

**«УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ДОЛЖНЫ
НАХОДИТЬ РАВНОВЕСИЕ
МЕЖДУ ПРОЦЕССАМИ И ДИНАМИЧНЫМ
ХАОСОМ ИНТЕРЕСОВ И
ВЗАИМООТНОШЕНИЙ,
КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯЮТ ИМ БЫТЬ
ИННОВАЦИОННЫМИ И ЖИВЫМИ»**

РОБИН ВУД

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ



- **1.1 Сущность бизнес-модели предприятия**
- **1.2. Классификация бизнес-моделей предприятия и их эволюция**
- **1.3. Особенности формирования бизнес-модели предприятия в условиях динамичной внешней среды**

Бизнес - деятельность, дело, приносящее доход или другую материальную выгоду.



Модель (фр. *modèle*, от лат. *modulus* — мера, аналог, образец) — отображение, копия, схема, макет, некоторый материальный или мысленно представляемый объект или явление.



Моделью может быть серийный повторяемый проект имеющий набор определённых, свойственных только данной модели параметров и характеристик.

Несмотря на популярность темы, разброс мнений о том, что же понимается руководителями под термином «бизнес-модель» неоднозначный.



- определения совпали
- различные определения

При определении сущности понятия «бизнес-модель» выделяют 2 подхода



Ориентированный на ценность/ клиента (подход, направленный на внешнее окружение предприятия);

Ориентированный на бизнес-процессы/роли (подход, направленный внутрь предприятия)

КЛЮЧЕВЫМИ ЭЛЕМЕНТАМИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ЛЮБОГО ПРЕДПРИЯТИЯ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИМИ ЕЕ СОДЕРЖАНИЕ, ЯВЛЯЮТСЯ:

1

ценность для внешних клиентов, которую предлагает предприятие на основе своих продуктов и услуг;

2

система создания этой ценности, включающая поставщиков и целевых клиентов, а также цепочки создания ценности

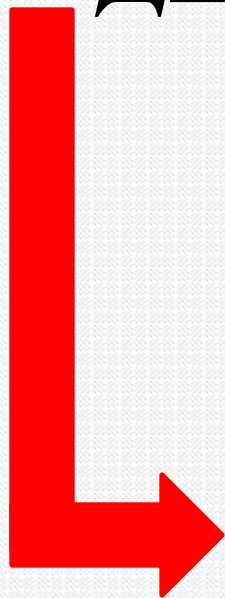
3

активы, которые предприятие использует для создания ценности

4

финансовая модель предприятия, определяющая, как структуру ее затрат, так и способы получения прибыли

**БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ПОДРОБНО
ОПИСЫВАЕТ ТО, КАК
ПРЕДПРИЯТИЕ ЗАРАБАТЫВАЕТ
ДЕНЬГИ.**





**ТАК «БИЗНЕС-МОДЕЛЬ» ЭТО
СТРАТЕГИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ?**

Взаимосвязи между бизнес-моделью и стратегией можно

проиллюстрировать с помощью «уравнения ценности», предложенного М. Levy:

$$V = M \times S,$$

где V — M — S

УРАВНЕНИЕ ПРЕДПОЛАГАЕТ, ЧТО ПРЕДПРИЯТИЕ ДОЛЖНО ОПРЕДЕЛИТЬ ЛУЧШИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ.

Отличия бизнес-модели от стратегии



Параметр	Бизнес-модель	Стратегия
Создание ценности и ее превращение в прибыль	Фокусируется на создании ценности и одновременно описывает то, как предприятие превращает созданную ценность в прибыль.	Смотрит дальше и фокусируется на создании устойчивого конкурентного преимущества
Стоимость бизнеса	Создает архитектуру превращения инновации в экономическую ценность для бизнеса, но не отвечает на вопрос, как превратить стоимость бизнеса в прибыль для собственников и акционеров.	Стратегия ориентирована на повышение стоимости бизнеса в перспективе
Предполагаемый уровень знания о бизнес-среде	Создание не требует глубоких знаний о бизнес-среде	Адекватность разработки стратегий зависит от более сложного анализа, требующего более полной информации о среде, в которой должно развиваться предприятие

Бизнес-модели могут создаваться:



для определенного
продукта или услуги
(группы
однородных
продуктов (услуг))

для предприятия
в целом

для группы
предприятий
или холдинга

Бизнес-модели могут применяться:

1

для оценки и анализа эффективности бизнеса предприятия в сравнении с другими аналогичными предприятиями

2

для оценки потенциала и инвестиционной привлекательности бизнеса предприятия в будущем

3

для оптимизации бизнеса предприятия с точки зрения стратегии и с точки зрения максимизации удержания ценности, которую предприятие создает для клиентов и других заинтересованных в его бизнесе лиц

варианты применения бизнес-моделей



Бизнес-модель предприятия — это совокупность графических и текстовых описаний, позволяющих понимать, а в случае использования электронных средств динамического моделирования имитировать процесс управления предприятием.

Обычно **бизнес-модель формируется** в целях усовершенствования процесса управления, когда руководство понимает, что предприятие должно перейти на новую ступень развития, например *повысить качество производимой продукции или оказываемых услуг, выйти на внешний рынок и т. п.*



Бизнес-модель позволяет выработать единое представление о механизме работы предприятия.

