

Вопросы для повторения

- Назовите ключевые фразы из определения бизнес-процесса
- В чем особенности определения «Бизнес-процесс» в BPM СВОК?
- Назовите несколько компонентов бизнес-процесса
- С какой целью выделяют компоненты бизнес-процесса?

Классификации бизнес-процессов

Точилкина Татьяна Евгеньевна,
Онокой Людмила Сергеевна

План лекции

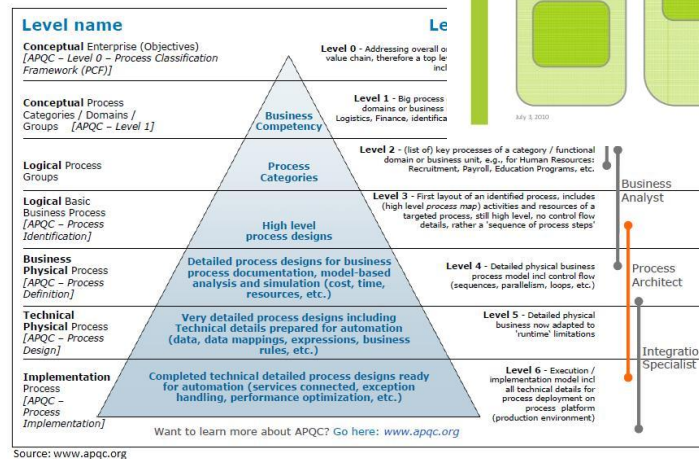
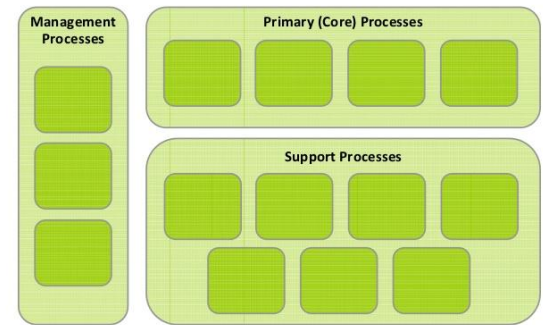
- Классификации бизнес-процессов
- Конфигурации создания ценности

Классификации бизнес-процессов

- Существует много подходов к ...



Types of Processes



Бизнес-процессы классифицируются в зависимости от различных факторов



Классификация бизнес- процессов **по содержанию**

Классификация бизнес-процессов

2 группы

- Простейший способ классификации – 2 группы
 - Основные (Primary processes)
 - Вспомогательные (Support processes)

- **Основные**

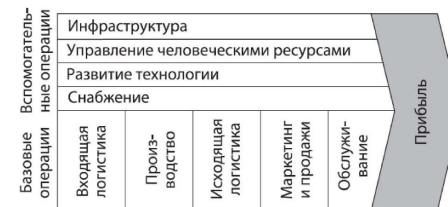
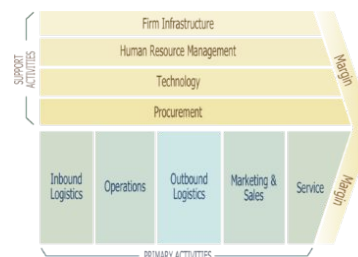
составляют цепочку создания ценности, в которой каждый шаг добавляет ценность к предыдущему и, в конечном счете, в создание ценности для потребителя

- **Вспомогательные**

предназначены для поддержки основных, обычно через управление ресурсами и/или инфраструктурой, необходимых основным процессам

Примеры

цепочка создания ценности,
предложенная Майклом
Портером



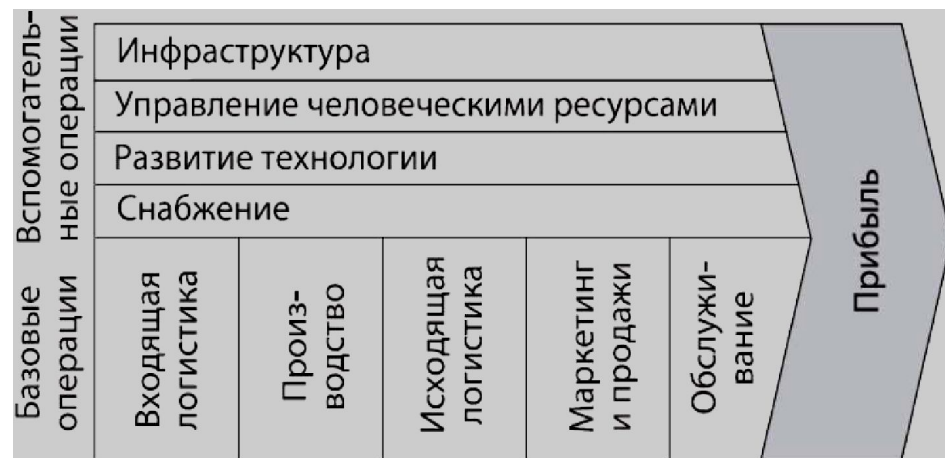
Классификация бизнес-процессов

Primary + Support

Цепочка создания ценности Майкла Портера

Основные виды деятельности (базовые операции)

