



29 июля 2020



ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА

«Консалтинговые инструменты для управления организацией»

Национальная гильдия профессиональных консультантов

совместно с

Международным институтом менеджмента
предпринимателей ТПП РФ



МИМОП
ПМБА



- программа повышения квалификации для бизнеса и бизнес-консультантов
- очное обучение на базе МИМОП
- удобная траектория обучения по модулям
- обучение практическим инструментам на собственных бизнес проектах
- пересборка бизнес-модели
- нетворкинг



«Консалтинговые инструменты для управления организацией»



Авторы и преподаватели



Анастасия Птуха

председатель Совета директоров ГК «Степ-бай-Степ», к.ф.-м.н., вице-президент НГПК



Борис Карабанов

генеральный директор «Инталев-256», член НГПК



Виталий Елиферов

Консультант по моделированию, оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов, повышению эффективности и реструктуризации систем управления и операционной эффективности, по управлению проектами и процессами. Член НГПК.



Михаил Иванов

консультант по управлению с 40-летним стажем, к.п.н., член Экспертного партнёрства НГПК

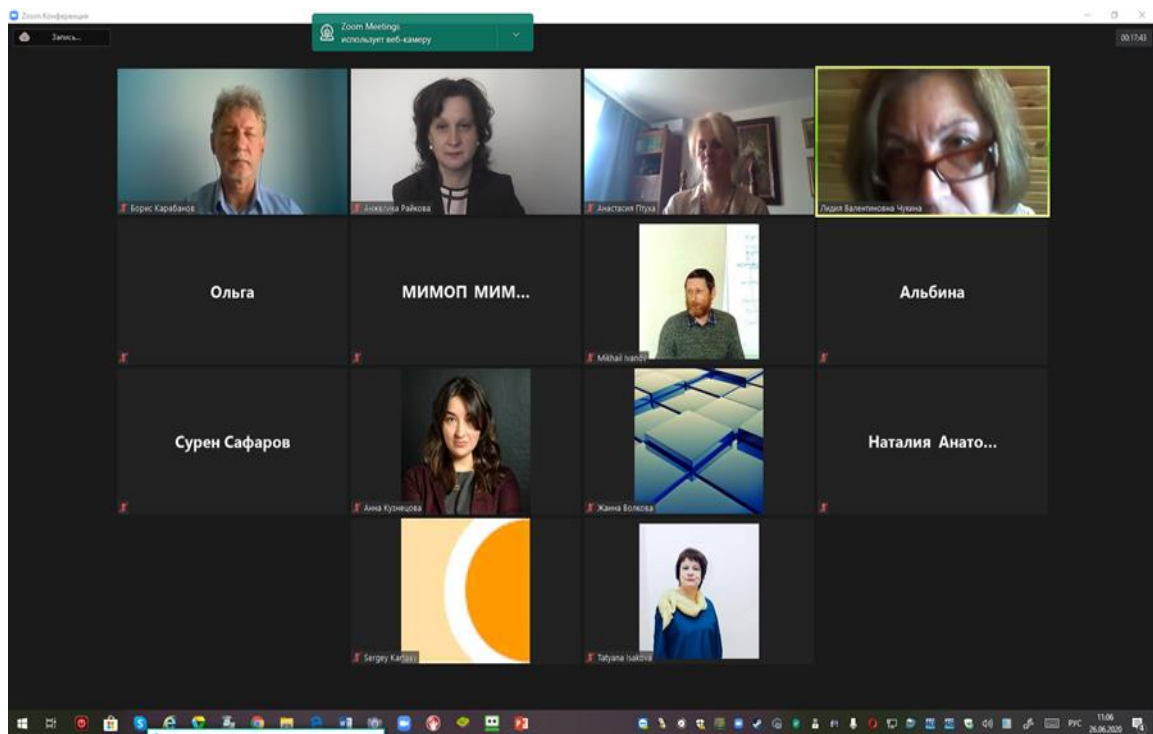


Анжелика Райкова

консультант по формированию правовых систем для проектов и организаций, юрист-международник, к.ю.н., член Ассоциации юристов России



Запись презентации программы от 26 июня 2020



<https://vimeo.com/433594927>

«Консалтинговые инструменты для управления организацией»

ПРОГРАММА:

- программа повышения квалификации
5 модулей, 10 недель, объем – 72 ак.часа
- удобная траектория обучения по модулям

ФОРМАТ:

- очное обучение на базе МИМОП (Москва)
- 5 модулей = удостоверение о повышении квалификации
- один модуль = сертификат о прохождении

СТОИМОСТЬ:

- стоимость программы = 100 000 руб.
- стоимость модуля = 25 000 руб.