Она позволяет дать ответ на вопросы: **ЧТО** и **КАК** необходимо делать, чтобы достичь желаемого результата.

К тому же, ошибочно полагать, что бизнес-модель — это просто комплект документов, описывающий только бизнес-процессы предприятия.

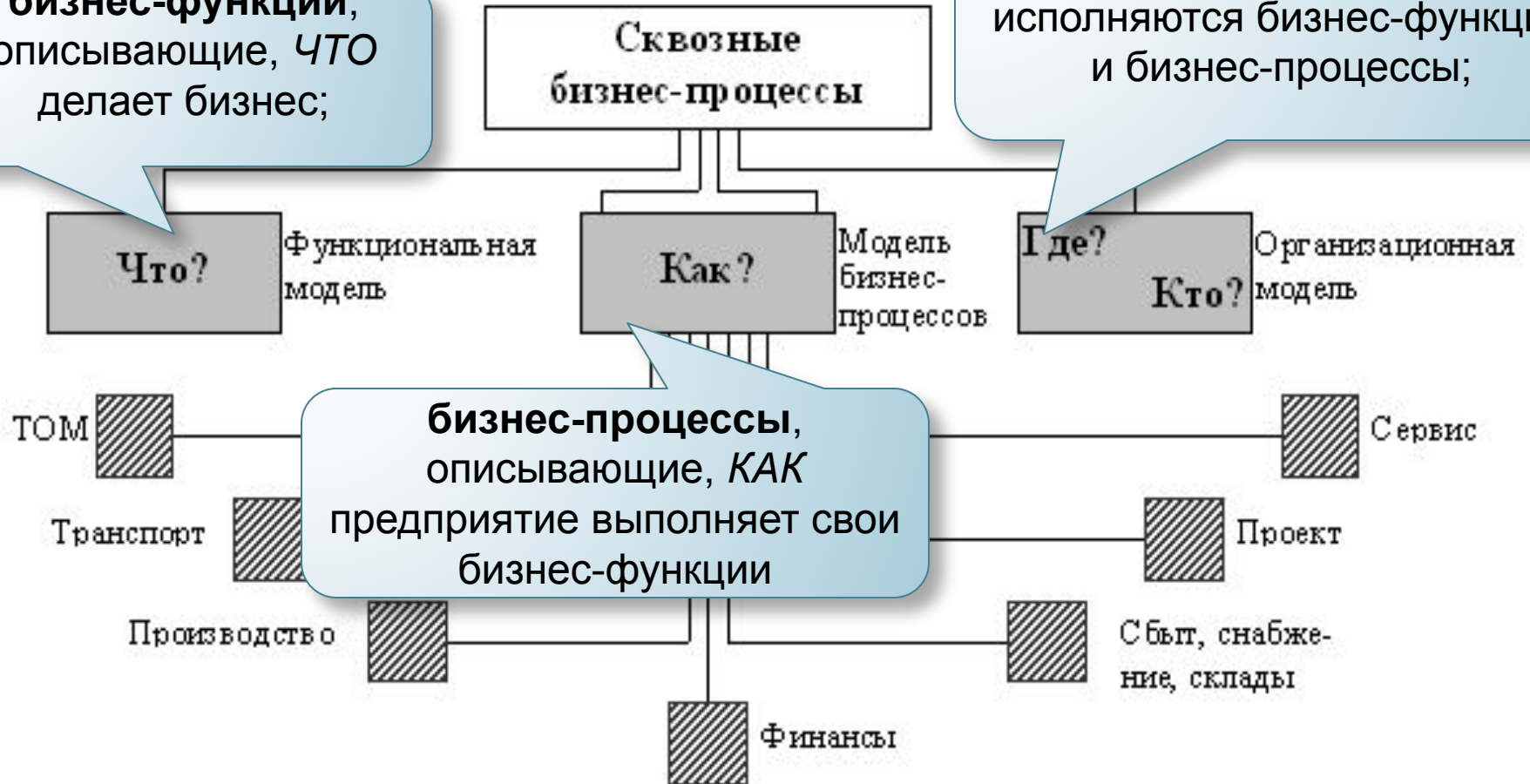


Бизнес-модель формируется исходя из целей развития предприятия, определяющих состав всех базовых компонентов бизнес-модели (сквозных бизнес-процессов), которые в совокупности представляют определенную методологическую платформу

Методологическая платформа бизнес-модели предприятия

бизнес-функции, описывающие, **ЧТО** делает бизнес;

организационная структура, определяющая, **ГДЕ** исполняются бизнес-функции и бизнес-процессы;





- **фазы**, определяющие, *КОГДА* (в какой последовательности) должны быть внедрены те или иные бизнес-функции;
- **роли**, определяющие, *КТО* исполняет бизнес-процессы;
- **правила**, определяющие связь между *ЧТО, КАК, ГДЕ, КОГДА и КТО*.

