

XI ежегодная конференция

Проектирование бизнес-архитектур 2022

# Инжиниринг корпорации

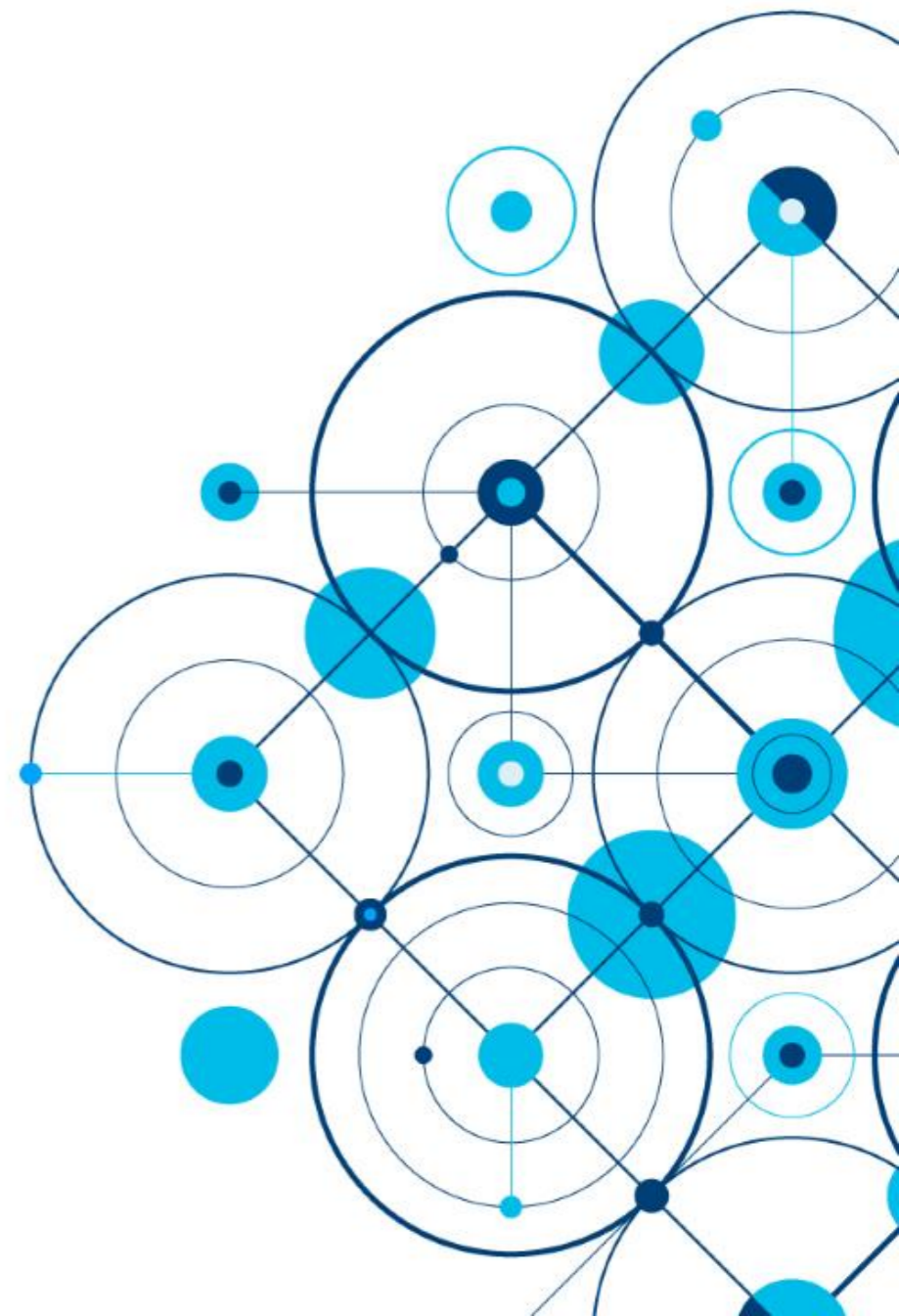
## Создаем бизнес-модель

Кадыев Тимур

Независимый консультант

Алексей Игнатюк

Независимый консультант

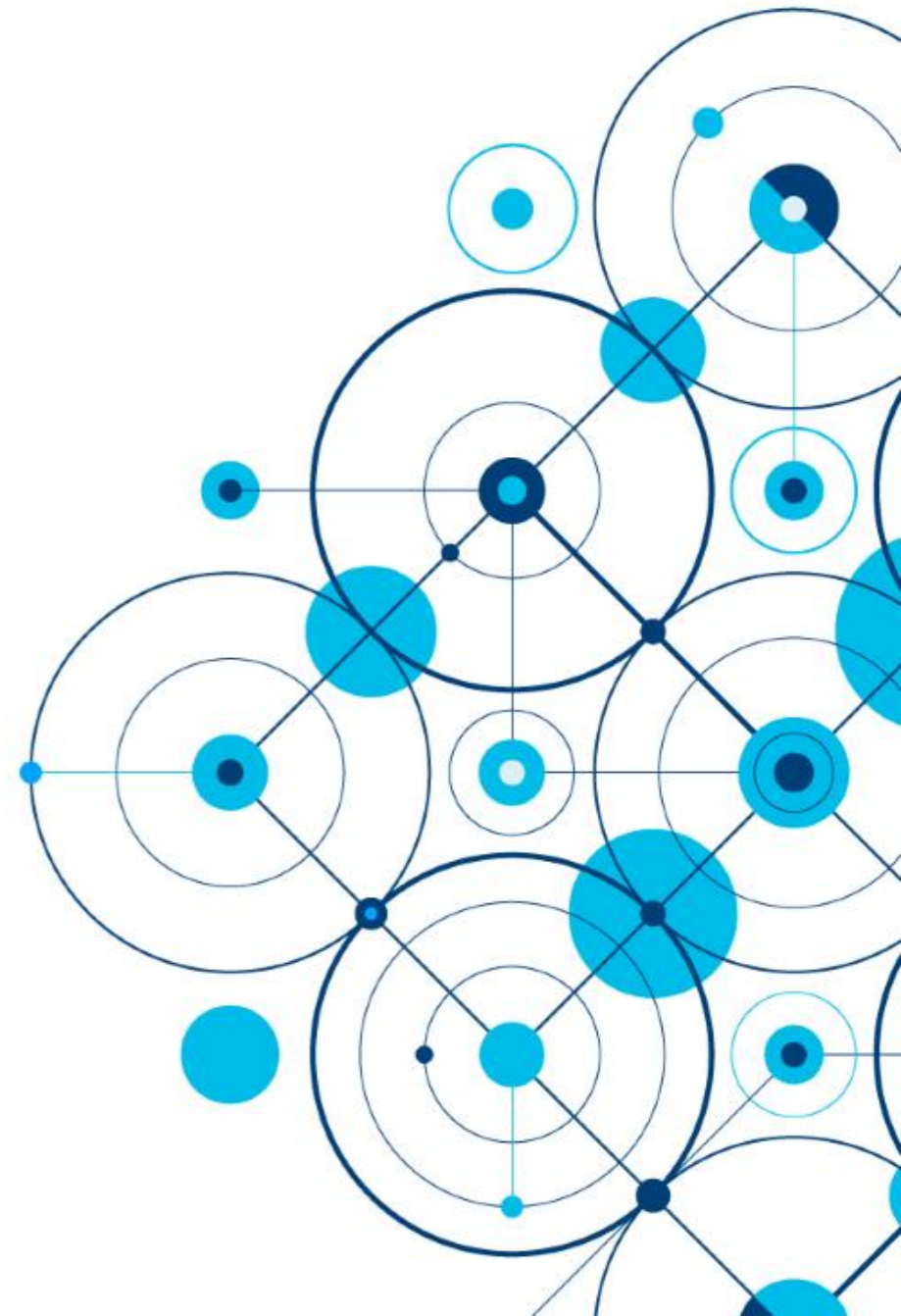


1 ГОД НАЗАД:

Дорога к индустрии 4.0: это не война товаров, это война бизнес-моделей

СЕГОДНЯ:

Как найти свою бизнес-модель и сделать ее успешной?



## ДЛЯ ЧИТЕРОВ: МЕТОД «НАТЯНИ СОВУ НА ГЛОБУС»

Подобно тому, как исследователи выделяют 36 сюжетных коллизий, которые служат основой всех литературных произведений, так и в менеджменте существует 55 базовых бизнес-моделей, которыми можно описать большинство существующих бизнес-систем.

Подавляющее большинство компаний использует уже существующие и проверенные жизнью бизнес-модели, адаптируя их под свои ожидания.

Простой путь состоит в том, чтобы последовательным перебором попробовать примерить к своей бизнес-идее какой-нибудь из этих шаблонов или их комбинацию, и оценить, что из этого может получиться.

Подход требует некоторой креативности и гибкости мышления.



# ПРИМЕР: КАФЕ ПО МОДЕЛИ «FREEMIUM»

Бизнес-идея: заработать на «тусе» городской молодежи, создав для этого специальное пространство, что-то наподобие кафе...

Бизнес-модель: Freemium – базовая версия продукта предлагается бесплатно в течение 1 недели в надежде убедить покупателей приобрести со временем абонемент.

