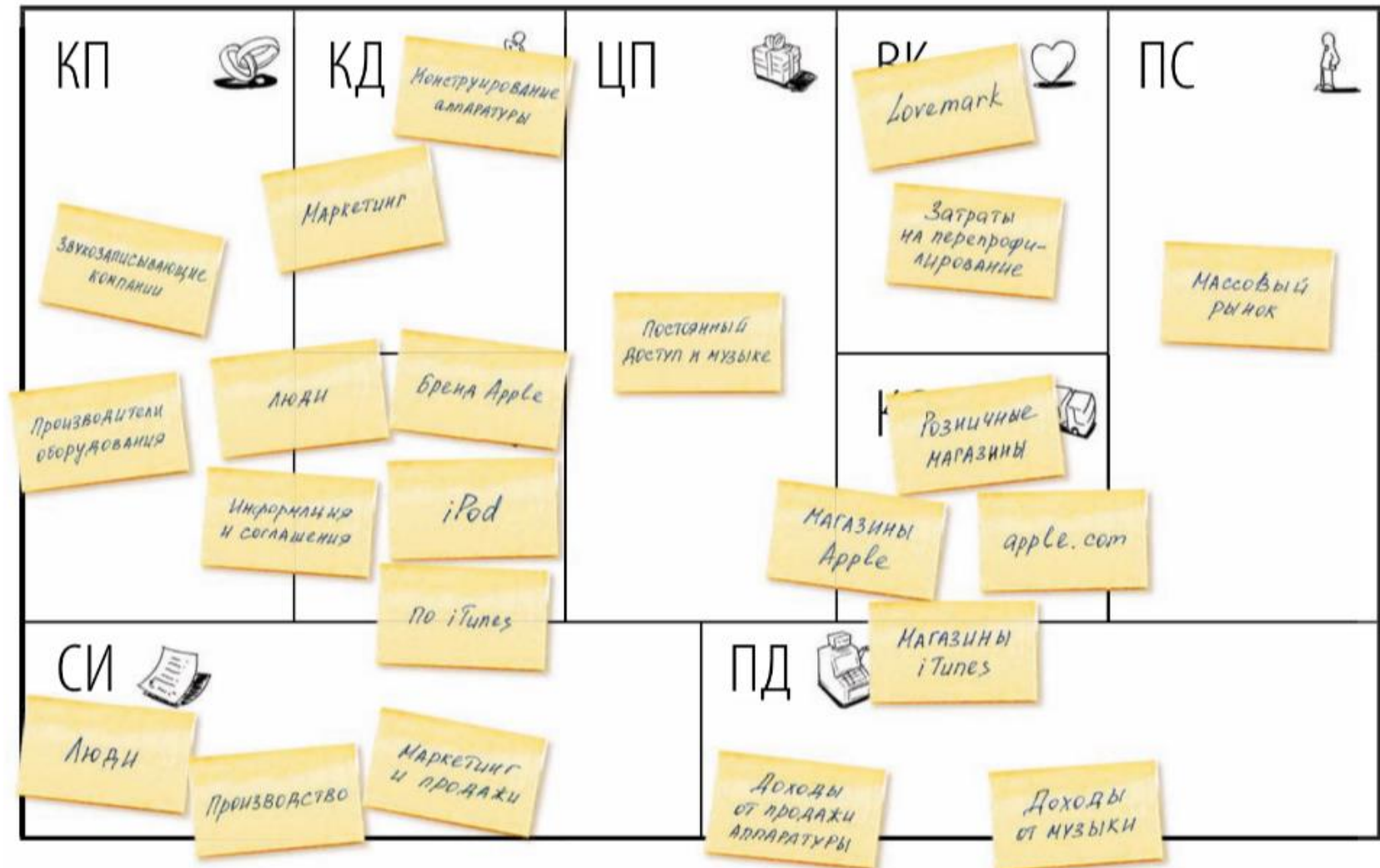
ШАБЛОН БИЗНЕС-МОДЕЛИ А.ОСТЕРВАЛЬДЕРА

Основные партнеры 	Основные направления деятельности 	Предлагаемые преимущества 	Отношения с клиентами 	Сегменты клиентов 
	Основные ресурсы 		Каналы 	
Структура расходов 		Потоки выручки 		