наиболее устоявшийся перечень атрибутов, которые бизнес-модель должна описывать:



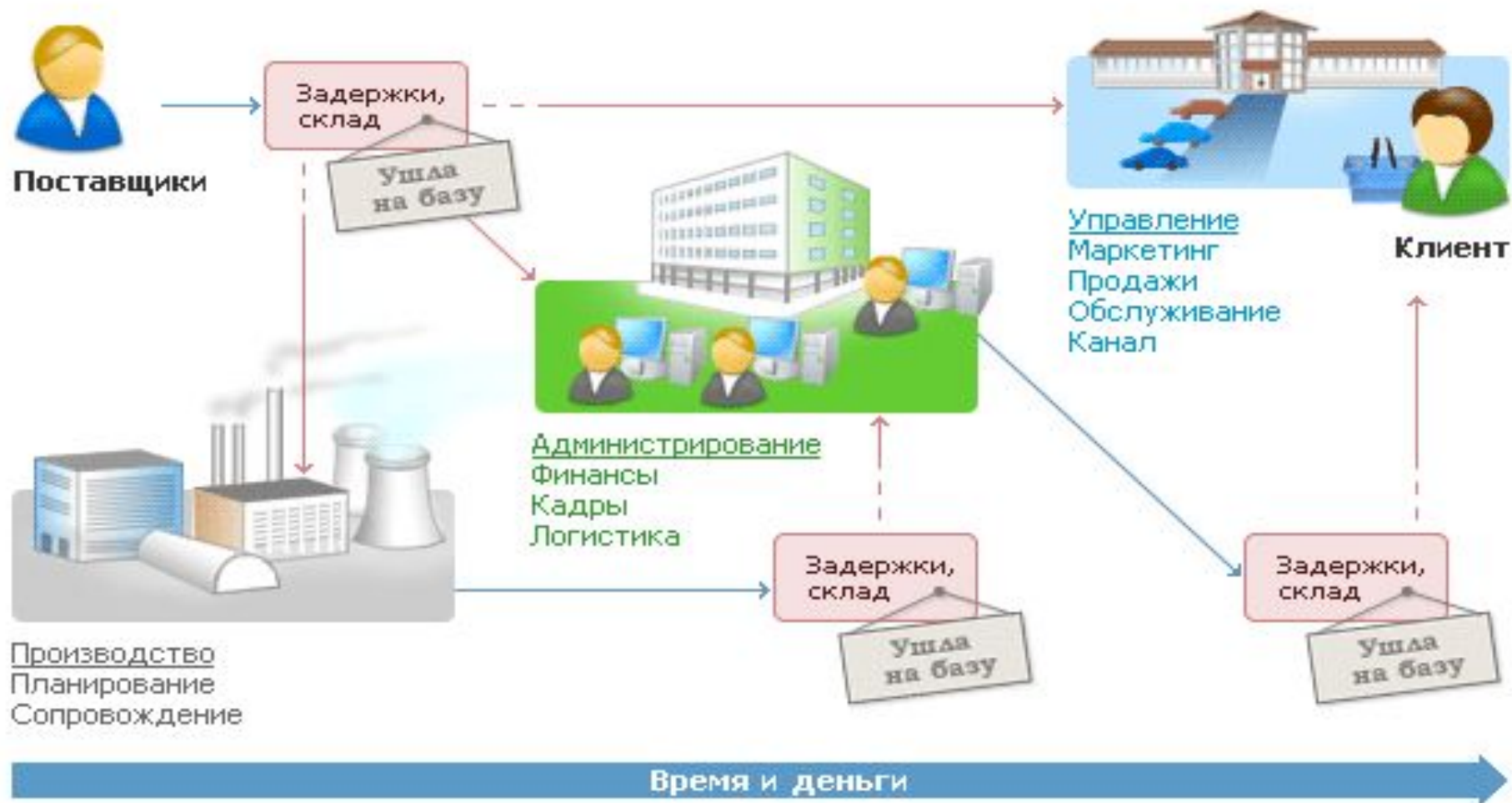
- **воздействия**
 - иницирующие каждый шаг бизнес-процесса
- **исполнители**
 - каждого шага это могут быть как люди, так и программы и механизмы
- **воздействия**
 - регламентирующие данный шаг (законодательные акты, рыночные условия и т. п.)
- **результат**
 - получаемый на выходе конкретного шага бизнес-процесса

1.2. Классификация бизнес-моделей предприятия и их эволюция



- *В зависимости от направленности развития бизнеса*
 - от производства
 - от клиента
- *По функциональной принадлежности*
 - модель целеполагания
 - процессная
 - организационно-функциональная
 - ресурсная
 - бюджетная
 - информационная
 - компетентностная
- *В зависимости от степени открытости бизнес-модели*
 - недифференцированная
 - дифференцированная
 - сегментированная
 - внешне ориентированная
 - интегрированная с инновационным процессом
 - адаптивная

В зависимости от направленности развития бизнеса.