Концепт: мы готовы предоставить место, дать очень ограниченное, но бесплатное меню и доступ к ограниченному набору сервисов. Но мы предлагаем купить абонемент, который позволяет получить доступ к полному меню, дополнительному сервису и находиться в специально отведенном комфортном пространстве.

Монетизация: плата за подписку (абонемент), «Магазин в магазине» (размещение товаров и услуг партнеров), «Скрытый доход» (привлечение аудитории в интересах третьих лиц, например, для просмотра рекламы).

Похоже ли это на то, что есть на рынке? Нет!

Значит, эта идея, как минимум, **инновационная!** А сегодня для успешности бизнеса инновационность бизнес-модели имеет большее значение, нежели продукт или стоящая за ним бизнес-идея.

Мы вступили в эпоху инновационных преобразований именно бизнес-моделей.

**Amazon** стал крупнейшим книжным магазином в мире, хотя ему не принадлежит ни один книжный магазин.

За последние десять лет **Pixar** удостоилась 11 премий Американской киноакадемии, хотя ни в одном фильме этой киностудии не снимались живые актеры.

# БИЗНЕС-ИДЕЯ И БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

## БИЗНЕС-ИДЕЯ

Бизнес-идея – это ответ на вопрос, **НА ЧЁМ** бы заработать?

Можно заработать на:

- использовании существующего продукта;
- совершенствовании существующего продукта;
- создании принципиально нового продукта.

Бизнес-идея и сама по себе может стать объектом бизнеса, поскольку ее всегда можно продать, полностью или частично.

## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

Бизнес-модель – это ответ на вопрос, **КАК** мы на этом зарабатываем?

