

Консалтинговый продукт

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ НОВОЙ
БИЗНЕС-МОДЕЛИ

(*на примере агентства
недвижимости)

Характеристика рынка недвижимости

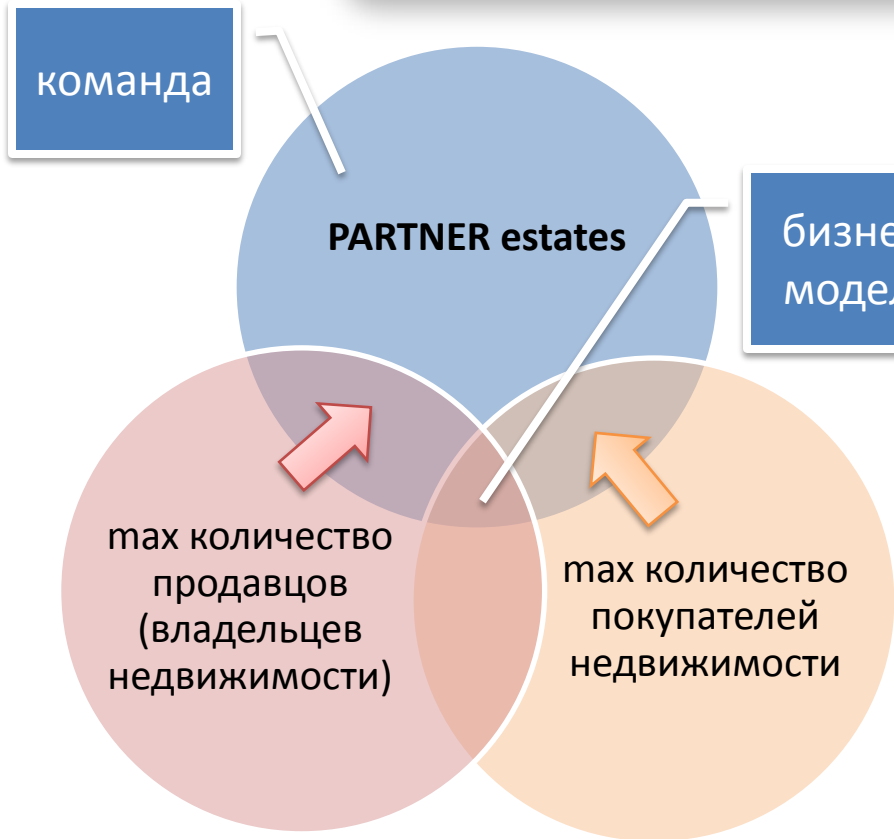


- **Лето 2010 – это период стабилизации (депрессивной) рынка и начала плавного роста цен на недвижимость.**
- **Период плавного роста цен на недвижимость продлится ближайшие несколько лет.**
- **Цены в ближайшие несколько лет не достигнут того максимума, на котором они были в 2007 и 2008 году.**

Основные драйверы рынка:

1. Недвижимость больше не рассматривается частными инвесторами как эффективное вложение средств, в десятки раз превышающее по доходности банковский депозит (как это было в период 2000-2007 гг).
2. Отсутствие ипотечного кредитования на приемлемых для покупателей условиях.
3. Уменьшение денежных appetитов строительных компаний, которые заинтересованы выйти в кэш даже если прибыль будет ниже 100%.
4. Небольшое число реальных покупателей, имеющих на руках достаточную сумму для приобретения недвижимости.

Стратегические цели агентства недвижимости



- 1) Сконцентрировать в своем агентстве максимально возможную долю реальных сделок с недвижимостью, для чего:
 - а. Привлечь к себе максимально возможное число реальных покупателей.
 - б. Привлечь к себе максимально возможное число продавцов, адекватно оценивающих свою недвижимость.
 - с. Разработать эффективную бизнес-модель деятельности агентства.
- 2) Подготовить команду агентства для внедрения эффективной бизнес-модели деятельности агентства и внедрить её.