Бизнес-модель «от производства»

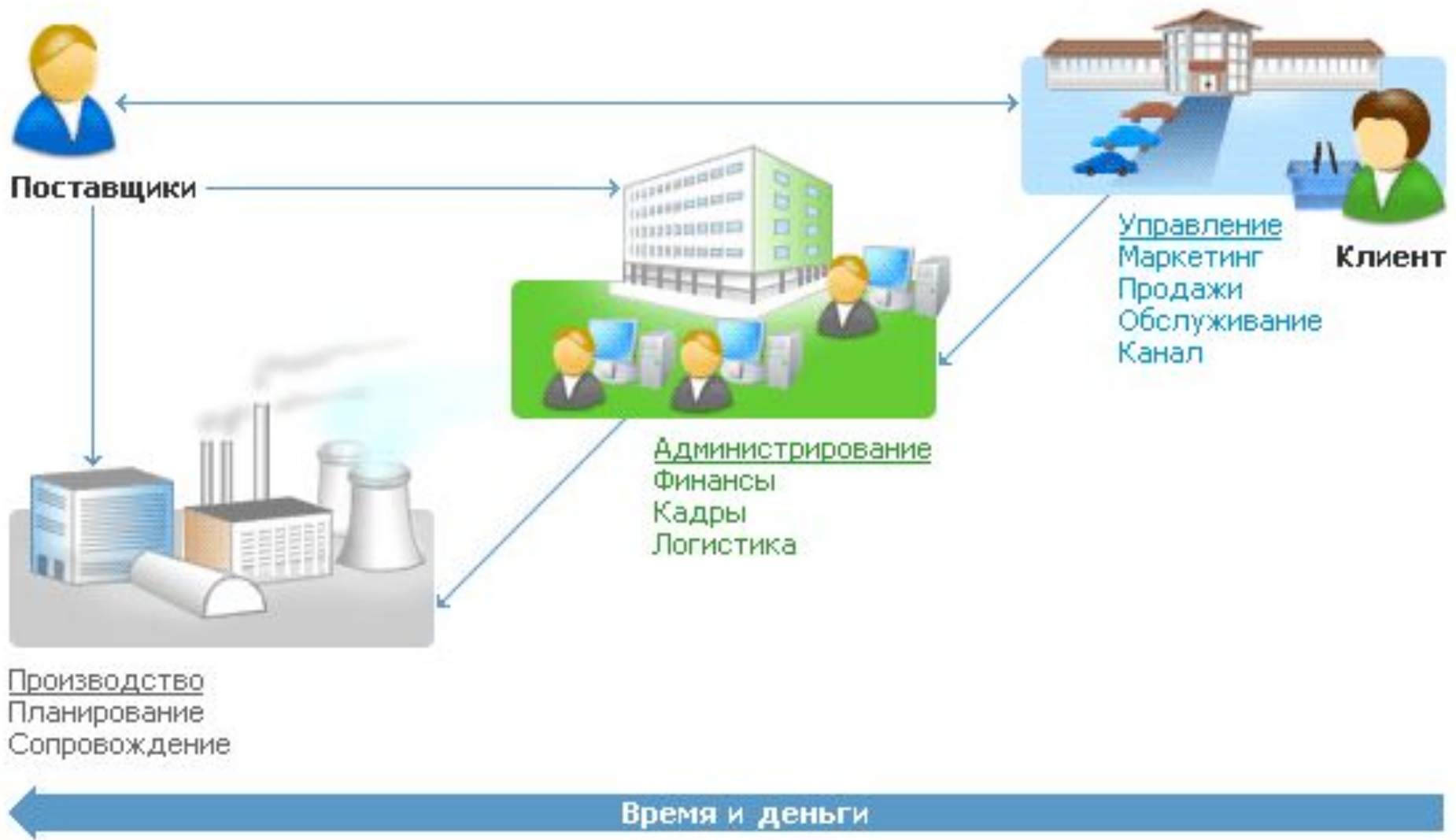
При этом в процессе производства возникает ряд следующих проблем:



- Производство товара, еще не востребованного рынком, сопряжено с появлением издержек — нужно платить за услуги и товары поставщиков (комплектующие, сырье, электричество и т. п.) или выплачивать проценты по банковским кредитам.
- Необходимость складирования и транспортировки товара, причем не обязательно в том месте, где его купят.
- Необходимость проведения специальных рекламных и маркетинговых кампаний, чтобы побудить клиента к покупке именно данного товара (который, может быть, ему и не нужен).
- Степень удовлетворенности клиента остается на очень невысоком уровне, потому что он вынужден покупать то, что рынок готов ему предложить в настоящий момент.



*Реалии современного бизнеса состоят в том, что эффективное функционирование предприятия предусматривает переход к принципиально новой бизнес-модели — **«от клиента»**, когда товар производится по запросу потребителя в соответствии с его пожеланиями*



Бизнес-модель «от клиента»

Преимущества модели «от клиента»

1

**Отсутствует
проблема сбыта
товара:**
*производится то,
что востребовано
клиентом
и рынком.*

2

**Более точно
удовлетворяются
потребности
клиентов**

3

**Происходит
улучшение
движения
финансовых
ресурсов**

Характеристика бизнес-моделей предприятия по функциональному признаку



Название бизнес-модели	Отвечает на вопрос
Модель целеполагания	зачем предприятие занимается именно этим видом деятельности (бизнесом), почему надеется при этом быть конкурентоспособной, какие цели и стратегии для этого необходимо реализовать
Процессная	какие основные, обеспечивающие и управляющие бизнес-процессы должны описывать деятельность предприятия, кто ответственный за их выполнение и когда они должны быть выполнены
Организационно-функциональная	кто и что делает на предприятии и кто за что отвечает
Ресурсная	сколько необходимо ресурсов
Бюджетная	за счет каких средств осуществляется деятельность предприятия
Информационная	на основе чего описываются регламенты предприятия и объекты внешнего окружения
Матричная	как сопоставлены результаты с затраченными ресурсами
Объемная	как в целом оцениваются бизнес-процессы предприятия и объекты внешнего окружения