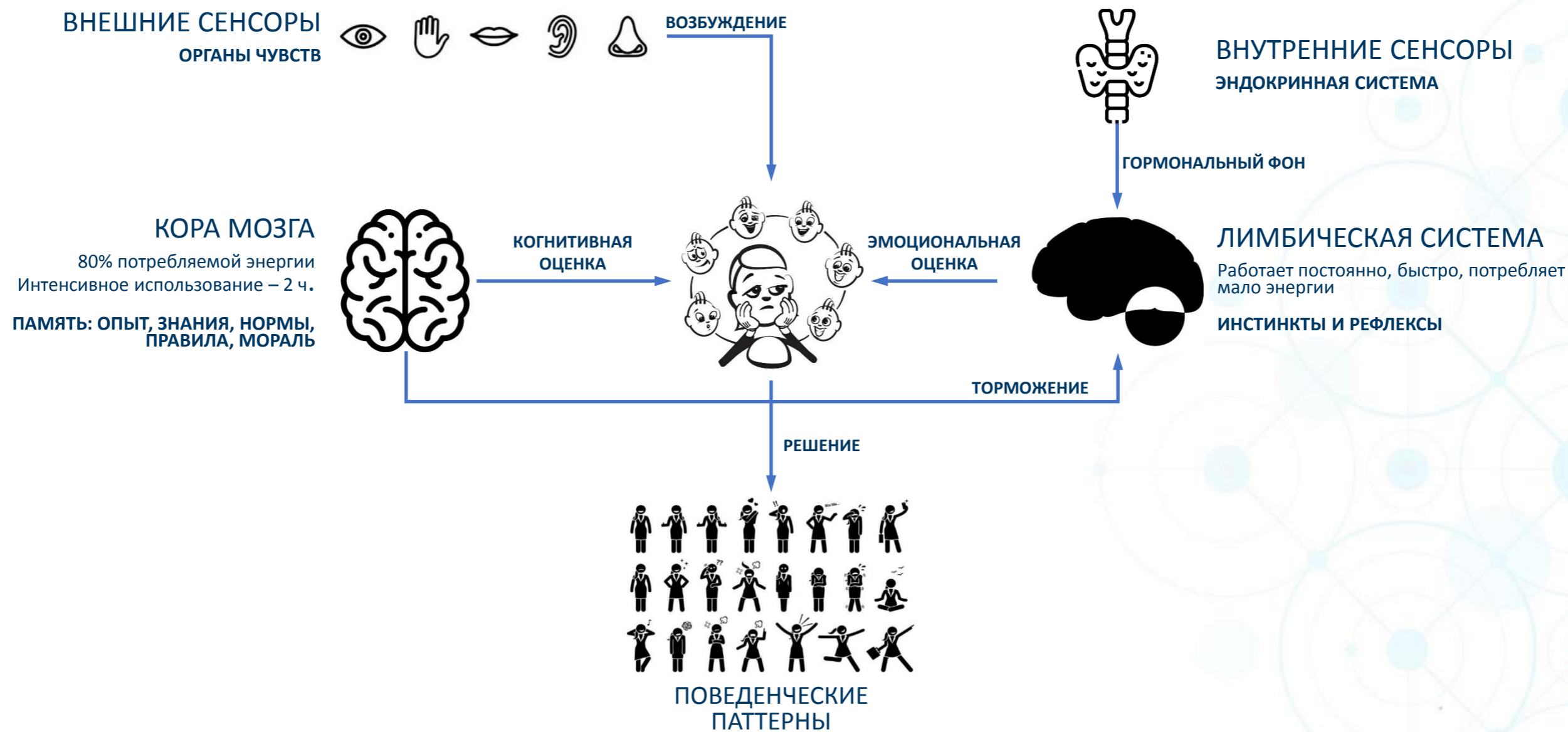
Американский экономист Питер Друкер так описывает понятие *бизнес-модель*:

*«Предполагается, что бизнес-модель отвечает за то, **кто** является вашим клиентом, какую **ценность (что)** вы можете создать для клиента и **как** вы можете сделать это при разумных затратах».*

# ФРЕЙМВОРК ФОРМУЛИРОВАНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ



# КАК МОЗГ ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЯ



# ПОТРЕБНОСТИ, ЖЕЛАНИЯ, ДЕЙСТВИЯ



В последние годы сложилась общая схема организации инстинктивного поведения. По этой схеме ключевой раздражитель может запускать соответствующую программу поведенческого акта на основе жестких, генетически детерминированных синаптических связей между сенсорными и двигательными системами.

Существенным достижением в понимании механизма запуска стереотипных действий и реализации «моторных программ» было открытие командных нейронов – клеток, активация которых запускает соответствующий поведенческий акт.



# КТО: ПОТРЕБИТЕЛЬ

## **Боль клиента**

Это эмоции, которые испытывает человек в связи с нерешённой проблемой.

## **Используемые товары**

Что использует клиент сейчас, чтобы решить свою проблему. В будущем эти товары станут товарами-заменителями нашего продукта.

## **Реальная потребность**

Это состояние человека, создаваемое испытываемой им нуждой в материальных или нематериальных объектах, необходимых для его существования и развития, и выступающее источником его активности.

## **Платежеспособность**

Это наличие денежных средств у клиента и его готовность к действию.

## **Объём целевого сегмента и его динамика**

Это численная оценка количества платежеспособных потребителей в данном сегменте рынка.

## **Доступность клиента**

Это наличие и мощность каналов продвижения, распространения информации о продукте.

## **Опасения клиента**

Как потребитель воспринимает риски, связанные с совершением покупки.

