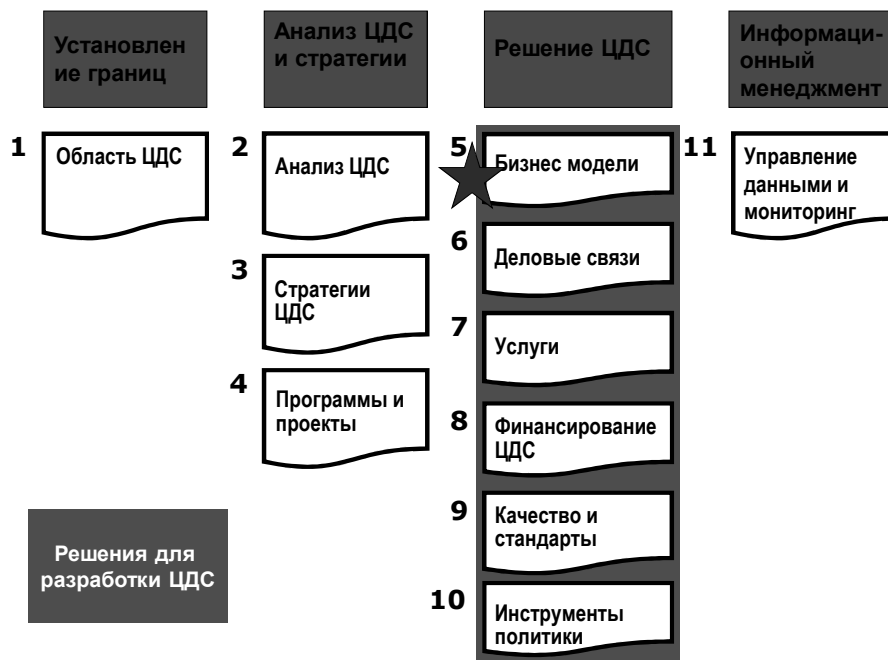
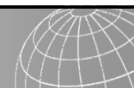




ValueLinks Модуль 5 Бизнес модели

Структура ValueLinks 2.0

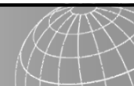




Бизнес модели

Содержание

- 1** Почему мы должны смотреть на бизнес-модели
- 2** Ключевые инструменты: канва бизнес модели и финансовый анализ
- 3** Кейс: Производство Attiéké в Буркина Фасо
- 4** Заключение: Продвижение улучшенной бизнес модели



Концепция бизнес модели

Бизнес модель и ЦДС

- 1**
 - Каждая компания имеет бизнес модель, будь то явно или не явно.
 - ЦДС может быть переформулирована на бизнес модель конкретных типов участников, которые имеют похожую бизнес модель
 - Разработка ЦДС означает улучшение бизнес модели участников, если они стремятся:
 - улучшить технологию и стать более продуктивным
 - производить новый или улучшенный продукт
 - разработать новые рынки или каналы
-
-
-

Концепция бизнес модели

Определение: бизнес модель это ...

.... конкретное сочетание продукта / рынков, внутренних операций и технологий, поставок и маркетинговых связей, которые предприятие использует для достижения успеха и роста («обоснование того, как отдельная фирма создает, фиксирует и обеспечивает стоимость»)

1

Элементы бизнес модели

- Продукт
- Клиенты/рынки
- Масштаб производства (потенциал, объем)
- Тип компании (размер, местонахождение, организация, формальная/неформальная)
- Технологии
- Обратная связь с поставщиками
- Маркетинговые каналы

5

Бизнес модели ноу хау для программ ЦДС

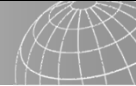
Использование подходов бизнес модели

В программе разработки ЦДС используется подход бизнес модели...

- ...помогает разработке улучшенной бизнес модели с партнерстве с компаниями, в частности малых предприятий;
- ... при возможности и полезности поддерживают копирование улучшенной малые бизнес модели;
- ... оценка последствий при разработке ЦДС (технические инновации, связи, предоставление услуг, финансирование) для участников ЦДС и необходимые изменения в их бизнес-моделях;
- ...выяснения и поддержки развития инклюзивных бизнес моделей, которые способствуют созданию рабочих мест и косвенных доходов – в других компаниях, как поставщиков сырья, вкладах или услугах, переработке или торговле.