**!!! Для первой группы
предоставляется
СКИДКА
20 000 руб. !!!**

**Стоимость
5 модулей =
80 000 руб.**

Запись на программу по e-mail: ngpc@ngpc.ru

Модуль 3

«Бизнес-план – как инструмент построения бизнес-модели»



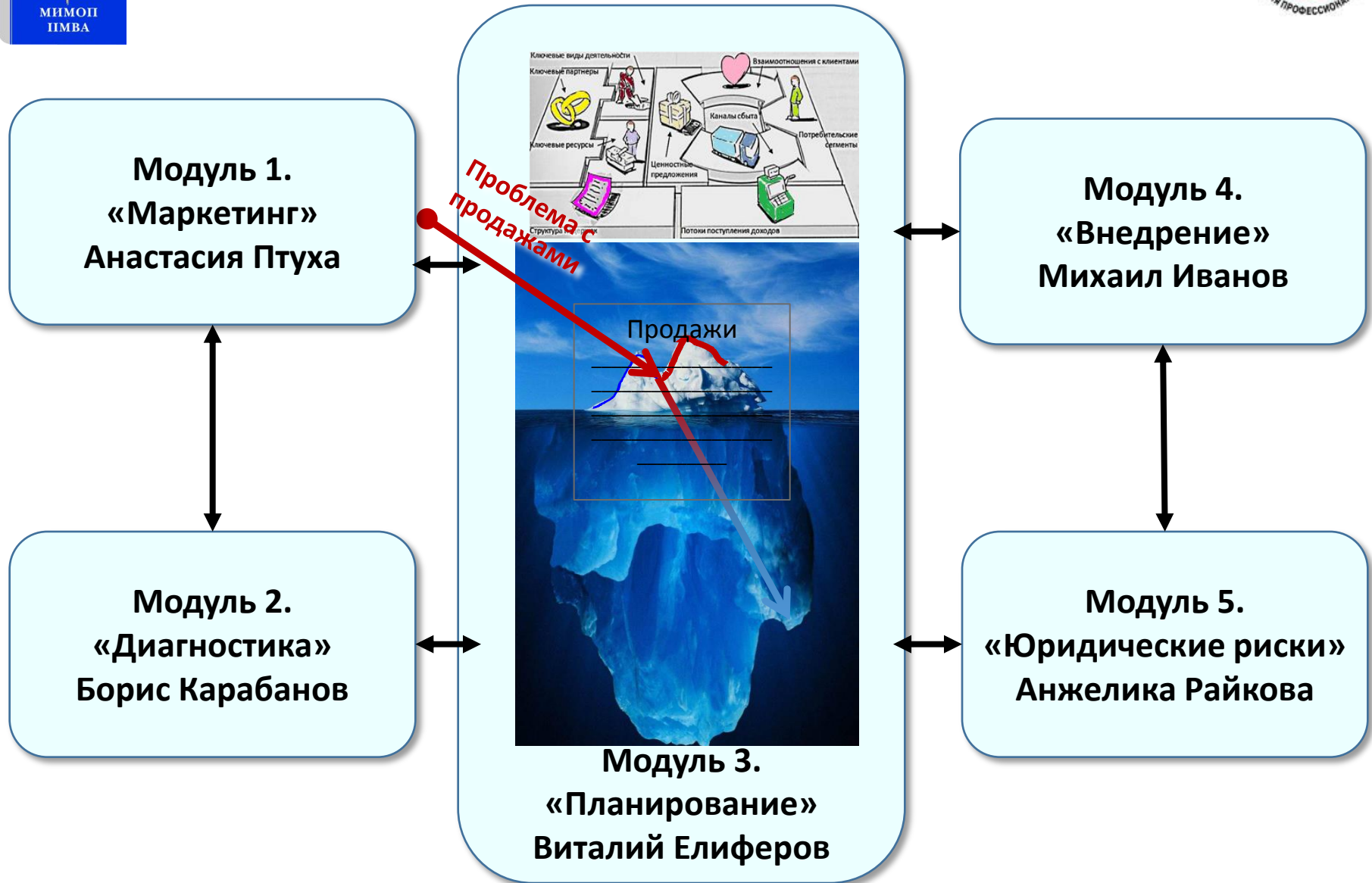
Елиферов Виталий Геннадиевич

Ведущий российский специалист в области повышения эффективности и реструктуризации систем управления, повышения операционной эффективности, управления проектами и процессами.

Опыт практической работы на руководящих должностях более 30 лет.

Член Национальной гильдии профессиональных консультантов, член Комитета по консалтингу Московской торгово-промышленной палаты

Бизнес-модель – маленькая верхушка айсберга





Что такое бизнес-модель и зачем она нужна руководителю



Бизнес-модель – краткое описание того, как работает компания.

Мэри Морган

Бизнес-модель: совокупность продуктов, услуг и информационных потоков, включающих описание различных участников бизнес процесса, их ролей, их потенциальных выгод, а также описание источников получения прибыли.

Пол Тиммерс

Бизнес-модель - это то, как компания создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль.

Адриан Сливотски

Полезность бизнес-модели:

- «Карта поля» деятельности и окружения компании, сконцентрированная на самых значимых для бизнеса внешних и внутренних параметрах;
- Увязка различных направлений деятельности;
- Оценка ситуации и выбор приоритетов развития;
- Основа для разработки панелей отчетности и системы показателей компании.