Существующие бизнес-модели

В настоящий момент (июнь 2010 года) на рынке жилой недвижимости в крупных городах СНГ действуют две основные бизнес-модели:

1. Бизнес-модель выживания, когда риэлтерское агентство берется за все сделки, которые могут принести прибыль. В этой модели строятся длинные цепочки обменов владельцев квартир с доплатами, осуществляется поиск жилья под аренду, идет взаимодействие с другими агентствами, работающими в той же бизнес-модели выживания.
2. Бизнес-модель «скоро рынок снова начнет расти сам по себе», которая состоит в том, что агентство пассивно ожидает оживления рынка недвижимости.

Обе описанные модели риэлтерского бизнеса не содержат в себе главной составляющей: стратегии.

Первая модель приводит к тому, что риэлтерское агентство действует ситуативно, в каждой ситуации пытается работать с максимальной для себя выгодой, но не видит и не формирует завтрашний день.

Вторая модель, сводящаяся к пассивному ожиданию конца кризиса, чревата тем, что обострившаяся высокопрофессиональная конкуренция (а на рынке сейчас остались только профессионалы) серьезно уменьшит долю сделок, проходящих через агенство, находящееся в режиме пассивного ожидания.

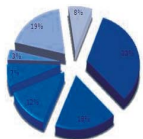
Определение бизнес-модели

Бизнес-модель – это модель финансовых потоков, которые генерирует бизнес, и возможность рассчитывать их величину и скорость в зависимости от исходных условий.

Возможности:

- Возможность моделирования различных вариантов ведения бизнеса, различных схем формирования прибыли;
- Возможность сознательно выбирать вариант бизнес-плана для реализации;
- Возможность анализировать факторы, влияющие на себестоимость;
- Возможность построить систему финансовых индикаторов для контроля за деятельностью топ-менеджмента;
- Возможность четко ставить финансовые цели, формировать под них клиентскую базу, прописывать бизнес-процессы и обучать сотрудников;
- Возможность выдвигать обоснованные предложения потенциальным инвесторам и кредиторам.

Структура бизнес-модели



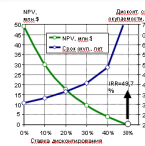
Анализ рынка сбыта

- Анализ конкурентов
- Анализ свободных ниш
- Анализ конкурентных преимуществ
- Требуемые характеристики продукта
- Оптимальные способы продвижения



Построение модели финансовых потоков

- На чем зарабатываются деньги в бизнесе
- Оценка особенностей потребления продукта (услуги)
- Определение параметров, влияющих на величину и скорость финансовых потоков
- Модель величины и скорости финансовых потоков в зависимости от исходных параметров
- Моделирование вариантов кредитования развития бизнеса (источники, структура кредитов, условия)
- Моделирование вариантов инвестирования в развитие бизнеса.



Анализ чувствительности финансовой модели

- Расчет cash-flow
- Анализ чувствительности модели к изменениям исходных параметров
- Расчет значимости (удельного веса) каждого исходного параметра
- Расчет наиболее стабильных и наиболее перспективных вариантов бизнес-модели
- Осмысленный выбор варианта бизнес-модели для реализации



Socium

Этапы реализации выбранной бизнес-модели

Диагностика системы управления компании

- Анализ системы управления
- Анализ распределения функций, полномочий, ответственности, выявление неисполняющихся или избыточных функций
- Анализ системы документооборота, сбора и анализа информации о бизнесе, действующей системы бизнес-процессов
- Анализ системы принятия решений и контроля их исполнения
- Анализ системы стимулирования и системы карьерного роста сотрудников
- Общая оценка эффективности системы управления

Анализ действующей бизнес-модели

- Анализ финансовых показателей деятельности
- Анализ значимости (веса) входных параметров на характеристики действующей финансовой модели, анализ чувствительности к изменению входных параметров
- Анализ системы управленческого и финансового учета
- Анализ финансовой и сбытовой политики
- Анализ политики в области снабжения и закупок
- Анализ алгоритма принятия финансовых решений управленцами

Построение эффективной системы управления и эффективной бизнес-модели

- Построение эффективной бизнес-модели
- Построение оптимальной модели инвестирования и развития
- Постановка корректных финансовых целей
- Построение эффективной системы управления
- Разработка эффективной системы бизнес-процессов
- Разработка оптимального распределения функций, полномочий, ответственности
- Разработка оптимальной системы стимулирования персонала и системы карьерного роста