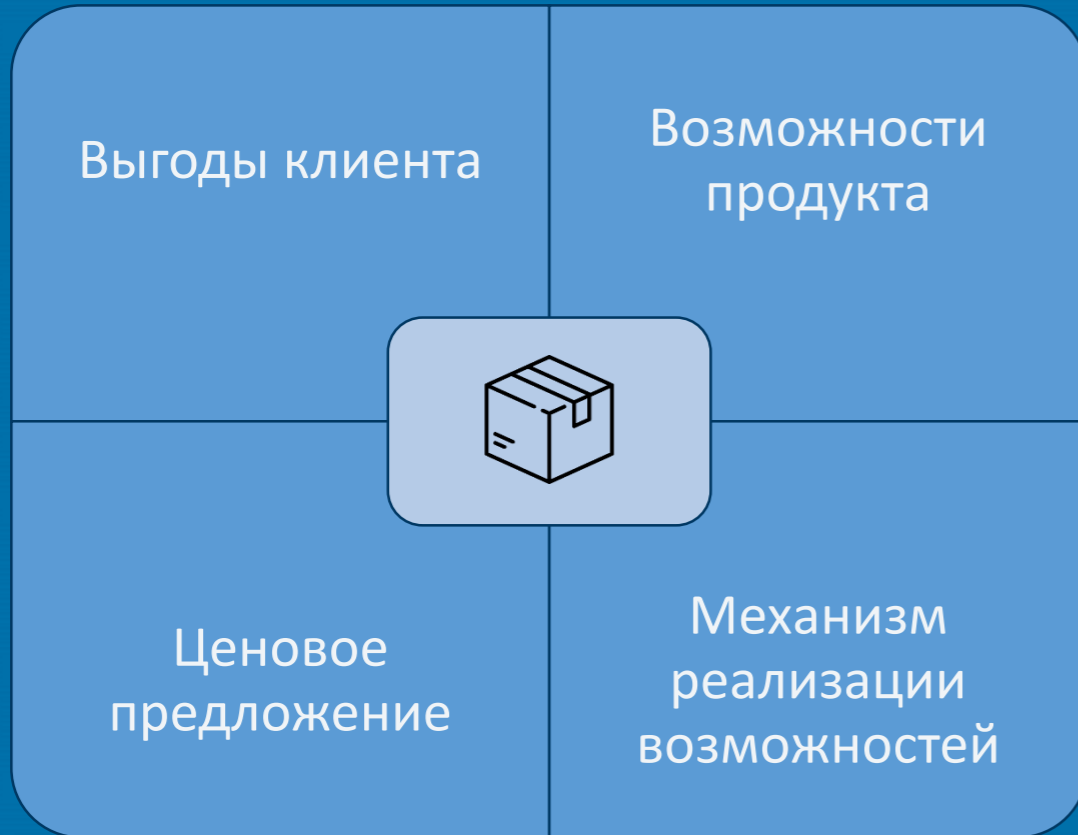
В основе любой бизнес-модели всегда находится клиент, в этом правиле не бывает исключений!

Ключевой вопрос любого бизнеса – кто наши целевые клиенты?

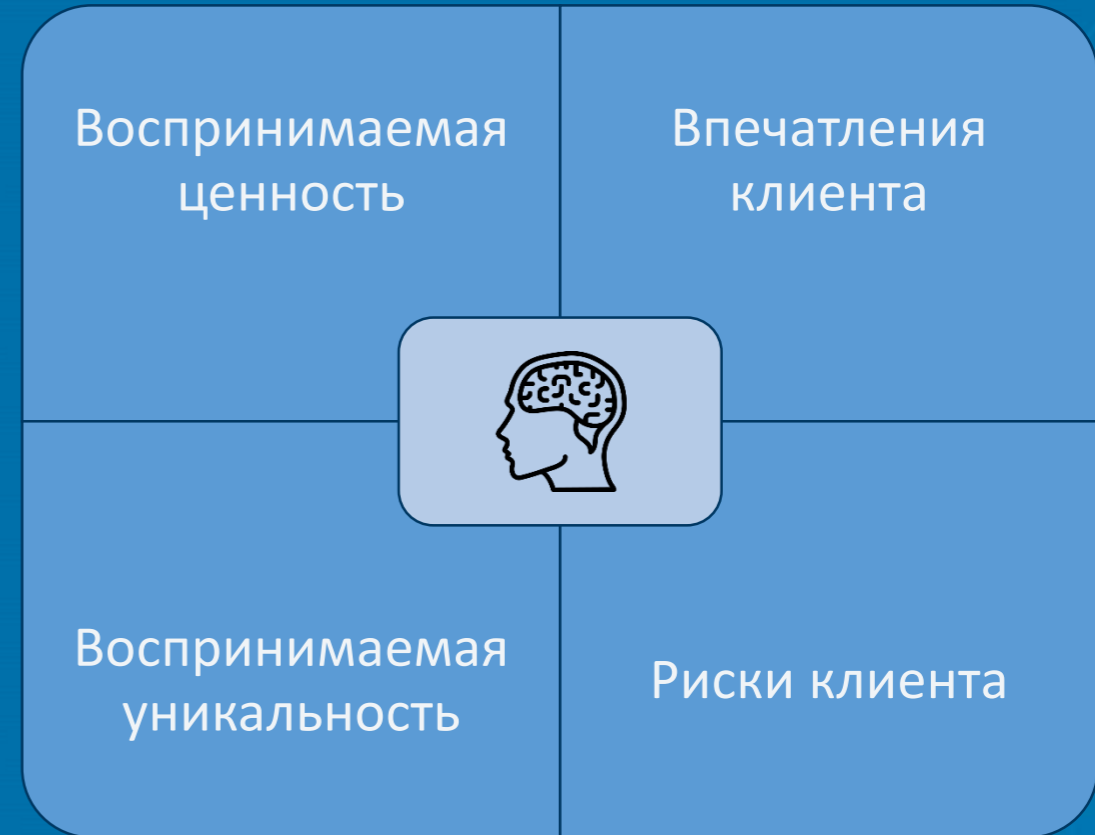
Важно точно понимать, на какие потребительские сегменты нужно нацеливаться, и какие из них будут или не будут охвачены бизнес-моделью.