Сложность бизнес-модели зависит от размеров и сложности бизнеса



1. «Купить – продать»

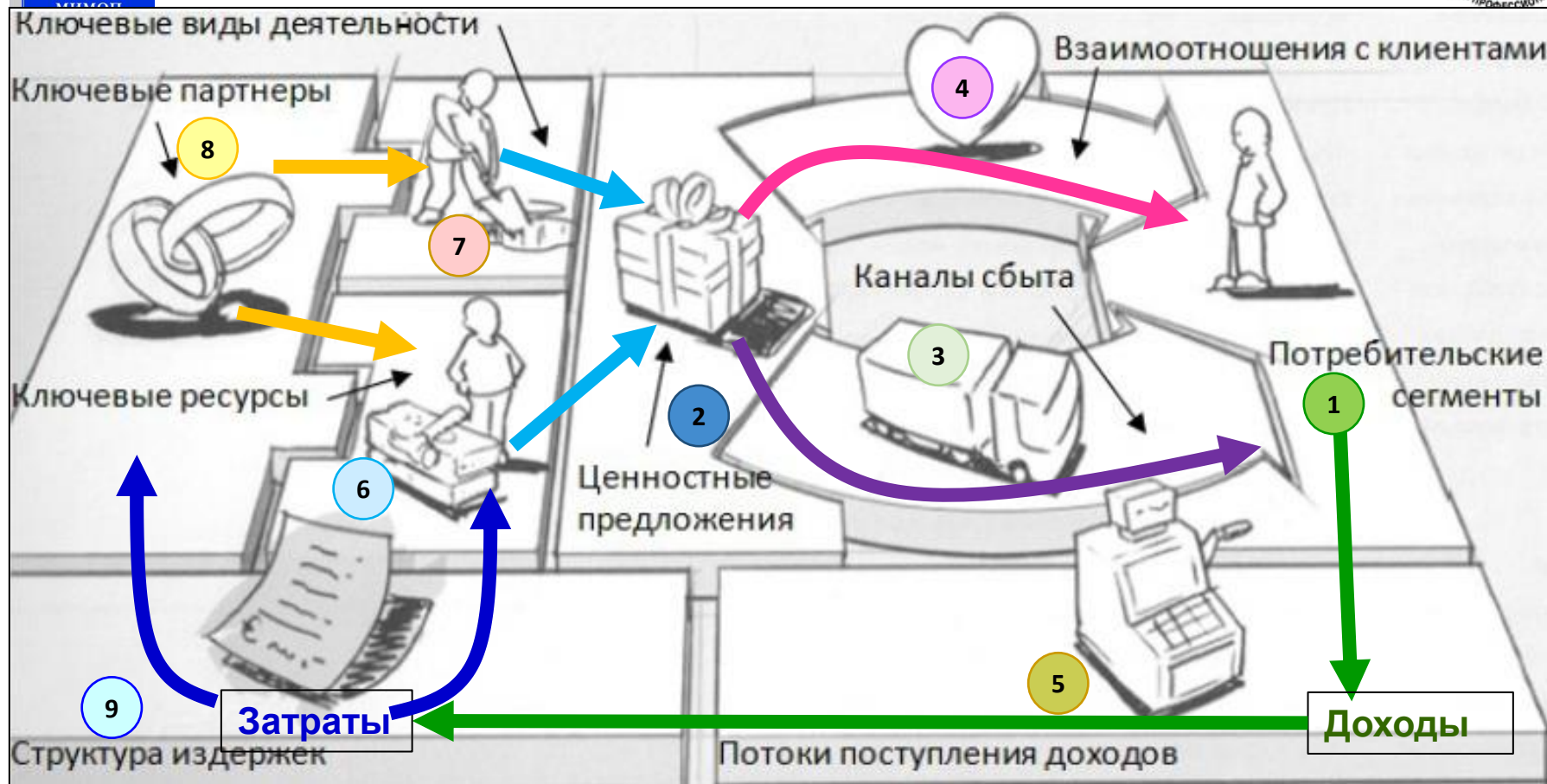
2. Бизнес-план «на салфетке»

3. Нужно создать/изменить бизнес-модель (Canvas)

4. Нужно создать архитектуру бизнеса (J. Zahsman)

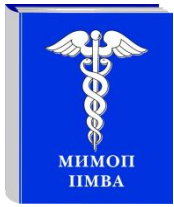


Из чего состоит бизнес? (Canvas)



1. Клиенты – Кто покупает?
2. Ценностные предложения – Что продаем?
3. Каналы сбыта – Где продаем?
4. Отношения с Клиентами – Как продаем?
5. Доходы - Сколько это принесет денег?

6. Ресурсы – Что мы используем?
7. Виды деятельности – Как мы это делаем?
8. Партнеры – Кто вложил деньги?
9. Затраты – Сколько это стоит?