- Входящая логистика связана с приёмом и хранением материальных ресурсов, учётом и расписанием поставок
- Операции - все виды деятельности, направленные на превращение входящих потоков ресурсов в готовую продукцию
- Исходящая логистика связана с подготовкой готовой продукции и транспортировкой её покупателю
- Маркетинг и продажи - это все мероприятия, которые информируют покупателей о предложениях компании и делают возможным совершение покупки
- Обслуживание включает виды деятельности по сохранению ценности продукта для покупателя: установка, ремонт, обучение и обеспечение запасными частями

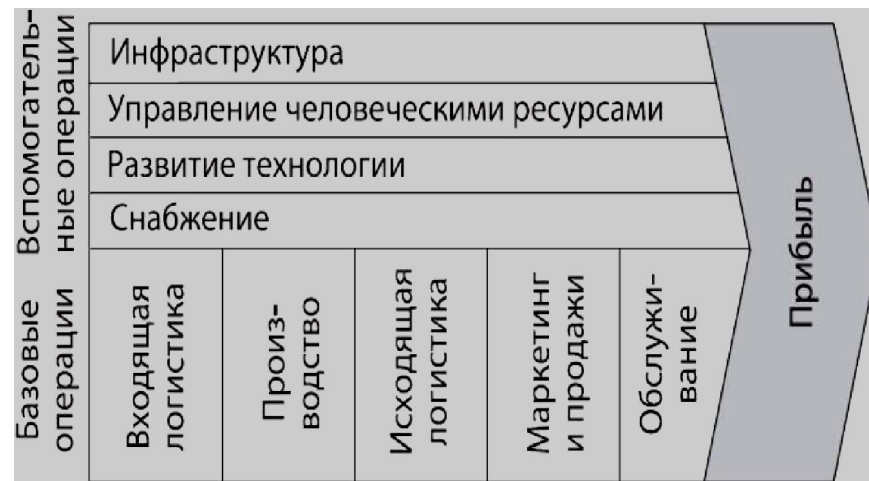


Классификация бизнес-процессов

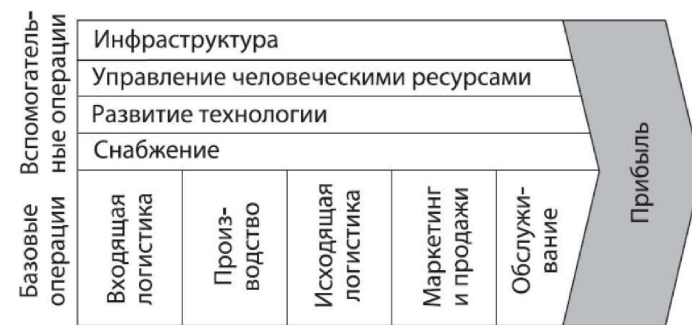
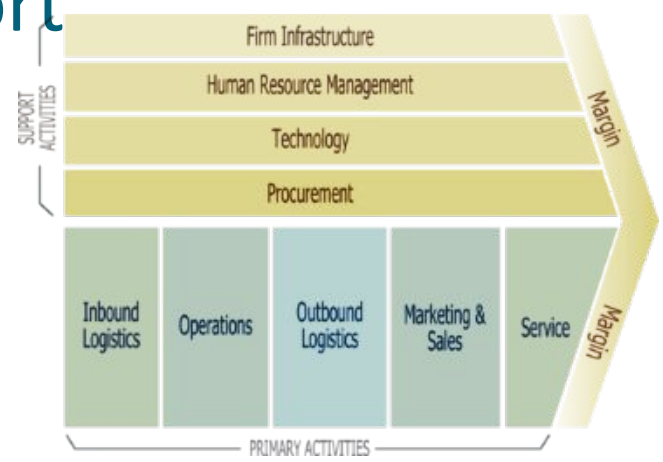
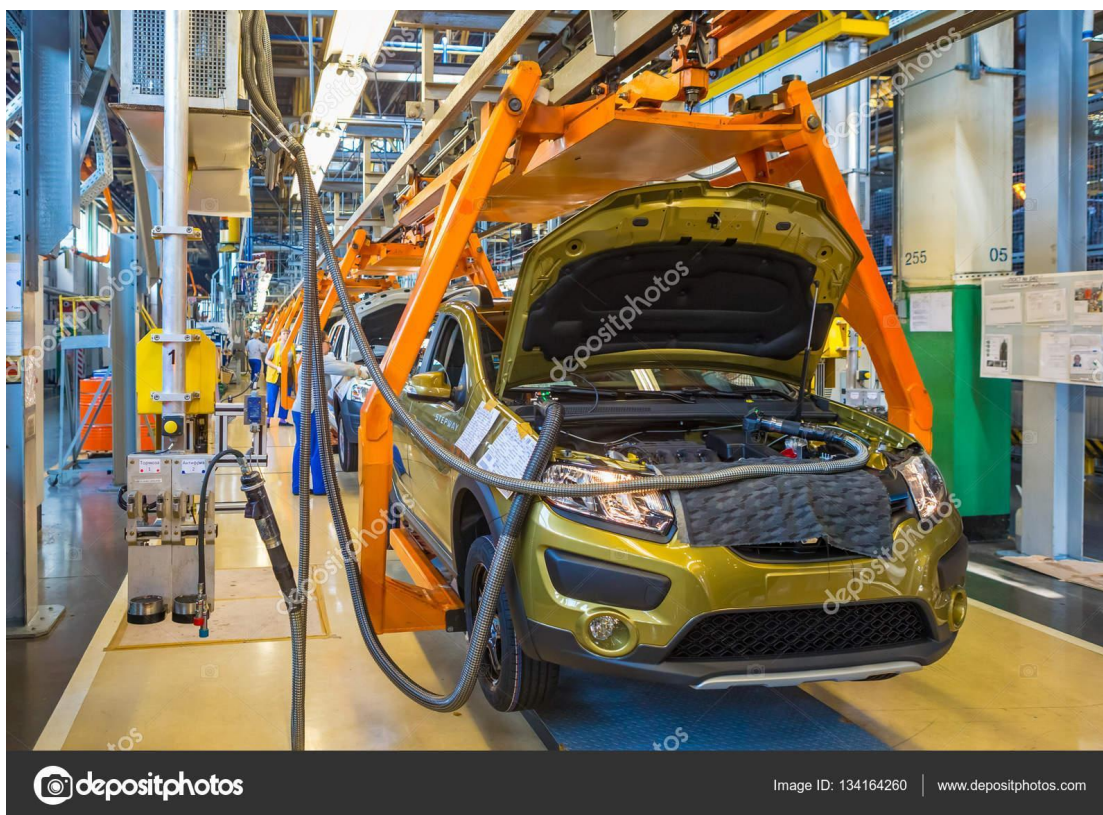
Primary + Support.

Цепочка создания ценности Майкла Портера

- Основные виды деятельности
- Вспомогательные виды деятельности (вспомогательные операции)
 - Инфраструктура: общий менеджмент, планирование, финансы, бухгалтерский учёт, управление качеством, решение юридических вопросов и взаимодействие с государственными органами
 - Управление человеческими ресурсами: мероприятия по подбору, отбору, обучению, развитию и мотивации всех сотрудников организации
 - Развитие технологий: деятельности, которые можно разделить на две группы - действия по улучшению продукта или вспомогательных процессов