# ЧТО: ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

## РАЦИОНАЛЬНОЕ: ПРОДУКТ



## ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ: ВОСПРИЯТИЕ ПРОДУКТА



Ожидаемые действия

# ЧТО: ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ – ПРОДУКТ

## Выгоды клиента

Это ответ на вопрос, какие возможные выигрыши получает потребитель от использования продукта, или как продукт экономит его издержки (время, упрощение, деньги и т.д.).

## Возможности продукта

Это набор свойств продукта, определяющих его функциональное назначение, выполняемые функции.

## Механизм реализации возможности

Это совокупность средств, позволяющих имеющему мотив и возможность потребителю реализовать предоставленные возможности продукта.

## Ценовое предложение

Это понятное потребителю выражение замысла относительно количества продукта, которое ему готовы передать по определенной цене и на определенных условиях.



Как создать хороший продукт:

- Найдите способ, как клиент может на чем-то выиграть.
- Найдите способ, как клиент может на чем-то сэкономить.
- Не увлекайтесь объемом возможностей – это усложняет использование продукта.
- Упростите механизм использования возможностей продукта до «одного клика».
- Создайте адекватное и понятное ценовое предложение, не несущее клиенту рисков.

# ЧТО: ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ – ВОСПРИЯТИЕ

## Воспринимаемая (потребительская) ценность

Это эмоциональное сравнение преимуществ, которые получает потребитель в результате приобретения и использования товара, и издержек на его приобретение, использование и обладание.

## Впечатление клиента

Это образ, след, отражение, оставляемые в сознании человека от обладания или использования продукта.

## Воспринимаемая уникальность

Это то, как клиент воспринимает отличие продуктового предложения от конкурентного.

## Риски клиента

Это то, как потребитель воспринимает риски, связанные с совершением покупки, использованием продукта и обладанием им, а также неопределенность, связанная с последующим использованием продукта потребителем.



Как создать wow-продукт:

- Как минимум – снимите боль.
- Старайтесь удовлетворить инстинктивную потребность, а не социально-культурную.
- Найдите способ, как создать клиенту впечатления
- Даже если ваше предложение не уникально, создайте впечатление о его уникальности. Но не врите!
- В погоне за уникальностью не забывайте о востребованности.
- Найдите способы взять на себя какие-то риски клиента. Чем больше – тем лучше!

# ОЖИДАЕМЫЕ ДЕЙСТВИЯ



## Поведение потребителей

Это эмоциональные, психические и поведенческие реакции, предшествующие и непосредственно связанные с покупкой и использованием продукта.

## Ожидаемые действия

Это поведенческий сценарий, паттерн, который, как ожидается, должен совершить потребитель, чтобы приобрести продукт и правильно реализовать его возможности. Например, просто совершить покупку, добавить воды в растворимый порошок, кликнуть пункт меню, и т.д.

Реализация такого поведенческого сценария может предполагать обучение потребителя (явное или не явное), активное управление его поведением.

# КАК: ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

Цепочка создания потребительской ценности – это то, каким образом мы **создаем свои продукты и управляем восприятием потребителя.**

Представление этих процессов в виде цепочки создания потребительской ценности была предложена в 80-х Майклом Портером.



## Что не так с Портером?

- крайне размытое понятие ценности, которое вольно трактуется той или иной школой менеджмента или тем более маркетологами;
- отсутствие четкого и понятного алгоритма и критериев выделения первичных и вспомогательных видов деятельности;
- отсутствие такого же алгоритма выявления конкурентных преимуществ;
- отсутствие количественной методики оценки вклада отдельных элементов системы в совокупную ценность.

Говоря о цепочке, Портер не разграничивает функциональные области, состоящие из набора различных процессов, и самих процессов, как таковых.

# КАК: ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

Центральная идея Портера: **структура любой отрасли неизменна.**

Как следствие: стратегия любой компании подстраивается под структуру отрасли. Для чего необходимо:

- провести глубинный анализ отрасли,
- найти **оптимальную позицию по отношению к конкурентам** для достижения конкурентных преимуществ.

Но это **игра с нулевой суммой** – выгода или потеря полезности каждого участника рынка точно уравновешиваются потерями или выигрышем от полезности других участников.

В такой системе возможно равновесие (равновесие Неша), при котором ни один участник не может увеличить свой выигрыш, изменив свою стратегию, если другие участники своих стратегий не меняют.

Как перейти от «игры с нулевой суммой» к «игре с ненулевой суммой»? Выйти за границы отрасли!

В 1996 году в книге «Конкурировать за будущее» Гэри Хамел и Коибатура Прахалада предложили метод создания новых участков рынка, называя их «белым пространством».

В 2005 году европейские ученые и экономисты Ким Чан и Рене Моборн предложили использовать стратегию «голубого океана».

Ключевая идея: **встав над отраслью, конкурировать не с кем!**

Проблема в том, что изложенный подход хорошо объясняет состоявшийся успех компаний, но слабо пригоден для инжиниринга и создания успешной стратегии.