9 вопросов по модели Canvas



А. Остервальдер, И. Пинье «Построение бизнес-модели»

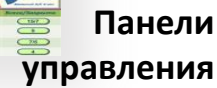
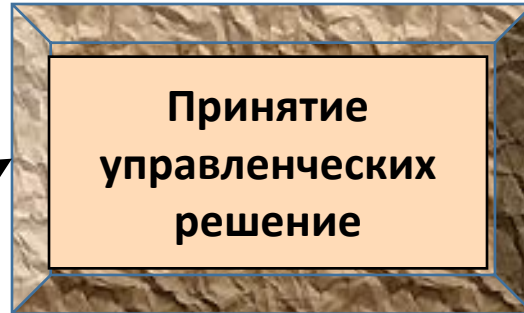
1. Клиенты – Кто покупает?	
2. Ценностные предложения – Что продаем?	
3. Каналы сбыта – Где продаем?	
4. Отношения с Клиентами – Как продаем?	
5. Выручка - Сколько это принесет денег?	
6. Ресурсы – Что мы используем?	
7. Виды деятельности – Как мы это делаем?	
8. Партнеры – Кто вложил деньги?	
9. Затраты – Сколько это стоит?	



Бизнес-модель для ООО «NNNN»



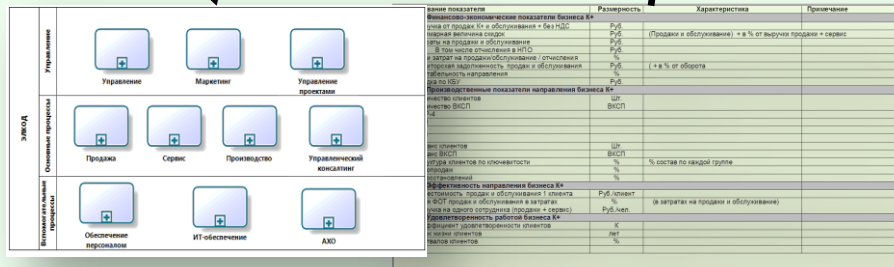
Ключевые партнеры 1. Поставщики продукта 2. Партнеры, смежный и доп. бизнес. 3. Поставщики ресурсов 4. Арендодатели	Ключевые виды деятельности 1. Поставка продукта 2. Сервис 3. Полиграфия 4. Ключевые ресурсы <i>Какие ключевые ресурсы нужны для продвижения наших ценностных предложений!</i> 1. Персонал 2. ИТ- инфраструктура ... 3. Склад -	Предоставленная Ценность <i>Что является ценностью для каждого сегмента клиентов?</i> 1. Ценность продукта 2. Ценность услуги 3. Ценность скорости 4. Ценность полноты функционала Остервальдер «Формирование ценностных предложений» - Функционал – Сделайте за меня! - Проблема – Решите мою проблему! - Выгода – «А что мне это даст?» Что хочет клиент? • Быстро • Дешево • Доступно • Все в «одном окне» • Удобно	Взаимоотношения с Клиентами <i>Какие типы взаимоотношений мы используем?</i> 1. Самообслуживание 2. Персональный сервис Каналы сбыта, продвижение <i>Где мы взаимодействуем с клиентами и доносим свои ценностные предложения?</i> 1. Интернет-магазин 2. Дистрибьюторы Манн «Точки контакта»	Рынок Потребительские сегменты <i>Для кого мы создаем ценности?</i> <i>Кто для нас наиболее важен?</i> 1. Крупные коммерческие клиенты 2. Крупные государственные и муниципальные организации 3. Средний и мелкий бизнес Контактные лица 1. Генеральные директора и другие ЛПР 2. Директор департамента закупок
Структура затрат: 1. Затраты на закупки 2. ФОТ (структура постоянной и переменной составляющей) 3. Аренда площадей 4. Затраты на создание доп. услуг			Потоки дохода: 1. Доходы от продаж продукта 2. Доходы от сервиса (послепродажный, гарантийный, дополнительный) 3. Доходы от рекламы	