 - Снабжение: в отличие от входящей логистики, связано с процессом приобретения материальных ресурсов, необходимых для функционирования предприятия, включая оборудование, недвижимость, офисные принадлежности и другие ресурсы



Классификация бизнес-процессов Primary + Support



Этапы производства автомобилей Toyota
<https://www.youtube.com/watch?v=CZwmXgd-Vts>

Классификация APQC PCF

- APQC's Process Classification Framework иерархическая структура бизнес-процессов коммерческой организации, разработанная Американским центром производительности и качества APQC.
- Система классификации процессов APQC® (PCF-Process Classification Framework) является наиболее используемой системой процессов в мире
- Разные версии PCF



Классификация APQC РСФ

- Данная классификация представляет собой **универсальный перечень возможных бизнес-процессов организации и список показателей (метрик)**, которые позволяют измерять их эффективность.
- Она подходит **для производственных предприятий, любых коммерческих организаций**. На сайте APQC доступна оригинальная классификация и ее отраслевые версии на английском языке.
- Классификация позволяет:
 - **Изучить процессы и группы процессов**, которые могут быть в организации.
 - **Оценить работу компании с процессной точки зрения**.
 - **Провести сравнительный анализ деятельности предприятия с типовой моделью**.
 - **Определить, какие процессы стоит развивать, а в каких нет необходимости**.
 - **Выявить метрики**, которые будет полезно контролировать в своих бизнес-процессах.