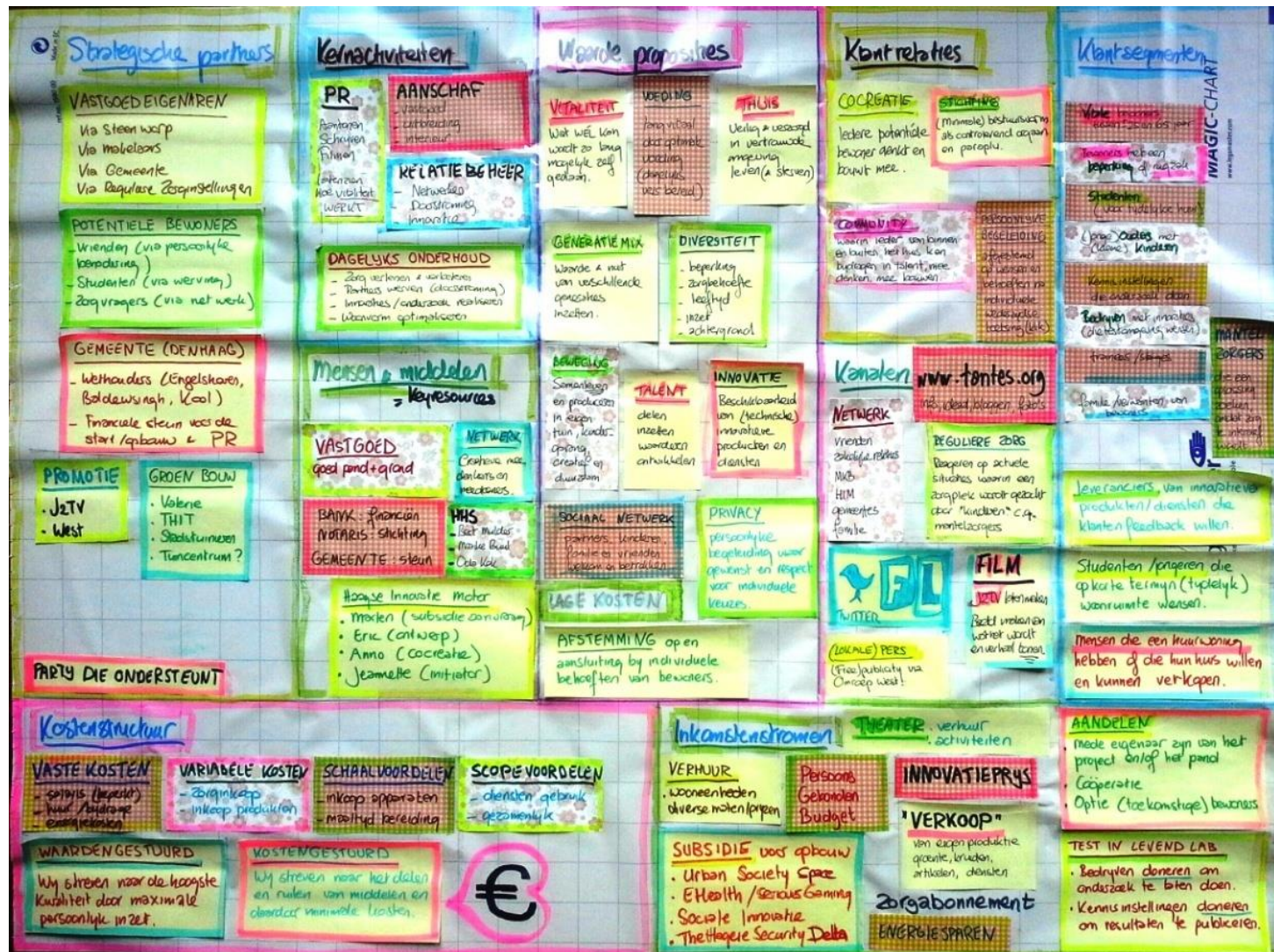
ШАБЛОН БИЗНЕС-МОДЕЛИ А.ОСТЕРВАЛЬДЕРА (В ARCHI)



ПРИМЕР ЗАПОЛНЕНИЯ КАНВЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИ



Пример заполнения канвы бизнес-модели



ЗАДАНИЕ

- **Разработать по шаблону А. Остервальдера бизнес-модель компании «Пальма» с применением Archi**

Компания «Пальма» занимается девелоперской деятельностью в Нижнем Новгороде более 15 лет, входит в число 4 самых крупных застройщиков в данном регионе.

Основными видами деятельности являются:

- Строительство жилых многоэтажных домов, торговых и бизнес-центров
- Продажа квартир и нежилых помещений (гаражи, место для хранения в подвальном помещении) и коммерческой недвижимости в строящихся и построенных объектах
- Аренда нежилых помещений в строящихся и построенных объектах
- Выполнение функций управляющей компании жилых домов (круглосуточный сервис инженерных систем, уборка и охрана территории комплекса)
- Оказание юридических услуг (сопровождение сделок с недвижимостью)
- Партнерами компании являются: нижегородские риелторские фирмы, частные риелторы, заводы по изготовлению материалов для строительства домов, Сбербанк, Россельхозбанк
- Преимущества построенных зданий – транспортная доступность, развитая инфраструктура, качественная отделка подъездов, современные лифты, умная планировка
- Продажи осуществляются через: собственный офис продаж, риелторские компании и частных риелторов



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