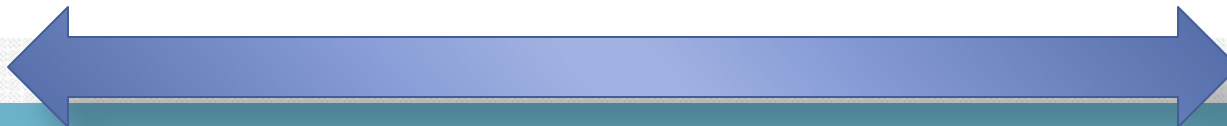
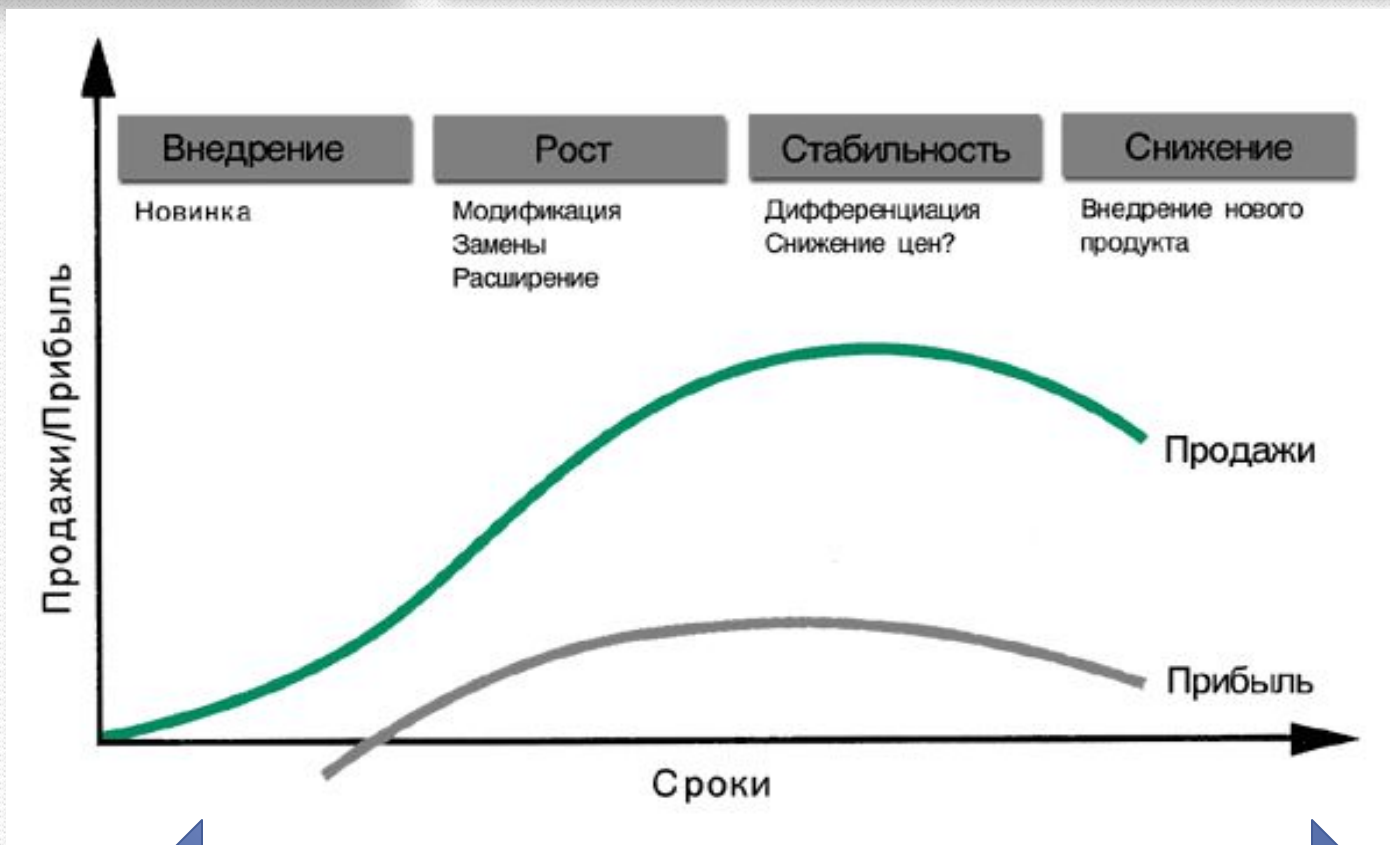
Примеры бизнес-моделей в зависимости от масштаба инвестиций, произведенных для поддержки бизнес-модели и степени открытости бизнес-модели