Классификация APQC PCF



ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ

Разработка целей и стратегии

Разработка и управление бизнес-возможностями



ОСНОВНЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Генерируют прибыль компании.

Разработка и управление товарами и услугами

Продвижение на рынке и продажа товаров и услуг

Предоставление вещественных товаров

Предоставление услуг

Управление обслуживанием клиентов



СЕРВИСНЫЕ (ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ) ПРОЦЕССЫ

Обеспечивают стабильное функционирование основных процессов.

Подготовка и управление трудовыми ресурсами

Управление информационными технологиями (IT)

Управление финансовыми ресурсами

Приобретение, формирование и управление активами

Управление рисками предприятия, соответствием требованиям, устранением последствий и способностью к восстановлению

Управление внешними взаимоотношениями

- APQC PCF включает объединенные в группы процессы. На верхнем уровне классификации они делятся на 3 вида, к которым относятся 13 групп бизнес-процессов.

Классификация АРQC РСF

- Процессы управления — связаны с разработкой стратегических целей компании и управлением бизнес-возможностями. Например, оценка внешней среды или формулирование стратегий бизнес-подразделений.



ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ

Разработка целей и стратегии

Разработка и управление бизнес-возможностями

Классификация APQC РСФ

- Основные бизнес-процессы компании — определяют создание и предоставление товаров или услуг клиентам, генерируют прибыль организации. Например, процессы закупки материалов или управление производством.



ОСНОВНЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Генерируют прибыль компании.

Разработка и управление товарами и услугами

Продвижение на рынке и продажа товаров и услуг

Предоставление вещественных товаров

Предоставление услуг

Управление обслуживанием клиентов

Классификация APQC РСФ

- Сервисные бизнес-процессы — обеспечивают стабильную работу основных бизнес-процессов, но сами не генерируют прибыль. Примером такой группы процессов является подбор персонала или управление финансовыми ресурсами.



СЕРВИСНЫЕ (ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ) ПРОЦЕССЫ

Обеспечивают стабильное функционирование основных процессов.

Подготовка и управление трудовыми ресурсами

Управление информационными технологиями (ИТ)

Управление финансовыми ресурсами

Приобретение, формирование и управление активами

Управление рисками предприятия, соответствием требованиям, устранением последствий и способностью к восстановлению

Управление внешними взаимоотношениями

Классификация АРQC РСF

ИЕРАРХИЯ КЛАССИФИКАТОРА

Уровень 1 — Категория

11.0 Управление рисками, комплаенсом, восстановлением и устойчивостью (16437)

Процесс самого высокого уровня, такой как: управление послепродажным обслуживанием, управление цепочкой поставок, управление финансами или управление персоналом.

Уровень 2 — Группа процессов

11.1 Управление рисками (17060)

Следующий уровень — группа процессов. Например: осуществление послепродажного ремонта, закупки, обслуживание кредиторской задолженности, поиск и найм кандидатов, разработка стратегии продаж.

Уровень 3 — Процесс

11.1.3 Управление рисками подразделений и функциональных подразделений (17462)

Процесс — следующий уровень детализации. помимо основных шагов, процесс может включать альтернативные варианты или переделку.

Уровень 4 — Шаг

11.1.3.3 Разработка планов по снижению риска (16458)

Определяет основные элементы, из которых состоит процесс. Например: прием обращения клиента, решение проблемы клиента или обсуждение контракта.

Уровень 5 — Операция

11.1.3.3.1 Оценка достаточности страхового покрытия (18129)

Операция — следующий за шагом уровень иерархии после детализации. Операции, обычно, определены более детально и могут отличаться в разных отраслях. Например: подготовка экономического обоснования и выделение средств, разработка способов премирования и поощрения

Классификация APQC PCF

Следует понимать, что организация бизнес-процессов предприятия не требует полного соответствия APQC PCF. Компаниям не нужно описывать все свои процессы, точно следуя данной классификации.