# КАК: ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

Шаг 1: конкурентный анализ

Шаг 2: оценка уровня угроз

Шаг 3: поиск инновационной ценности

Шаг 4: синтез цепочки создания ценности

Шаг 5: ревизия самоидентификации

Наш подход состоит в том, чтобы как минимум отгородиться от конкурентов, а как максимум – реализовать инновационную бизнес-модель, которая позволит создать не просто нишу, а новое рыночное пространство. Единственный способ это сделать – перестать оглядываться на конкурентов и принятый порядок ведения дел в отрасли.

В основе этой стратегии лежит инновация ценности – это не конкурентное преимущество, а то, что делает конкуренцию попросту ненужной за счет выхода компании на кардинально новый уровень.

Инновация ценности – это воспринимаемые потребителем принципиально новые возможности.



# ШАГ 1. КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

Параметр	Конкурент 1	Конкурент ...	Конкурент N
Выгоды потребителя			
Заявленные возможности продукта			
Механизм реализации возможностей			
Ценовое предложение			
Воспринимаемая клиентом ценность			
Впечатления потребителей			
Риски потребителя			
Воспринимаемая уникальность			
Товары-заменители			

Мы должны проанализировать предложения основных или ключевых игроков, определяющих «погоду» в данной отрасли.

Если таковых выделить не удастся (неконсолидированный рынок), то мы должны описать среднестатистическое представление об обычном, типовом предложении.

Общая идея – мы анализируем конкурентов в тех же измерениях, в которых формулируем свое ценностное предложение.

# ШАГ 2. ОЦЕНКА ДАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

	СИЛА ПОТРЕБИТЕЛЯ	СИЛА ПОСТАВЩИКОВ	СИЛА ТОВАРОВ-ЗАМЕНИТЕЛЕЙ	СИЛА НОВЫХ ИГРОКОВ	СИЛА КОНКУРЕНТОВ	СИЛА ГОСУДАРСТВА <small>NEW</small>	СИЛА ТЕХНОЛОГИЙ <small>NEW</small>
ВОЗМОЖНОСТИ АКЦИОНЕРОВ							
ВОЗМОЖНОСТИ ПРОДУКТА							
ВОЗМОЖНОСТИ КООПЕРАЦИИ							
ЛОГИСТИКА							
АКТИВЫ							
ПРИЕМУЩЕСТВА В КОМПЕТЕНЦИЯХ							
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИЕМУЩЕСТВА							
ФИНАНСОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ							
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ							
ДАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ							

1. В чем состоит влияние данной Силы Рынка?

2. Как имеющиеся возможности могут нивелировать влияние?

3. Что нужно сделать?

1. Определяем наличие проблемы в принципе (нулевая гипотеза).
2. Если она существует, оценим ее масштаб по степени возможного негативного влияния на компанию.
3. В приведенный шаблон включаются **действия** – что нужно сделать для того, чтобы противодействовать данной рыночной силе. Например, какие активы нужно создать или приобрести, или какие компетенции нарастить.
4. Выбираем шкалу, проводим оценку:  
*Результат = Степень негативного воздействия – возможности устранения проблемы*

