
Бизнес-модели и инновационные структуры финансирования низкотемпературного централизованного теплоснабжения

1 Что такое бизнес-модель?

Универсального определения БМ не существует, но есть некоторые общие черты:

- Это логика того, как компания или организация создают, поставляют и удерживают ценность
- Отражает стратегии компании
- Может создать конкурентное преимущество для компании до тех пор, пока она не будет скопирована (преимущества первоходца).

Один из способов проиллюстрировать БМ состоит в том, что она состоит из трех частей:

- Клиенты (ценность, отношения, сегменты)
- Ресурсы (инфраструктура, деятельность, партнеры, логистика)
- Структура затрат/доходов (тарифы, сборы, модели цен, доходы, затраты)

Второй способ проиллюстрировать БМ—это взаимосвязь между организацией и рынком:

- Основная часть БМ относится к гуманитарным ценностям и стратегиям и только небольшая часть является ценовой моделью или структурой дохода
- Ценовая модель включает в себя то, как компания планирует зарабатывать деньги, т. е. различные виды тарифов, сборов и т. д.
- Мягкая ценностная и стратегическая часть БМ может включать в себя такие шаги, как сохранение всех компетенций внутри компании, выбор неископаемых ресурсов, когда это возможно, стратегическое партнерство и т.д.

2 Описание шаблона бизнес-модели

Шаблон бизнес-модели-самый распространенный способ проиллюстрировать БМ. Он основан на стратегическом процессе, который посредством использования шаблона документирует существующие бизнес-модели. Это визуальная диаграмма с элементами, описывающими девятикомпонентную бизнес-модель организованным образом, так, чтобы изложить предположения о ключевых ресурсах, ключевых партнерах и ключевых видах деятельности вашей цепочки создания стоимости, а также о ценностном предложении, взаимоотношениях с клиентами, каналах, сегментах клиентов, структурах затрат и потоках доходов.

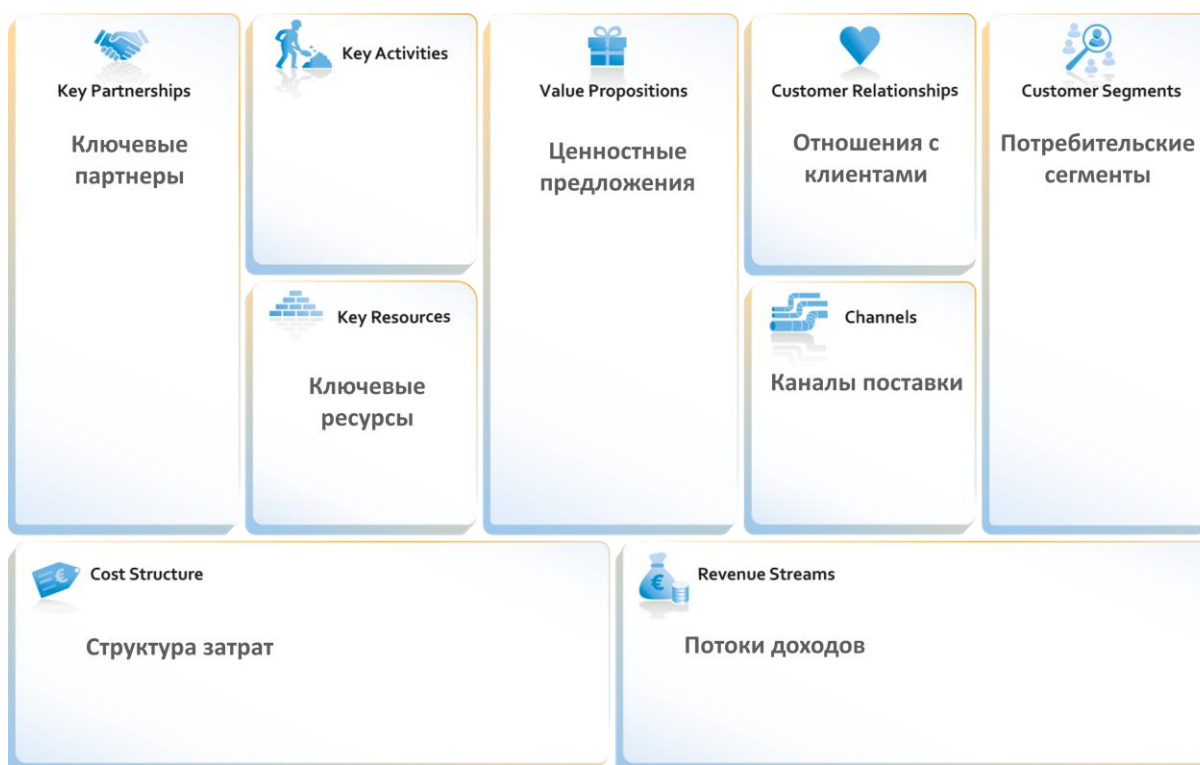


Рис 1 Шаблон БМ (Based on Strategyzer.com)

Modified from Business Model Canvas at Strategyzer.com

2.1 Шаблон бизнес-модели для традиционного централизованного теплоснабжения

При использовании инструмента шаблона БМ для традиционного централизованного теплоснабжения, классическая бизнес-модель для централизованного теплоснабжения - это обычное производство, а бизнес-логика - эффект масштаба. И бизнес - модель довольно прямолинейна. Клиентские сегменты бизнес-модели централизованного теплоснабжения: самый большой клиентский сегмент - это профессиональные клиенты, например, владельцы крупных зданий.