Тип бизнес-модели	Название	Примеры
1	Недифференцированная	Семейные рестораны
2	Дифференцированная	Начинающие технологические предприятия
3	Сегментированная	Предприятия, продвигающие какую-то технологию
4	Внешне ориентированная	Предприятия, специализирующиеся на НИОКР и действующие в зрелых отраслях
5	Интегрированная с инновационным процессом	Ведущие финансовые предприятия
6	Адаптивная	Intel, Wal-Mart, Dell*

Сокращается
жизненный цикл
продукции

*«Если ты разбираешься в
технологии, значит она уже
устарела»*



**Рынком
управляют
покупатели**

***Покупатели активно ищут
альтернативы,
сравнивают предложения и
выбирают лучшее***



**Быстроменяю
щаяся среда
бизнеса**

**«Сейчас не крупный
съедает мелкого, а
быстрый
медленного»**

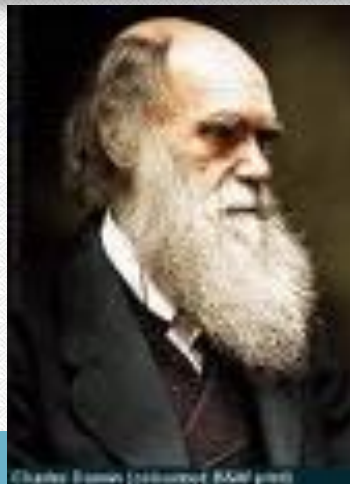


Глобализация мировых экономик, технологий и инноваций

Экономикой движут знания и
инновации



Выживают не самые сильные и не самые умные, а наиболее быстро адаптирующиеся к переменам.



Чарльз Дарвин

СКОРОСТЬ ПЕРЕМЕН СТАЛА НАСТОЛЬКО



ВЫСОКОЙ,



ЧТО

**МОЖНО ГОВОРИТЬ О РОЖДЕНИИ
НОВОЙ ЭПОХИ БИЗНЕСА**



**На сегодняшнем рынке
стали доминировать
абсолютно новые
фирмы, которые
совсем недавно даже
еще не существовали,**



**а из старых мировых
лидеров-гигантов выжили
только те которые
научились двигаться
быстрее**



Эволюция бизнес-моделей предприятия

модель

«приманки
и крюка»

начало
20-го
столетия

1950-1959

Wal-Mart
Hypermarket

1960-1969

1970-1979

Federal Express
Toys R Us

1980-1989

Blockbuster
Home Depot
Intel
Dell Computer

1990-2000

Southwest Airlines
Netflix
Half.com
eBay
Amazon.com
Starbucks
Microsoft
dot-coms

Google
IKEA

Настоящее
время

McDonald's
Toyota

МОДЕЛЬ «ХРАНИТЕЛЯ МАГАЗИНА» (THE SHOP KEEPER MODEL)



**ОТКРЫТИЕ МАГАЗИНА
ТАМ, ГДЕ НАХОДЯТСЯ
ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ
КЛИЕНТЫ**



МОДЕЛЬ «ПРИМАНКИ И КРЮКА» ("МОДЕЛЬ БРИТВ И ЛЕЗВИЙ")

Производство и реализация товаров,
обязательно предусматривающих
дополнительного приобретения
сопутствующих товаров

«Крюк»



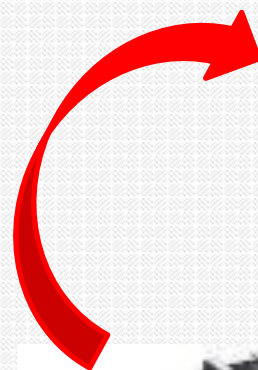
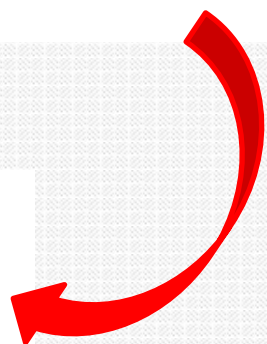
«Приманка»



«Приманка»



«Крюк»





«Быстрое обеспечение горячей вкусной едой в чистом ресторане за доступную плату»





СЕГОДНЯ **СОСА-COLA** — САМЫЙ ИЗВЕСТНЫЙ В
МИРЕ БЕЗАЛКОГОЛЬНЫЙ НАПИТОК.

БРЕНД СОСА-COLA ЯВЛЯЕТСЯ ОДНИМ ИЗ
НАИБОЛЕЕ УСПЕШНЫХ И УЗНАВАЕМЫХ НА
ПЛАНЕТЕ, ЭКСПЕРТЫ ОЦЕНИВАЮТ ЕГО БОЛЕЕ
ЧЕМ В 80 МИЛЛИАРДОВ ДОЛЛАРОВ.

***КАЖДЫЙ ДЕНЬ 200 СТРАНАХ МИРА ПРОДАЕТСЯ
БОЛЕЕ 1 МАРД. БУТЫЛОК НАПИТКОВ СОСА-COLA***



*Приходится признать, что мы живем в эпоху Google.
Если ты чего-то не можешь найти в Google, значит,
это вообще не существует...*

Google занимает более 70% мирового рынка, а значит, семь из десяти находящихся в сети людей обращаются к его странице в поисках информации в интернете.