1

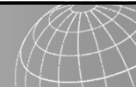
6



Бизнес модели

Содержание

- 1 Почему мы должны смотреть на бизнес-модели
- 2 Ключевые инструменты: канва бизнес модели и финансовый анализ
- 3 Кейс: Производство Attiéké в Буркина Фасо
- 4 Заключение: Продвижение улучшенной бизнес модели



Описание бизнес модели

Формат канвы бизнес модели (упрощенная)



Описание бизнес модели



Полная форма канвы бизнес модели

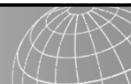
<p>Ключевые партнеры </p> <p>Ключевые партнеры? Ключевые поставщики?</p> <p>Какие ключевые ресурсы мы запрашиваем у партнеров?</p> <p>Какую ключевую деятельность выполняют партнеры?</p>	<p>Ключевая деятельность </p> <p>Какую деятельность требует «ценностное предложение», связи, каналы распределения потоки доходов?</p> <p>Ключевые ресурсы </p> <p>Какие ключевые ресурсы требуют «ценностное предложение», связи, каналы дистрибуции, потоки дохода?</p>	<p>«Ценностное предложение» </p> <p>Какие ценности мы предоставляем?</p> <p>Какие проблемы наших клиентов мы решаем?</p> <p>Какой пакет продуктов или услуг мы предлагаем?</p> <p>Какие нужды клиента мы удовлетворяем?</p>	<p>Связи с клиентами </p> <p>Тип связи с каждым клиентом? Они интегрированы с бизнес моделью? Насколько они дороги?</p> <p>Каналы </p> <p>Через какие каналы достигаются клиенты? Каналы интегрированы? Какие -работают лучше --более экономичны</p>	<p>Клиентский сегмент </p> <p>Для кого мы создаем ценность?</p> <p>Кто является самым важным клиентом?</p>
<p>Структура издержек</p> <p>Каковы основные затраты бизнес модели? Какие ключевые ресурсы самые дорогие? Какая деятельность самая дорогая?</p>		<p>Поток доходов</p> <p>За какую ценность клиент готов платить? За что они сейчас платят? Сколько вкладывает каждый поток доходов к общему доходу?</p>		



2

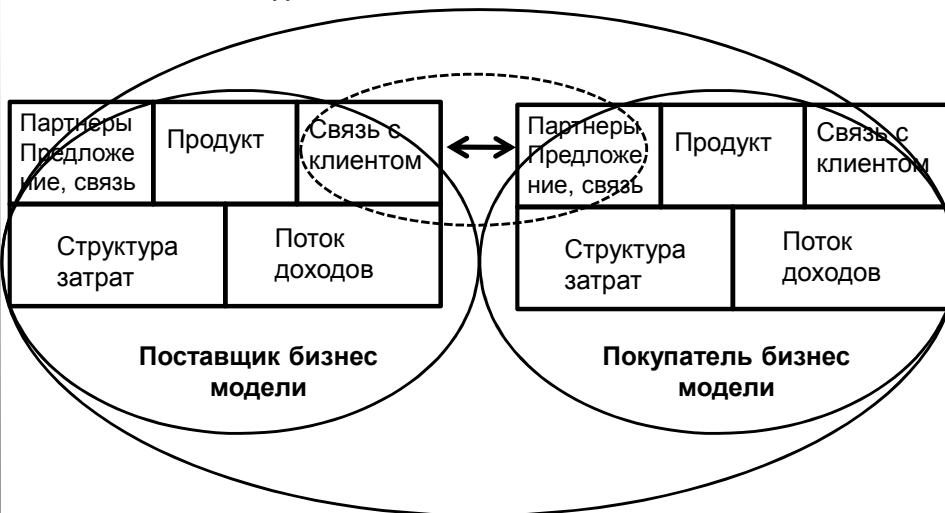


Бизнес модели, связанные с линками



Связанные бизнес модели

В котором бизнес связь между поставщиком и покупателем является частью бизнес модели



2





Элементы финансового анализа

Финансовый анализ требует оценку финансового последствия и жизнеспособности бизнес модели. Оно должно быть сделано на настоящее время, так и для улучшенной бизнес модели(ей).

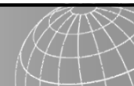
Расчеты / прогнозы финансового анализа:

(1) Прибыльность бизнес модели:

- Производственные затраты (на единицу и в общем)
- Доход и прибыль

(2) (дополнительные) требования капитала:

- Необходимая инвестиция (долгосрочные активы и оборотные активы)
- Ликвидность / денежный поток с течением времени



Модель работает? Она конкурентоспособна?