Эффективная бизнес-модель риэлтерского агентства на период 2010-2015

Как построить оптимальную бизнес-модель? Предлагаем следующие этапы работы

Определение финансовых целей компании, формулы эффективности, финансовых индикаторов

Определение маркетинговых целей и задач компании

Настройка бизнес-процессов компании

Подготовка команды управленцев и специалистов

Формирование имиджа экспертов рынка

Разработка передовых услуг

Определение финансовых целей компании

Необходимо поставить реальные и достижимые, но достаточно амбициозные финансовые цели (какую прибыль агентство хочет заработать в ближайший год, два, три?)

Необходимо определить каким именно образом агентство намерено увеличить прибыль, на чем именно будут зарабатывать деньги.

Необходимо разработать систему индикаторов деятельности, по которым можно судить об успешной реализации выбранной стратегии

Необходимо сформулировать формулу эффективности, соединив в ней факторы, по которым будет вычисляться суммарная эффективность агентства как бизнес-машины по зарабатыванию денег.

Определение маркетинговых целей и задач компании

Какие маркетинговые задачи предстоит решить компании, чтобы достичь поставленных финансовых целей?

Как строить работу с потенциальными клиентами?

Как строить работу с бумажными СМИ?

Как строить рекламу?

Как строить работу в Интернете и в электронных СМИ?

Кто именно в команде возьмет на себя решение многочисленных маркетинговых задач?

Как развивать отношения с клиентами?

Как увеличить количество полезных коммуникаций?

Как привлечь в агентство реальных покупателей и адекватных продавцов?

Обеспечить оптимизацию сайта на соответствие запросам в поисковых системах.

Настройка бизнес-процессов компании

Чтобы решить поставленные маркетинговые задачи, необходимо настроить бизнес-процессы, которые позволят работать системно, без сбоев, не разочаровывая клиентов качеством услуг.

Для этого необходимо построить:

- систему внутреннего управленческого документооборота
- систему обмена электронными документами
- систему ответственности
- систему распределения полномочий
- систему принятия быстрых и правильных решений
- систему контроля исполнения принятых решений

Необходимо продумать передовые услуги, которые будут отличать агентство от конкурентов и привлекать к нему внимание реальных покупателей и адекватных продавцов.

Подготовка команды

Необходимо разработать:

- Систему стимулирования персонала
- Распределить функции, полномочия и ответственность таким образом, чтобы команда смогла решить поставленные задачи
- Вовлечь ключевых управленцев и специалистов в процесс разработки и реализации маркетинговой стратегии и мотивировать их на достижение поставленных финансовых целей.
- Построить систему внутреннего PR
- Продумать участие каждого в PR и рекламе, чтобы создавался имидж агентства, ставшего «экспертом рынка»
- Спроектировать с участием команды сайт агентства и процедуры обновления информации.

Агентству необходим имидж экспертов рынка

- Необходимо, используя сеть Интернет, разработать и осуществить детализированную PR-кампанию, в ходе которой агентство будет регулярно размещать публикации с анализом и прогнозом цен на недвижимость в сочетании с реальными предложениями и реальными ценами сделок. Предприняв определенные усилия для продвижения в Интернете, можно добиться высокой посещаемости сайта.
- Необходимо сделать свой сайт удобным для покупателей и постоянно обновляемым путеводителем по рынку недвижимости с обилием аналитических материалов, прогнозов и с анализом исполнения прогнозов.
- Необходимо проанализировать запросы, которые делают покупатели и продавцы недвижимости в поисковых системах и позаботиться о том, чтобы формулировки этих запросов постоянно присутствовали в заголовках публикаций на сайте, в тэгах и в метатэгах.
- Необходимо продумать систему еженедельного контроля знаний риэлтеров о тенденциях рынка недвижимости и об объектах, которые находятся в работе.
- Необходимо установить постоянное дежурство сотрудников на сайте агентства с возможностью он-лайн консультаций.