Ключевыми ресурсами являются производственные подразделения и распределительные сети. Ключевыми партнерами являются поставщики топлива. А ключевыми видами деятель-

ности являются производство, распределение и техническое обслуживание. Ценностное предложение для обычного централизованного теплоснабжения - это тепло и горячая вода. Отношения с потребителем заключаются в том, что компания является поставщиком тепла потребителю. А каналом связи служат счета и счета-фактуры. С другой стороны, структура затрат основана на больших постоянных затратах, а потоки доходов также довольно фиксированы и велики.

2.2 Шаблон БМ, адаптированный для низкотемпературного централизованного теплоснабжения

Низкотемпературное централизованное теплоснабжение в большинстве случаев потребует иной бизнес-модели, чем традиционное централизованное теплоснабжение. Точная бизнес-модель должна быть разработана с учетом местных условий, источников тепла и потребителей.

Некоторые из факторов, которые, как прогнозируется, изменятся, включают в себя:

Ключевые партнеры	больше ключевых партнерств, включая 3 сторону – производителей тепла
Ключевые направления деятельности	Переход от “только” производителя централизованного теплоснабжения к предоставлению большего количества услуг клиентам
Структура затрат	Большее разнообразие в затратах, единицы производства тепла разных размеров и увеличение закупок тепла у третьих лиц, включая избыточное тепло
Потоки доходов	Больше типов клиентов, но меньшие объемы продаж. Потенциальными клиентами могут быть и владельцы зданий с близким к нулю потреблением энергии.
Отношения с клиентами	Более частые отношения, внедрение низкотемпературного централизованного теплоснабжения может потребовать проектирования для других установок в зданиях, и пределы погрешности меньше.

3 Примеры других инструментов бизнес-модели

В проекте LowTEMP другие инструменты бизнес-моделей описаны в Исследовании бизнес-моделей и инновационных структур финансирования, которое можно загрузить с сайта lowtemp.eu. Они включают в себя:

- Модель вертолета (разработка LowTEMP) - модель, помогающая исследовать региональную ситуацию и среду.
- Лестница ценности (разработка LowTEMP) - инструмент, который помогает определить ценностные предложения компании сегодня и в будущем.
- Метод моста помогает сопоставить интересы и мотивацию различных заинтересованных сторон в проекте, включая внедрение низкотемпературного централизованного теплоснабжения.

4 Инновационные структуры финансирования

4.1 Введение в структуры финансирования

При определении подходящей структуры финансирования инвестиций в низкотемпературное централизованное теплоснабжение необходимо учитывать несколько факторов:

- Характеристики различных стран, включая широко используемые структуры финансирования.
- Размер и собственность систем и компаний централизованного теплоснабжения.
- Условия и лимиты финансирования
 - Структуры собственности (государственная или частная).
 - Правовая база.
 - Будет ли это новая система или модернизация существующей системы.
- Инновационные аспекты
 - Каковы различия между предлагаемыми системами низкотемпературного и традиционного централизованного теплоснабжения?
 - Часто более высокий риск свойственен новым технологиям.
 - Если предложение инновационное, то оно может обеспечить доступ к внешнему финансированию/финансированию ЕС.

Национальные условия будут оказывать прямое влияние на доступность финансирования. Некоторые общие структуры финансирования, используемые в настоящее время, включают:

- Кредиты от национальных банков или финансовых учреждений.
- Международные финансовые институты (капитальные фонды, международные банки).
- Национальные гранты (по выбросам CO₂ и NO_x).
- Субсидии городского уровня (на обеспечение дешевым теплом социального жилья).
- Кредитная гарантия от национального банка или государственного учреждения.
- Европейский инвестиционный банк.

- Фонды/программы ЕС (Фонды структурного развития и сплочения ЕС или Европейский фонд регионального развития).

4.2 Примеры альтернативны структур финансирования

При исследовании инновационных структур финансирования хорошим методом может быть выход за пределы национальных границ. Некоторые страны уже давно используют такие виды финансирования, которые в других странах встречаются редко из-за структуры собственности на централизованное теплоснабжение. Примеры новых инновационных структур финансирования включают:

- Краудфандинг
- Кооперативное финансирование
- Энергосервисные контракты (ЭСКО)

4.3 Дополнительная информация

Чтобы получить более глубокое введение в эту тему, отчетное исследование по бизнес-моделям и инновационным структурам финансирования можно загрузить с сайта lowtemp.eu.