1.3. Особенности формирования бизнес-модели предприятия в условиях динамичной внешней среды



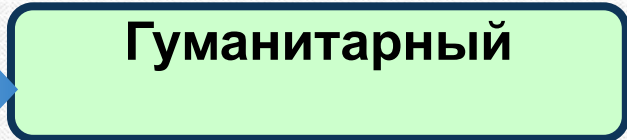
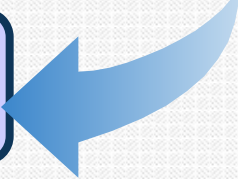
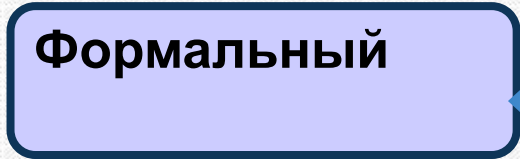
Модель преобразования исходных данных в экономические результаты



***Бизнес-модель превращает
инновации в экономическую
ценность.***

***Она подробно описывает то, как
предприятие зарабатывает
деньги путем четкого
определения ее места в цепочке
создания ценности.***

Подходы к формированию бизнес-модели



Формальный подход

Преимущества

- Наличие разработанного аппарата описания процессов (IDEF, Aris)
- Относительная стабильность процессов
- Широкий выбор инструментария
- Ряд направлений деятельности предприятия легче представлять и понимать в процессном виде

Недостатки

- Сложность описания процессов стратегического и среднесрочного уровня
- Сложность в определении штатных единиц в рамках процесса
- Возникновение двух иерархий: функциональной и процессной

Гуманитарный подход



Под «Бизнес – моделью» подразумевается перечисление ряда аспектов деятельности предприятия, определяющих его эффективность. Как правило, между ними не строится чётких связей.

Акцент делается на полноте и оригинальности определения данных аспектов.