# ШАГ 3. ПОИСК ИННОВАЦИОННОЙ ЦЕННОСТИ

ИДЕЯ ИЛИ ПРОДУКТ

INNOVATION ENHANCER

ТОЧКА ЗРЕНИЯ

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

ПЕРЕМЕЩЕНИЕ

СОЕДИНЕНИЕ

ИЗМЕНЕНИЕ

СОЗДАНИЕ

ВООБРАЖЕНИЕ

ИННОВАЦИОННАЯ ИДЕЯ ИЛИ ПРОДУКТ

# INNOVATION ENHANCER: 42 ВОЗМОЖНОСТИ НАЙТИ ИННОВАЦИОННОСТЬ

ТОЧКА ЗРЕНИЯ	ИСПОЛЬЗОВАНИЕ	ПЕРЕМЕЩЕНИЕ	СОЕДИНЕНИЕ	ИЗМЕНЕНИЕ	СОЗДАНИЕ	ВООБРАЖЕНЕ
<b>ВЫШЕ</b> Взглянуть на проблему с более высокого уровня или шире	<b>РЫЧАГ</b> Что можно использовать лучше или впервые?	<b>ИМПОРТ</b> Что можно позаимствовать из других отраслей?	<b>ЭНЕРГИЯ</b> Альтернативный источник энергии?	<b>КАЧЕСТВО</b> Как кардинально улучшить качество?	<b>ПРОЦЕССЫ</b> Как кардинально улучшить качество?	<b>УСИЛЕНИЕ</b> Как радикально усилить / ослабить что-либо?
<b>НАОБОРОТ</b> Взглянуть на проблему с обратной стороны (Airbnb: дом = отель)	<b>ПЛАТФОРМА</b> Что можно использовать как платформу? (Facebook)	<b>ПЕРЕСТРОЙКА</b> Что можно перестроить по-другому?	<b>КОМБИНАЦИЯ</b> Что можно скомбинировать?	<b>ДИЗАЙН</b> Как кардинально улучшить дизайн?	<b>СМЫСЛ</b> Как вдохнуть в старую идею новый смысл?	<b>ЛЕГКОСТЬ</b> Как радикально облегчить что-либо?
<b>ЦЕННОСТЬ</b> Какие ценности можно поменять? (панк-рок)	<b>ЗАМЕНИТЕЛЬ</b> Что можно заменить на что-то принципиально другое?	<b>ЗАМЕНА</b> Что можно заменить чем-то другим? (криптовалюта)	<b>СЕТЬ</b> Что можно соединить в сеть?	<b>ОТДАЧА</b> Как кардинально улучшить производительность?	<b>ИСПОЛЬЗОВАНИЕ</b> Что можно использовать для создания чего-то нового?	<b>НЕГАТИВ</b> От каких негативных качеств можно избавиться?
<b>РЕБЕНОК</b> Взглянуть на проблему глазами ребенка	<b>АСПЕКТ</b> Какой новый аспект чего-нибудь можно использовать?	<b>УДАЛЕНИЕ</b> Что нужно удалить, чтобы сделать идею лучше?	<b>ПРОЗРАЧНОСТЬ</b> Что можно сделать более прозрачным?	<b>ЭСТЕТИКА</b> Как кардинально улучшить эстетику?	<b>ОПЫТНЫЙ ОБРАЗЕЦ</b> Что мы можем внедрить/показать кардинально новое?	<b>БРЕД</b> Какую бредовую идею можно попробовать?
<b>ИГНОРИРОВАНИЕ</b> Игнорировать истину (БЭВМ → ПК)	<b>ПРИМЕНЕНИЕ</b> Что можно применить не по назначению?	<b>СКОРОСТЬ</b> Что нужно ускорить или замедлить?	<b>ОТКРЫТОСТЬ</b> Что можно сделать более открытым?	<b>ОПЫТ</b> Как кардинально улучшить пользовательский опыт?	<b>ФУНКЦИИ</b> Какие уникальные / новые функции мы можем добавить?	<b>ФАНТАСТИКА</b> Что можно позаимствовать из научной фантастики?
<b>ЦЕЛОСТНОСТЬ</b> Чего не хватает для целостности? (iTunes = Player+Store)	<b>ИЗМЕНЕНИЕ</b> Можно ли изменить сложившийся порядок применения?	<b>ЧАСТОТА</b> Что нужно делать чаще/реже?	<b>ПАРТНЕРСТВО</b> С кем можно наладить сотрудничество?	<b>СТАНДАРТЫ</b> Что можно стандартизировать?	<b>СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ</b> Что можно сделать более специальным?	<b>ТЕСТ</b> Что можно просто попробовать и посмотреть, что из этого выйдет?

# ШАГ 4: ОБЪЕДИНЕНИЕ – СИНТЕЗ РЕШЕНИЯ



ОБЪЕДИНИТЕ В ВСЕ ВМЕСТЕ, ОТВЕТИВ НА ВОПРОС, КАК ЭТО РЕАЛИЗОВАТЬ?

=

СПОСОБ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

+

+

+

+

**НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

Интегрируйте в ваш способ новые технологии

**ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ**

Интегрируйте в ваш способ систему противодействия давлению Сил рынка

**ТОВАРЫ-ЗАМЕНИТЕЛИ**

Интегрируйте в ваш способ методы замещения товаров-заменителей

**СТАНДАРТЫ**

Примените управленческие и отраслевые стандарты

УПОРЯДОЧИТЕ СПОСОБ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ И ПРЕДСТАВЬТЕ ЕГО В ВИДЕ ПРОЦЕССА

=

ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

# ШАГ 5: РЕВИЗИЯ САМОИДЕНТИФИКАЦИИ

		КОМПЕТЕНЦИИ		
		ЗАУРЯДНЫЕ	СРЕДНИЕ	УНИКАЛЬНЫЕ
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ВАЖНОСТЬ	ВЫСОКАЯ	Покупай компетенции (инвестируй), а пока сотрудничай с лидерами отрасли	Развивай компетенции (инвестируй) Развивай активы (инвестируй)	Защищай и удерживай компетенции и активы
	СРЕДНЯЯ	Ликвидируй структуру, покупай работы на рынке (тендер)	Нужны <b>дополнительные критерии</b> и информация	Выделяй в отдельный бизнес, вступай в альянс (слияние) с отраслевым лидером
	НИЗКАЯ	Ликвидируй структуру, покупай работы на рынке (тендер)	Ликвидируй структуру, покупай работы на рынке (тендер)	Выделяй в отдельный бизнес и готовь его к продаже

Для превращения цепочки создания ценности в реализуемый бизнес-процесс необходимо ответить на вопрос, **кто мы?**

Лидерство обеспечивают идеи, технологии и компетенции. И то, и другое, и третье требует ресурсов. Быть лидером во всем можно, но это очень и очень дорого.

Банк, называющий себя IT-компанией – либо плохой банк, либо плохая IT-компания, либо и то, и другое, либо акционерам придется оплатить этот «праздник жизни» – амбиции своих топ-менеджеров.

Что же делать? Отдавать часть работ на **аутсорсинг!**

# КОГДА: ВРЕМЕННЫЕ ГОРИЗОНТЫ



Любая бизнес-модель существует в контексте времени. Для этого нужно определиться с его масштабом. Необходимо рассчитать величину:

- долгосрочного горизонта – масштаба времени для принятия решений, основанных на глобальных трендах и прогнозах;
- среднесрочного горизонта – масштаба времени для принятия решений по наилучшему распределению ресурсов между задачами, приводящими к достижению долгосрочных целей;
- краткосрочного горизонта – масштаба времени для принятия решений по выполнению конкретных работ.

Для решения этой задачи требуется проанализировать полученную ранее цепочку создания ценности (процесс производства) с целью определения **длины операционного цикла**.

# ПОЧЕМУ: МЕХАНИЗМ МОНЕТИЗАЦИИ

## Поток затрат

Оценку затрат проводят методами управленческого учета, разбивая затраты по местам их возникновения в цепочке создания ценности и их видам (ABC), разделив их на пред-производственные, производственные, управленческие и коммерческие.