Проекты

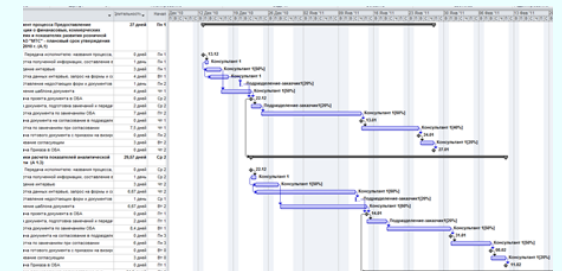


Процессы



Бизнес-процессы, реализующие бизнес-модель

Система показателей эффективности



Бизнес-план проекта развития

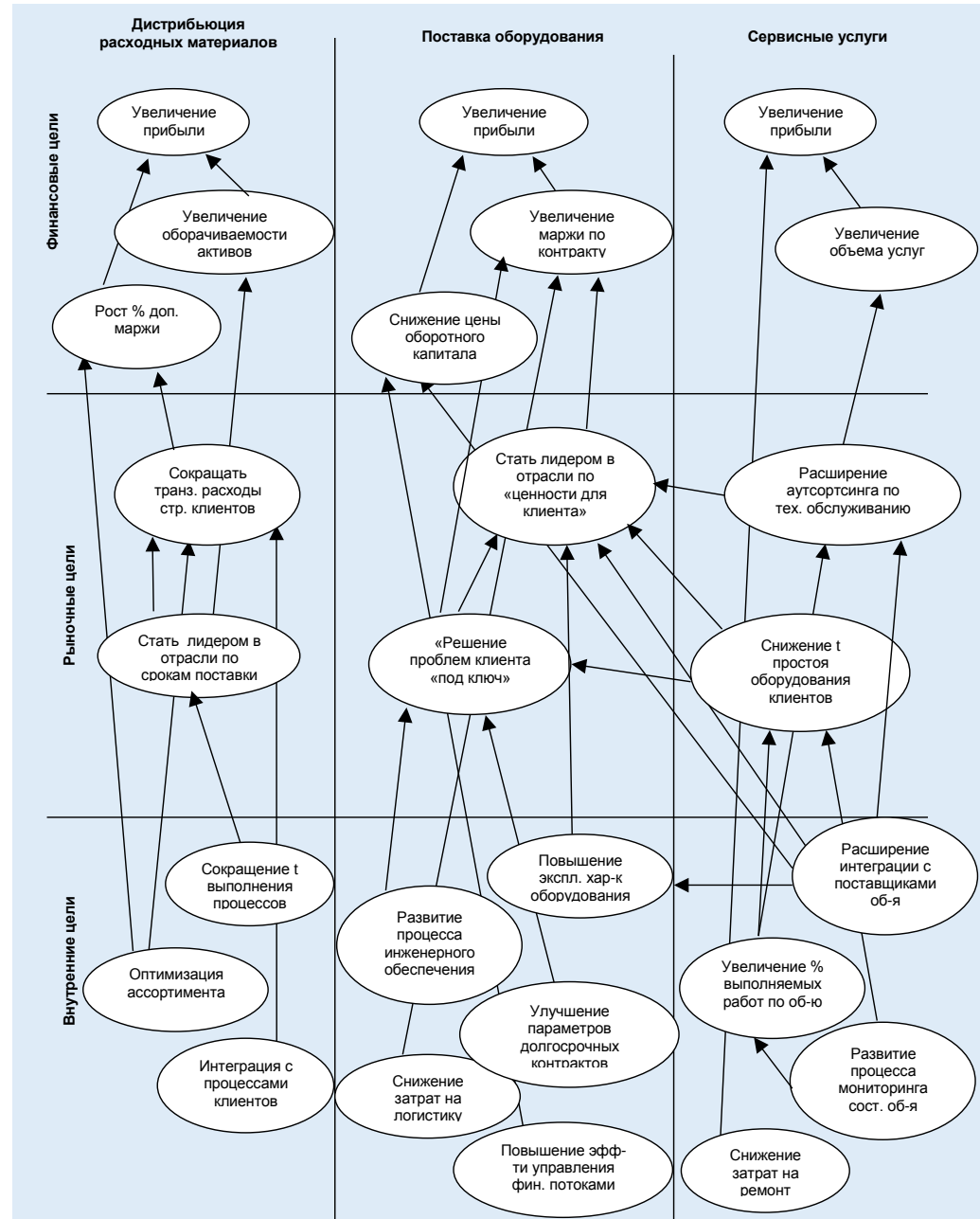
Framework

Архитектура организации

Миссия, Видение ...

	Цели (Зачем?)	Процессы (Как?)	Оргструктура (Кто?)	Местоположение (Где?)	Данные (Что?)	Время (Когда?)
Стратегический уровень	Стратегические цели 	Бизнес-направления (холдинга) 	Структура бизнеса 	Расположение бизнес-единиц 	Значимые для бизнеса данные 	Значимые для бизнеса события 
Уровень бизнес-единиц	Бизнес-план 	Бизнес-процессы верхнего уровня 	Структура Бизнес-единиц 	Система бизнес-логистики 	Концептуальная модель данных 	Временные ограничения бизнес-плана 
Уровень подразделений	Планы подразделений 	Бизнес-процессы /Функции 	Структура крупных подразделений 	Логическая модель сети 	Логическая модель данных 	Временные параметры бизнес-процессов 
Уровень технологий	Технологические показатели 	Технологические процессы /Операции 	Структура средних подразделений 	Детальная архитектура технологий 	Физическая модель данных 	Временные параметры технологий 
Уровень исполнителей	Показатели исполнителей 	Операции/ Роли исполнителей 	Подчиненность исполнителей 	Размещение операций и исполнителей 	Конкретные базы и источники данных 	Временные параметры операций и переходов 

3 бизнес-модели в одной компании ...





Диагностику провели, причины выявили, - Что дальше?



1. Мозговой штурм дал несколько идей
2. Оценка идей
 - Важность для клиента
 - Скорость реализации
 - Затраты на реализацию - **(проектная триада: Цена, Время, Качество)**
3. Что будем менять?
 - Клиентские показатели (рыночные)
 - Бизнес-процессы
 - ИТ-поддержку (сервисы, инфраструктуру)
 - Персонал
 - Сколько это будет стоить? (Бюджет проекта) - **(BSC – Нортон, Каплан)**
4. Что это даст компании (клиентам, сотрудникам, компании) –
(срок окупаемости проекта /бизнес-плана развития) - **NPV**



Бюджет – это просто



1. Затраты на оборудование:
 2. Затраты на материалы
 3. Затраты на аренду
 4. Затраты на ФОТ
 5. Оплата коммунальных расходов
 6. Затраты на продвижение
 7. Налоги
 8. Прямые затраты
 9. Прочие расходы (%)
 10. Полные затраты
 11. Выручка от реализации
- Прибыль**
- Финансовый результат проекта (Тыс. руб.)**

В любой компании есть один универсальный язык, который должны понимать все – Деньги!