Низкие затраты

Отсутствие
формальности

Быстрые
изменения

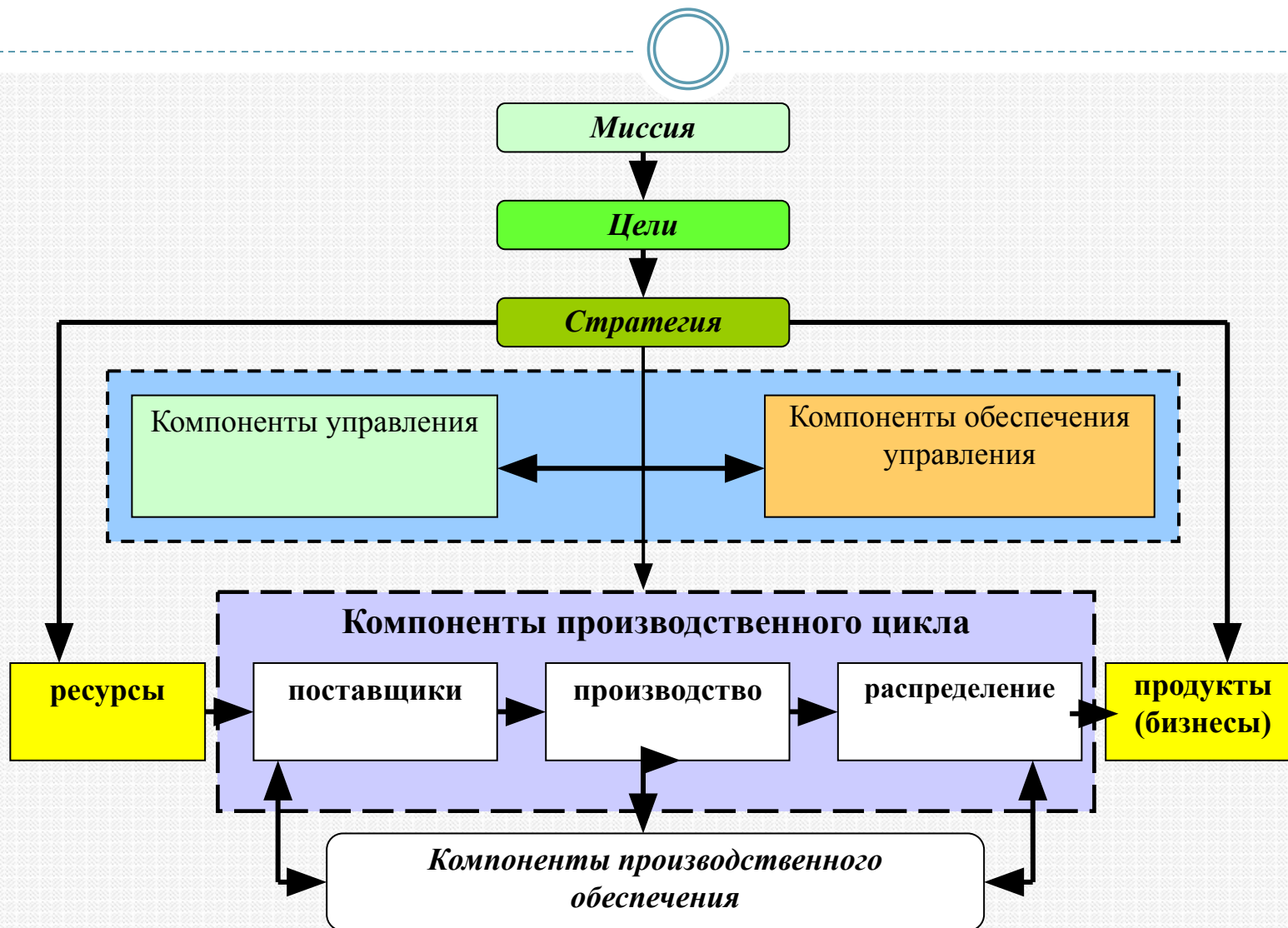


Отсутствие
методологии повышает
неопределённость
конечного эффекта

Изменения, как правило,
носят косметический
характер, в связи с чем,
не могут использоваться
для существенного
улучшения сложившейся
ситуации

Гуманитарный подход

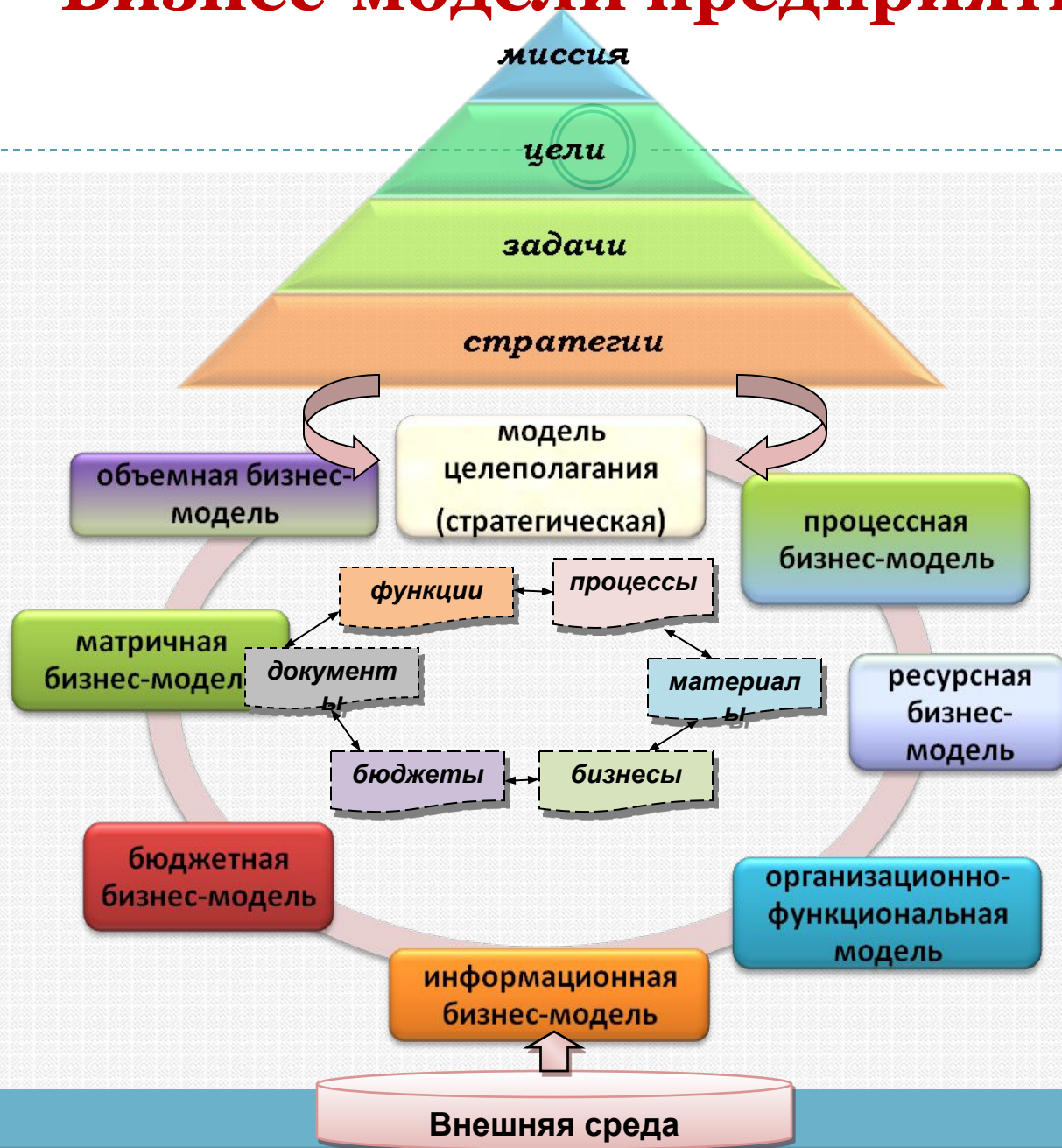
Для построения бизнес-моделей используется обобщенная функциональная схема предприятия





**Такой подход позволяет описать
предприятие с помощью
универсального множества
управленческих регистров (цели,
стратегии, продукты, функции,
организационные звенья и пр.).**

Бизнес-модели предприятия





Спасибо за внимание!