Агентству необходимы передовые услуги

1. Отработать перечень услуг агентства, сформировать гибкую, мягкую и понятную систему расценок на услуги агентства (чтобы клиенты понимали, что риэлтеры зарабатывают каждый доллар своего гонорара).
2. Разработать полноценное интернет-представительство, имеющее дружественный и детальный информационный сервис с планами квартир, со сведениями о доме (какой лифт, уровень коммунальных платежей, фото видов из окна, план расположения дома и т.д.).
3. Большую роль может сыграть публикация на сайте агентства «карты событий» для продавца и покупателя при осуществлении сделки. В этой карте необходимо детально расписать, что будет происходить в процессе сделки, какие документы потребуются на каком этапе, какие действия должен осуществить клиент, какие пакеты документов потребуются ему в каких инстанциях при освобождении квартиры, при выписке, при регистрации на новом месте жительства и т.д. Эту же инструкцию можно вручать клиентам в самом начале работы.
4. Необходимо разработать и предлагать на сайте ряд дополнительных услуг клиентам, что выгодно будет отличать агентство от конкурентов:
 - a. аренда жилья на период ремонта купленной квартиры,
 - b. сбор и ведение базы данных об электриках, сантехниках, плиточниках, специалистах по ремонтным работам с отзывами тех, кто к ним обращался.
 - c. услуги грузчиков и фирм, занимающихся упаковкой и перевозкой вещей.
 - d. услуги клининга
 - e. ответы на совсем уже частные вопросы типа «Где взять коробки для перевозки вещей?» и т.д.

Суть нашего предложения

Мы предлагаем Вам построение эффективной и реализуемой стратегии Вашего агентства, которая будет разрабатываться при активном вовлечении ключевых управленцев и специалистов Вашего агентства.

Наиболее эффективный путь для решения этой задачи состоит из четырех этапов:

1. Знакомство с бизнесом, с управленцами и специалистами. Мы подписываем соглашение о конфиденциальности и в течение 7-10 рабочих дней знакомимся с ключевыми управленцами и специалистами. Знакомство проходит в форме индивидуального интервью в течение 1 часа.
2. Выезд на стратегическую сессию. Мы выбираем 4 дня, в течение которых работаем с ключевыми управленцами и специалистами Вашего агентства на выезде. В течение этой стратегической сессии происходит:
 - Разработка маркетинговой стратегии агентства
 - Детальная проработка эффективной бизнес-модели (с исполнителями и ответственными)
 - Разработка бизнес-процессов и внутренних процедур агентства
 - Выработка общей политики агентства в информационном пространстве
 - Разработка креативных идей, которые будут продвигать агентство
 - Разработка технологии привлечения реальных покупателей и адекватных продавцов.
 - Формирование команды, которая будет исполнять намеченную стратегию
3. Описание эффективной бизнес-модели
4. Сопровождение внедрения эффективной бизнес-модели.

Наши компетенции (1)

Компания «Socium» имеет опыт консалтинга развития отраслей и регионов в Казахстане с использованием технологии построения саморазвивающихся экономических систем. Наиболее крупные клиенты:

1. Железная дорога Казахстана (2001-2004). Тема «Внедрение программы реструктуризации железной дороги Казахстана». Проект выполнялся совместно с компанией «Центр социально-экономических исследований» (Астана)
2. Министерство Экономики Казахстана (2008). Тема: «Оптимизация управления государственными активами». Проект выполнялся совместно с компанией SETI Consulting (Алматы).
3. Акимат города Кокшетау (2008). Тема «Стратегия социально-экономического развития города». Проект выполнялся совместно с компанией SETI Consulting (Алматы)
4. Объединенная Химическая Компания (2009-2010). Тема: «Разработка мастер-плана развития химической отрасли Казахстана». Проект выполнялся совместно с компанией Nexant (Великобритания)
5. Акимат Жамбылской области (2010). Тема: «Стратегия социально-экономического развития области». Проект выполнялся совместно с компанией Strategy Partners (Москва)

Наши компетенции (2)

В Одессе нашими клиентами были:

1. Компания «Реста» (1998, 2004)
2. Газета «Биржа» (1998-2000).
3. Компания «Тид» (2001-2007)
4. Компания «Мирс» (1998)
5. Народный Блок Литвина (городская организация) (2005)
6. ООО «Найдис» (2005)
7. Компания «Киевстар» (2009), совместно с компанией «Формула успеха»

Техническое задание (1)

Настоящим техническим заданием Заказчик поручает Исполнителю осуществить следующий комплекс консалтинговых услуг.