Внутренняя согласованность канвы бизнес модели

- Канва бизнес модели имеет реалистические утверждения
- Элементы канвы соответствуют и поддерживают друг друга

Финансовая жизнеспособность

- Финансовая жизнеспособность является ключевой: финансовые прогнозы показывают, что бизнес, вероятно, будет зарабатывать деньги
- Финансирование инвестиций гарантировано

Доступность бизнес партнеров и услуг

- Достаточная поставка сырьем, вкладами и оборудованием, услугами (тренинги, обслуживание),
- Покупатели/ Клиенты точны (могут быть названы)

**Она способствует устойчивому развитию?****Социальная выгода**

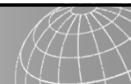
- Бедные предприниматели могут использовать бизнес модель
- Созданы качественные рабочие места
- Справедливые условия работы для мужчин и женщин

Экологическая выгода

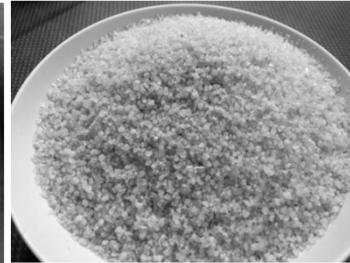
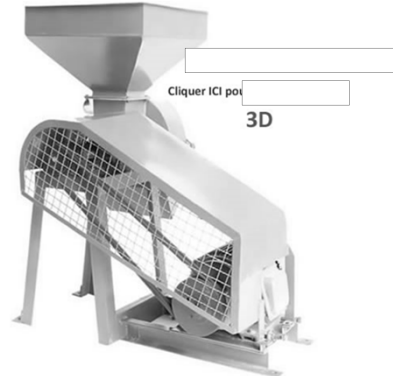
- Улучшено эффективное использование ресурсов – вода, энергия, материальные ресурсы.
- Нет дополнительного выброса и отходов

Развитие полезно – возможность копирования

- Компании могут адаптировать бизнес модель, наряду с предложением вклада и рыночного спроса
- Повышенный спрос на ресурсы и услуги, предлагая возможности для бизнеса для других, особенно для микро- и малых предприятий

**2****Бизнес модели****Содержание****1****Почему мы должны смотреть на бизнес-модели****2****Ключевые инструменты: канва бизнес модели и финансовый анализ****3****Кейс: Производство Attiéké в Буркина Фасо****4****Заключение: Продвижение улучшенной бизнес модели**