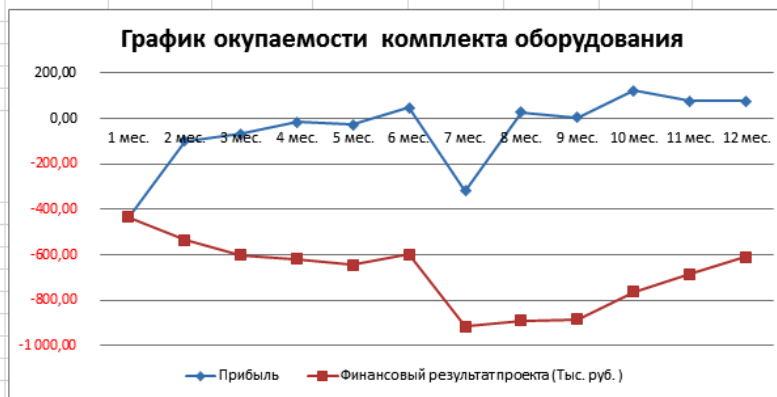


Бизнес-план «на салфетке»



1. Объем 1 страница А4
2. Все основные показатели бизнеса
3. Все основные результаты бизнеса после реализации бизнес-плана

1	2	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
		Вид затрат (все в тыс. руб.)	Тариф/Цена	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.	9 мес.	10 мес.	11 мес.	12 мес.
2	1.	Затраты на оборудование:		255	5	10	10	10	10	310	10	20	20	20	20
3	1.1.	Затраты на приобретение гильотины	150	150									0	0	0
4	1.2.	Затраты на приобретение набора инструментов и лекал	100	100											
5	1.3	Затраты на приобретение дисковой пилы	300							300					
6	1.4	Другое оборудование (расходные пилы, ножи и т.д.)		5	5	10	10	10	10	10	10	20	20	20	20
7	2.	Затраты на материалы		80	100	100	100	145	160	180	210	240	240	325	325
12	3.	Затраты на аренду		60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
15	4.	Затраты на ФОТ		90	80	90	90	90	90	130	130	130	160	160	160
19	5.	Оплата коммунальных расходов		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
22	6.	Затраты на продвижение		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	7.	Налоги													
30	8.	Прямые затраты на мастерскую		495	255	270	270	315	330	690	420	460	490	575	575
31	9.	Прочие расходы (%)	10%	49,5	25,5	27	27	31,5	33	69	42	46	49	57,5	57,5
32	10.	Полные затраты (в тыс. руб)		544,50	280,50	297,00	297,00	346,50	363,00	759,00	462,00	506,00	539,00	632,50	632,50
33	11.	Выручка от реализации (в тыс. руб.)		110	180	230	280	320	410	440	490	510	660	710	710
37		Прибыль	Тыс. руб.	-434,50	-100,50	-67,00	-17,00	-26,50	47,00	-319,00	28,00	4,00	121,00	77,50	77,50
38		Финансовый результат проекта (Тыс. руб.)	Тыс. руб.	-434,50	-535,00	-602,00	-619,00	-645,50	-598,50	-917,50	-889,50	-885,50	-764,50	-687,00	-609,50
39															
40															
41															
42															
43		Менять можно только цифры в желтых ячейках													
44		Все остальное - вычисляемые величины													
45		В примере 8-й месяц - это месяц с максимальными долгом. Это означает, что входить в год с таким бюджетом можно только в случае, если есть запас денег не менее 1 млн. руб. Насколько "проваливаемся" в долги на 7 месяце.													
46															
47															
48															
49															
50															
51															
52															
53															
54															
55															





«Продвинутый бизнес-план»