ЭТАП 1. Исследование бизнеса Заказчика

1. Проведение интервью с ключевыми управленцами и специалистами Заказчика. Цель интервью – собрать представления ключевых сотрудников о наиболее оптимальном направлении развития бизнеса и об эффективной бизнес-модели.
2. Изучение наиболее значимых информационных каналов, обеспечивающих эффективную коммуникацию с потенциальными клиентами Заказчика.
3. Краткое исследование маркетингового поведения компаний-конкурентов
4. Анализ интернет-запросов, которые делаются через поисковики по словосочетаниям, связанным с бизнесом Заказчика.
5. Критический анализ сайта Заказчика и его интернет-активности.
6. Изучение финансовых результатов деятельности агентства за последние 3 года (фактическая бухгалтерия).
7. Черновое проектирование вариантов оптимальной бизнес-модели Заказчика.

Техническое задание (2)

ЭТАП 2. Проектирование оптимальной бизнес-модели силами команды управленцев и специалистов. Этап работы осуществляется в ходе выездной стратегической сессии длительностью 4 дня с полным погружением в проблематику.

1. Проведение 4-хдневной выездной стратегической сессии. . В течение этой стратегической сессии происходит:

- Разработка маркетинговой стратегии агентства
- Детальная проработка эффективной бизнес-модели (с исполнителями и ответственными)
- Разработка бизнес-процессов и внутренних процедур агентства
- Выработка общей политики агентства в информационном пространстве, в том числе разработка PR-стратегии, оптимального функционала сайта агентства, стратегии взаимодействия с печатными и интернет СМИ.
- Разработка креативных идей, которые будут продвигать агентство
- Разработка технологии привлечения реальных покупателей и адекватных продавцов.
- Формирование «сыгранной» команды, которая способна реализовать намеченную стратегию.
- Разработка системы стимулирования персонала агентства.
- Разработка стратегии взаимодействия с конкурирующими бизнесами.

2. Монтаж видеотчета о выездной стратегической сессии.

Техническое задание (3)

ЭТАП 3. Подробная разработка эффективной бизнес-модели консультантами с учетом и на основе результатов выездной стратегической сессии.

1. Написание отчета о выездной стратегической сессии с подробным описанием построенной в ходе сессии бизнес-модели агентства. Отчет должен включать в себя:

- рыночные цели, целевые финансовые результаты деятельности агентства, целевые результаты работы с клиентами агентства, формулу эффективности агентства.
- маркетинговую стратегию агентства по отношению к потенциальным клиентам (CRM) и конкурирующим бизнесам;
- оптимальные бизнес-процессы деятельности агентства;
- разработанные политики в области PR, рекламы, интернет-PR
- описание оптимальной структуры и функционала сайта
- систему стимулирования персонала агентства
- описание креативных идей, способствующих развитию бизнеса и продвижению услуг агентства
- описание алгоритма привлечения в агентство значительной доли реальных покупателей и адекватных продавцов с изложением программы деятельности, расписанной по исполнителям и ответственным
- расчет финансовой модели деятельности агентства
- систему индикаторов финансовой эффективности деятельности агентства, на основе которых будет оцениваться работа подразделений.

2. Разработка презентации, в которой изложены основные идеи отчета.

Техническое задание (4)

ЭТАП 4. Сопровождение внедрения эффективной бизнес-модели

1. Презентация видеоотчета о проведении выездной стратегической сессии.
2. Обсуждение презентации отчета об эффективной бизнес-модели
3. Помощь в постановке управленческих задач.
4. Помощь в управлении эффективностью агентства (через индикаторы, формулу эффективности и контрольные точки бизнес-процессов).

Благодарим за внимание

www.shokhov.com
shokhov@gmail.com

8(048)7020016

8(093)1840333