Измельчение маниоки и приготовление аттики, Буркина

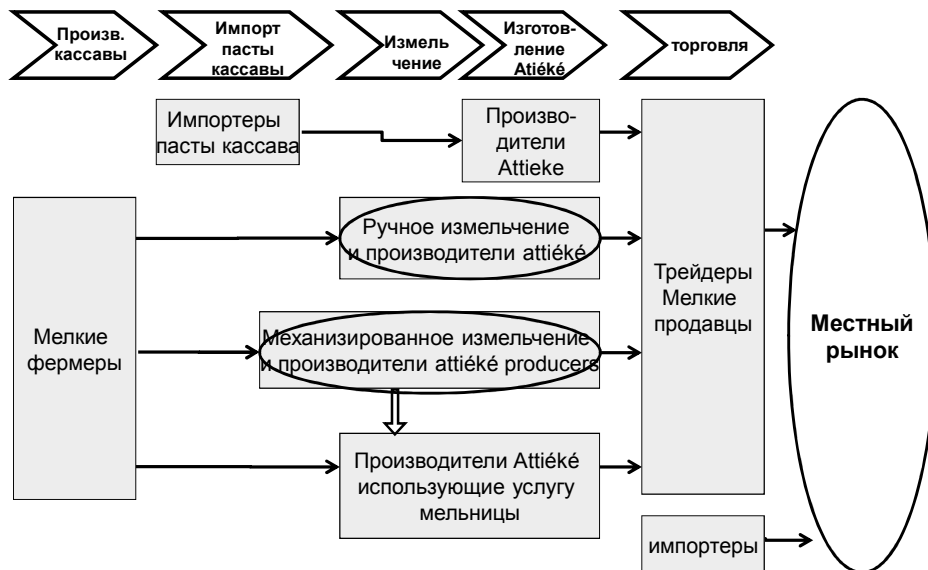


3



15

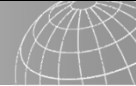
ЦДС и бизнес модель



3

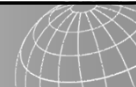


16



Канва ручного мельника и производителя attiéké

<p>Ключевые партнеры Поставщики кассавы</p>	<p>Ключевая деятельность Приобретение кассавы Вручную молоть кассаву Изготовление attiéké Упаковка attiéké</p>	<p>«Ценностное предложение» Упаковка attiéké</p>	<p>Связь с клиентами Регулярно, повторные продажи</p>	<p>Сегмент покупателей Местный рынок Городской и сельский</p>
	<p>Ключевые ресурсы 2 маленьких здания Маленькое оборудование (кастрюли, тара)</p>		<p>Каналы Продажа трейдерам Продажа розничным торговцам</p>	
<p>Структура затрат Низкие постоянные издержки Переменная цена на кассаву и труд</p>		<p>Поток дохода Доход от продажи attiéké</p>		



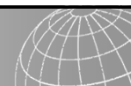
Canvas of mechanized miller & attiéké producer

<p>Ключевые партнеры Поставщики кассавы Поставщики мельниц Провайдеры технического обслуживания</p>	<p>Ключевая деятельность Приобретение кассавы Механизированный помол кассавы Изготовление attiéké Упаковка attiéké</p>	<p>«Ценностное предложение» Упаковка attiéké Услуга мельницы для кустарным производителям</p>	<p>Связь с клиентами Регулярные, повторные продажи</p>	<p>Сегмент покупателей Местный рынок Городской и сельский</p>
	<p>Key Resources механизированная мельница 3 здания Маленькое оборудование (кастрюли, тара)</p>		<p>Каналы Продажа трейдерам Продажа торговцам Продажа услуги мельницы</p>	
<p>Структура затрат Фиксированные расходы от обесценения помола Переменные расходы от труда и энергии</p>		<p>Поток дохода Доход от продажи attiéké И от услуг мельница для кустарным производителям</p>		



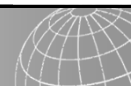
Две бизнес модели attiéké – капитал и занятость

Параметры	Ручной мельник и производитель attiéké	Механизированный мельник и производитель attiéké
Ценностное предложение	Упакованный attiéké	Упакованный attiéké (услуга мельницы)
Ключевые ресурсы- тип помола	Ручной помол	Электрический помол
Дневная мощность помола, кассава (т)	0,1 т/ день /работник	1 т / день (max 250 дней)
Затрата труда мельника	5 работников @ 144 дней	1 работник @ 144 дней
Затраты труда в производство attiéké	3 работника @ 120 дней	4 работника @ 120 дней
Ежегодное производство attiéké (т)	36,0	48,0
Долгосрочный капитал– монтаж (€) 1 хижины для хранения @ 5 м ² Мельница кассава, 3 хижины для хранения @ 5 м ²	1.500	7.500
Краткосрочный капитал – инвентарь, сумки, сырье, ресурсы, материалы (€)	300 18.000	500 24.000
Общий капитал / активы	19.800	32.000



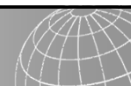
Две бизнес модели attiéké – затрата и выгода

Параметры	Ручной мельник и производитель attiéké	Механизованный мельник и производитель attiéké
Постоянные издержки (FC) в год (€) Ремонт, обесценение (20%), обновление инвентаря, проценты по инвестициям (8%)	480	2350
Переменные издержки (VC) на тонну (€) attiéké, сырье (Кассава), Труд, энергия, вода, упаковка, другие ресурсы	510	490
Цена продаж attiéké за тонну (€)	550	550
Маржа вклада на тонну (цена продаж ЦДС)	40	60
Точка безубыточности (тонна attiéké)	12	39
Количество работников, необходимых для производства attiéké для обеспечения точки безубыточности	1,0	3,5
% мощность помола, необходимой для обеспечения точки безубыточности	Мощность помола зависит от количества работников	15,6% (39 т из 250 т)
Сбор за услуги за (т) помола для других		15



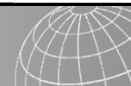
Две бизнес модели attiéké – годовая прибыль

Параметры	Ручной мельник и производитель attiéké	Механизированный мельник и производитель attiéké
Постоянные издержки (FC) в год (€) Ремонт, обесценение (20%), обновление инвентаря, проценты по инвестициям (8%)	480	2350
Общие переменные издержки на (т) attiéké	18360	23520
Общие переменные издержки за услугу мельницы (96 т)	0	192
Общие издержки	18840	26062
Общий доход от продажи attiéké	19800	26400
Общий доход от услуги мельницы	0	1440
Общий доход	19800	27880
Прибыль в год	960	1818