Microsoft Excel - Бюджет багетной мастерской_Факторы_Изменений.xlsx

1	2	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
1	2	Вид затрат (все в тыс. руб.)	Тариф/Цена	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.	9 мес.	10 мес.	11 мес.	12 мес.											
1	2	Затраты на оборудование:	255	5	10	10	10	10	10	310	10	20	20	20	20											
3	2	Затраты на материалы	80	100	100	100	100	145	160	180	210	240	240	325	325											
12	3	Затраты на аренду	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60											
15	4	Затраты на ФОТ	90	80	90	90	90	90	90	130	130	130	160	160	160											
19	5	Оплата коммунальных расходов	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10											
22	6	Затраты на продвижение	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0											
26	7	Налоги																								
30	8	Прямые затраты на мастерскую	495	255	270	270	315	330	690	420	460	490	575	575												
31	9	Прочие расходы (%)	10%	49,5	25,5	27	27	31,5	33	69	42	46	49	57,5	57,5											
32	10	Полные затраты (в тыс. руб)	544,50	280,50	297,00	297,00	346,50	363,00	759,00	462,00	506,00	539,00	632,50	632,50												
33	11	Выручка от реализации (в тыс. руб.)		110	180	230	280	320	410	440	490	510	660	710	710											
37		Прибыль	Тыс. руб.	-434,50	-100,50	-67,00	-17,00	-26,50	47,00	-319,00	28,00	4,00	121,00	77,50	77,50											
38		Финансовый результат проекта (Тыс. руб.)	Тыс. руб.	-434,50	-535,00	-602,00	-619,00	-645,50	-598,50	-917,50	-889,50	-885,50	-764,50	-687,00	-609,50											
39																										
40		Менять можно только цифры в желтых ячейках																								
41		Все остальное - вычисляемые величины																								
42		долгом. Это означает, что входить в год с таким бюджетом можно только в случае, если есть запас																								
43																										
44		Факторы изменения																								
45		Экономия на дисковой пиле (0 - не покупаем; 0,8 - купили б/у на 20% дешевле)								0																
46		Экономия на цене багета 0,95 - 5%		0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95											
47		Экономия на аренде (0,90 - 10%)		0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9											
48																										
49																										
50																										
51																										
52		Вид затрат (все в тыс. руб.)	Тариф/Цена	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.	9 мес.	10 мес.	11 мес.	12 мес.											
53	1	Затраты на оборудование:	255	5	10	10	10	10	10	10	10	20	20	20	20											
54	2	Затраты на материалы	77,5	96,5	96,5	96,5	140,5	155	174	202,5	232,5	232,5	315	315												
63	3	Затраты на аренду	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57												
66	4	Затраты на ФОТ	90	80	90	90	90	90	130	130	130	130	160	160												
70	5	Оплата коммунальных расходов	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10												
73	6	Затраты на продвижение	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
77	7	Налоги																								
81	8	Прямые затраты на мастерскую	490	249	264	264	308	322	381	410	450	480	562	562												
82	9	Прочие расходы (%)	10%	48,95	24,85	26,35	26,35	30,75	32,2	38,1	40,95	44,95	47,95	56,2	56,2											
83	10	Полные затраты (в тыс. руб)	538,45	273,35	289,85	289,85	338,25	354,20	419,10	450,45	494,45	527,45	618,20	618,20												
84	11	Выручка от реализации (в тыс. руб.)		110	180	230	280	320	410	440	490	510	660	710	710											
88		Прибыль	Тыс. руб.	-428,45	-93,35	-59,85	-9,85	-18,25	55,80	20,90	39,55	15,55	132,55	91,80	91,80											
89		Финансовый результат проекта (Тыс. руб.)	Тыс. руб.	-428,45	-521,80	-581,65	-591,50	-609,75	-553,95	-533,05	-493,50	-477,95	-345,40	-253,60	-161,80											

График окупаемости комплекта оборудования

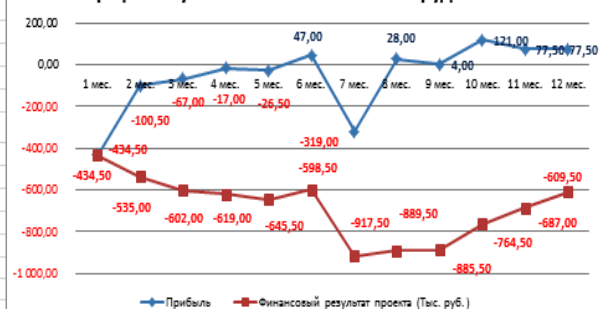
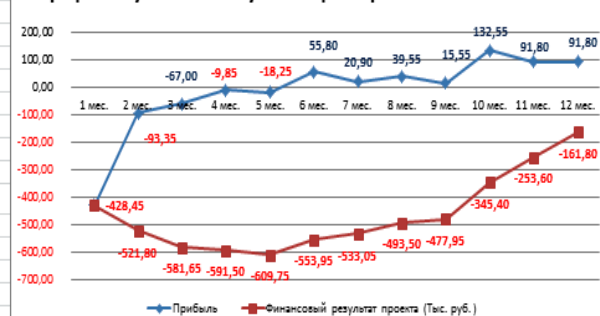


График окупаемости с учетом факторов изменения





Структура бизнес-плана - 1



СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Назначение и область применения Бизнес-плана

Раздел 2. Термины и определения

Раздел 3. Цели компании на 20 год.**

3.1 Принципы планирования деятельности компании ...

3.2 Внешняя среда компании ...

3.3 Начальные условия (риски и возможности) компании ...

3.4 Цели компании на период планирования ...

Раздел 4. Коммерческие планы.

4.1 Плановые показатели на период планирования ...

4.2 Проектные работы на планируемый период

4.3 Расчет ресурсов на период планирования ...

Раздел 5. Планы по продажам и логистике.

5.1 Плановые показатели по **Розничной торговле** на период планирования

5.2 Проектные работы на планируемый период

5.3 Расчет ресурсов на период планирования ...