## Поток доходов

Аналогично затратам, **все потоки доходов** необходимо разбить на их места возникновения и виды, а также по источникам. Ваши доходы в зависимости от бизнес-модели могут формироваться из различных источников.

## Итоговая оценка

Для оценки можно использовать метод сравнительного анализа значений базовых показателей с принятыми пороговыми значениями или значениями для топовых компаний вашей отрасли.

Для этого можно составить прогноз движения денежных средств (**Cash Flow**), косвенным методом собрать прогноз финансовых результатов (**P&L**), косвенным методом собрать прогнозный агрегированный аналитический баланс (**Balance sheet**).

Это измерение, включающее такие аспекты, как источники и механизмы генерирования выручки, источники и структуру затрат.

Оно дает ответ на главный вопрос, который следует задать любой компании: **что именно делает бизнес-модель финансово жизнеспособной?** Если проще, то почему бизнес-модель привлекательна с коммерческой точки зрения?

В большинстве случаев это означает поиск ответа на вопрос: каким образом мы создаем ценность для акционеров и заинтересованных лиц?



# ОЦЕНКА БИЗНЕС-МОДЕЛИ



Оценить бизнес-модель означает вынести некоторое суждение оценочного характера о ее приемлемости в обществе (социальной целесообразности), в том числе по поводу ее эффектов и последствий, а также оценить ее коммерческую привлекательность и устойчивость.

На этом этапе мы отвечаем на вопрос: **каковы главные риски и как мы планируем их избежать?**

# ИНЖИНИРИНГ КОРПОРАЦИИ

## **Постановка задачи**

Описание фреймворка целеполагания на основе модели ожиданий групп влияния.

## **Выбор метода решения задачи**

Базовое описание применяемой в книге методики, основанной на процессном подходе.

## **От идеи к бизнес-модели**

Описание фреймворка создания бизнес-модели и дизайна инновационной ценности.

## **Стратегия**

Описание фреймворка разработки стратегии.

## **Бизнес-архитектура**

Описание составляющих и механизма разработки бизнес-архитектуры.

## **Бизнес-процессы**

Описание методики проектирование бизнес-процессов на базе объектной модели бизнеса.

## **Оптимизация операций**

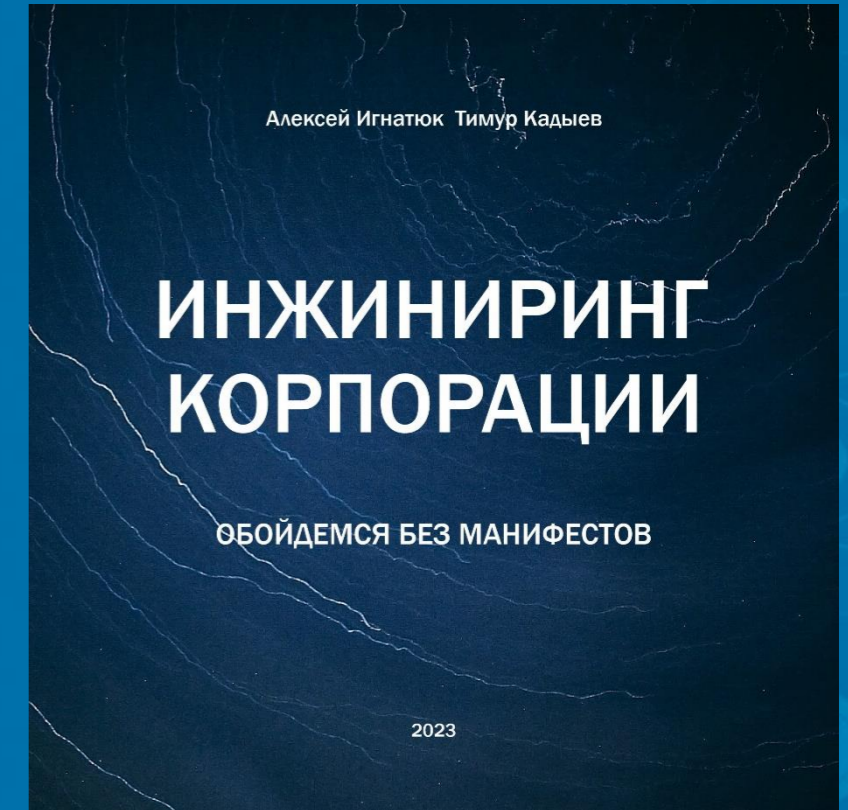
Описание точных (математически строгих) и неточных (управленческих практик) методов оптимизации операций.

## **Управление издержками на основе процессов**

Изложение принципов построения системы управления издержками на основе процессов, процессного планирования (ABP) и бюджетирования (ABB).

## **Управление изменениями и развитие компании**

Организация системы Change Management в компании.



# ИНЖИНИРИНГ КОРПОРАЦИИ



Электронная книга  
«Инжиниринг корпорации.  
Обойдемся без манифестов.»  
Формат Adobe PDF.



Экземпляр книги «Инжиниринг корпорации. Обойдемся без манифестов» с дарственной надписью авторов



5 экземпляров книги  
«Инжиниринг корпорации.  
Обойдемся без манифестов.»  
Одна страница под рекламу  
компании и один подписанный  
экземпляр.



Электронная книга «Инжиниринг корпорации. Обойдемся без манифестов» в формате Adobe PDF с дополнениями и приложениями:

- Полная универсальная модель бизнес-процессов (шаблон) в формате Business Studio с 50% скидкой;
- Методические рекомендации по локализации универсальной модели. Отраслевые примеры и рекомендации;
- Полный атлас форм, используемых в книге, включая планово-бюджетные формы.



# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