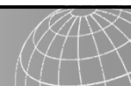


Наблюдение различий

Ручной мельник и производитель attiéké	Механизированный мельник и производитель attiéké
Схожий продукт / схожая цена продаж	Схожий продукт / схожая цена продаж
Производственные мощности зависят от и ограничиваются числом работников ограниченный потенциал роста	Высокий уровень измельчения, но производство attiéké зависит от количества рабочих
Количество кассавы может быть ограничено. Ручной помол - это тяжелая работа, доступность работников ограничивается	Доступность кассавы может быть ограничено
	Количество обработанной кассавы может быть увеличено за счет предоставления услуг по помолу. Это позволяет увеличить общее количество людей, занимающихся производством.

**Что мы можем сделать из анализа бизнес модели attiéké**

- Бизнес модель «механизированного помола» является более привлекательным решением для мелких производителей attiéké. Она более прибыльна чем другие.
- Инвестиции составляют около 6000 €, что является доступным для малых предприятий.
- В то время как это экономит тяжелый и непроизводительный труд, оно создает рабочие места в других процессах и снабжает предприятиями, так как наращиваются мощности и объемы производства.
- Кустарные производители получают выгоду от услуги помола.
- Технология и бизнес модель – это знания с исходным кодом.
- Ограничения это конец рыночному спросу. Как только регион обслуживается, нет смысла поддерживать дополнительные инвестиции.

**Бизнес модели****Содержание****1****Почему мы должны смотреть на бизнес-модели****2****Ключевые инструменты: канва бизнес модели и финансовый анализ****3****Кейс: Производство Attiéké в Буркина Фасо****4****Заключение: Продвижение улучшенной бизнес модели**

**Иновация и копирование бизнес модели****Предоставляет ли бизнес модель социальную пользу?**

- Доход бедных само занятых предпринимателей
- Созданы рабочие места
- Созданы экономические возможности для мелких предпринимателей вверх и вниз по течению
- Доступность дешевой еды

Может ли бизнес модель быть скопирована

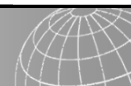
- Компании могут адаптировать бизнес модель – с учетом ограниченного рыночного спроса
- Является ли это шагом к последующим нововведениям?
- Сможет ли эта бизнес модель стать базой для разработки других бизнес моделей?

**Разработка новых бизнес идей**

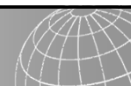
- Основываясь на понимании позицию компании в ЦДС – рынке и покупателях, поставщиках, конкурентах и бизнес среде
- Прогресс бизнес-модели не является постепенным. Технология и масштаб «прыгают» с одного уровня на другой. Разработка должна идти шаг за шагом. Следующий этап разработки может быть скопирован из других мест с использованием более продвинутых бизнес-моделей.

Разработка бизнес кейса

- Служит для предложения/доведения идеи финансиста и партнера, чтобы собрать средства и поддержку. Состоит:
 - позиция в цепочке, рынке и клиентах
 - продукция и услуги – «ценностное предложение»
 - маркетинговая стратегия
 - финансовый план

**Условия, ограничения и риски использования концепции и методов**

- Разработка бизнес модели и финансовый анализ всегда подвержены ошибке. Решение инвестировать и рисковать принимается предпринимателями - не аналитиками.
- Айтсайдеры часто не имеют доступа к запрошенным данным. Если только компании, предприятия заинтересованы в сотрудничестве с агентствами по развитию и создано доверительное партнерство, внешние агентства не могут идти в поддержку бизнес модели.
- Аналитики не должны распространять коммерческую тайну, что отдельные предприятия должны оставаться конкурентоспособными.
- Существуют ограничения копирования бизнес моделей связанные с ограничением рыночного спроса и снижением цены товара в конечных рынках.

**Тренинг предпринимательства**

- **FBS** (бизнес школа для фермеров):
В основном для большого числа мелких фермеров все следуют аналогичной бизнес-модели (например, какао-ферма или рисовая ферма); FBS также представляет собой введение в предпринимательское мышление в целом.
- **SME business loop**: (бизнес круг МСБ)
Базовые тренинги для малых предприятий для разработки своего бизнес плана и приобретения базовых бизнес навыков.
- **BUS**:
Тренинг для коммерческих фермеров или агропренеров в серии специализированных модулях, направленных на улучшение бизнес плана. (Собственность АНА Академии Германия)