5.5 Плановые показатели **Логистики** на период планирования ...

5.6 Проектные работы на планируемый период

5.7 Расчет ресурсов на период планирования ...



Структура бизнес-плана - 2



Раздел 6. Планы по развитию на 20 год.**

- 6.1 Плановые показатели на период планирования ...
- 6.2 Проектные работы на планируемый период
- 6.3 Расчет ресурсов на период планирования ...
- 6.4 Риски и компенсационные мероприятия ...

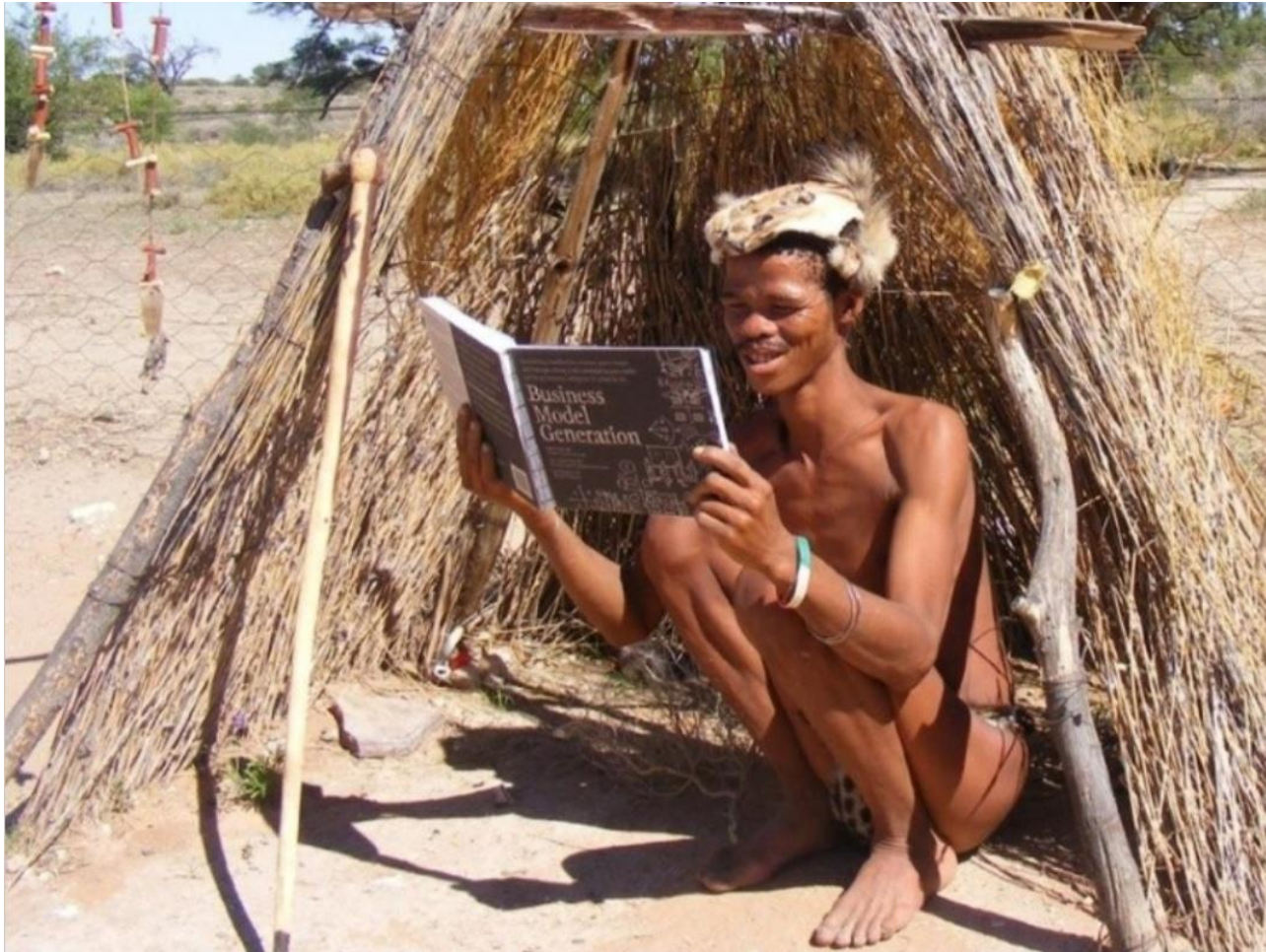
Раздел 7. Планы по персоналу на 20 г.**

- 7.1 Плановые показатели на период планирования ...
- 7.2 Проектные работы на планируемый период
- 7.3 Расчет ресурсов на период планирования ...

Раздел 8. Финансовый план на 20 г.**

- 8.1 Обоснование расходов и доходов ...
- 8.2 Источники финансирования ...
- 8.3 Поступления и выплаты ...
- 8.4 Финансовое прогнозирование ...

Кем быть: Бушменом или Бизнесменом?



Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора.

Остервальдер А. Пинье И.;

Пер. с англ. – 3-е изд. – М.:АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013 г. -288 стр.



Национальная гильдия профессиональных консультантов
www.ngpc.ru