APQC PCF является **универсальной межотраслевой моделью**, поэтому:

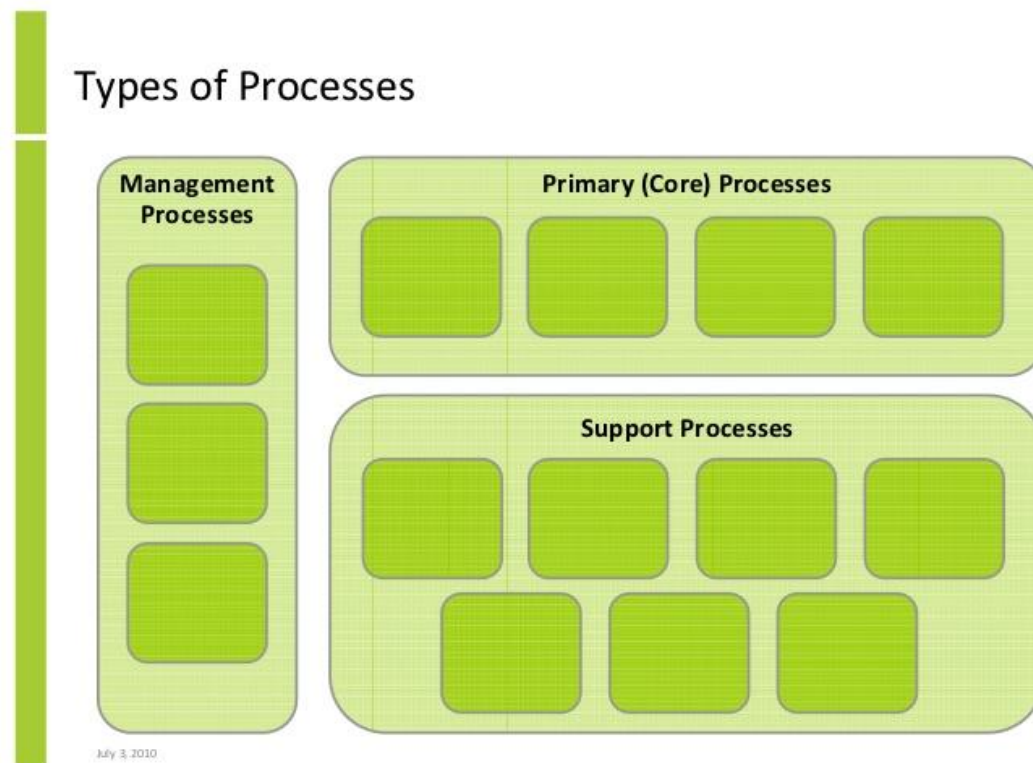
- Ей свойственна подробная детализация. Попытка полного переноса типовой модели в работу конкретной организации сделает проект бесконечным, а результаты не будут соответствовать текущей деятельности предприятия.
- Ряд процессов, которые выделены в типовой модели, в конкретном бизнесе могут исполняться редко. Например, основные бизнес-процессы предприятия по APQC PCF включают разработку стратегии продаж. Однако в некоторых компаниях такая работа выполняется раз в несколько лет и относится скорее к стратегическим решениям.

Таким образом, процессная архитектура и ее моделирование в компании всегда зависят от множества индивидуальных факторов. И классификатор APQC PCF стоит использовать лишь как ориентир в этой работе.

Классификация бизнес-процессов

Основные + Поддерживающие + Управления

- BPM CBOK v3 делит процессы на 3 группы:
 - **Основные** - Primary (Core) Processes
 - **Вспомогательные** - Support Processes
 - **Процессы управления** - Management Processes



Классификация бизнес-процессов

Основные + Поддерживающие + Управления

Карта бизнес-процессов



У каждой компании может быть свой набор процессов

Классификация бизнес-процессов

Основные + Поддерживающие + Управления

- Основные - Primary (Core) Processes
 - **Сквозные и, как правило, кросс-функциональные процессы, непосредственно создающие ценность для потребителя. Именно основные бизнес-процессы формируют результат и потребительские качества, за которые внешний клиент готов платить деньги.** Так, для шинного завода основным бизнес-процессом может быть производство шин.
 - Основные процессы также называют **ключевыми**, так как они представляют собой действия, необходимые с точки зрения выполнения организацией своей **миссии**
 - Эти процессы составляют **цепочку создания ценности**, в которой каждый шаг добавляет ценность к предыдущему, измеряемую вкладом в создание или поставку продукции или сервиса и, в конечном счете, в создание ценности для потребителя
- Вспомогательные - Support Processes
- Процессы управления - Management Processes



Классификация бизнес-процессов

Основные + Поддерживающие + Управления

- Основные - Primary (Core) Processes
- Вспомогательные - Support Processes
 - Предназначены для поддержки основных, обычно через управление ресурсами и/или инфраструктурой, необходимых основным процессам
 - Разница между основными и вспомогательными процессами в том, что вспомогательные процессы непосредственно не создают ценность для потребителя
 - Примеры вспомогательных процессов: они обычно относятся к ИТ, финансам, управлению персоналом
- Процессы управления - Management Processes



Классификация бизнес-процессов

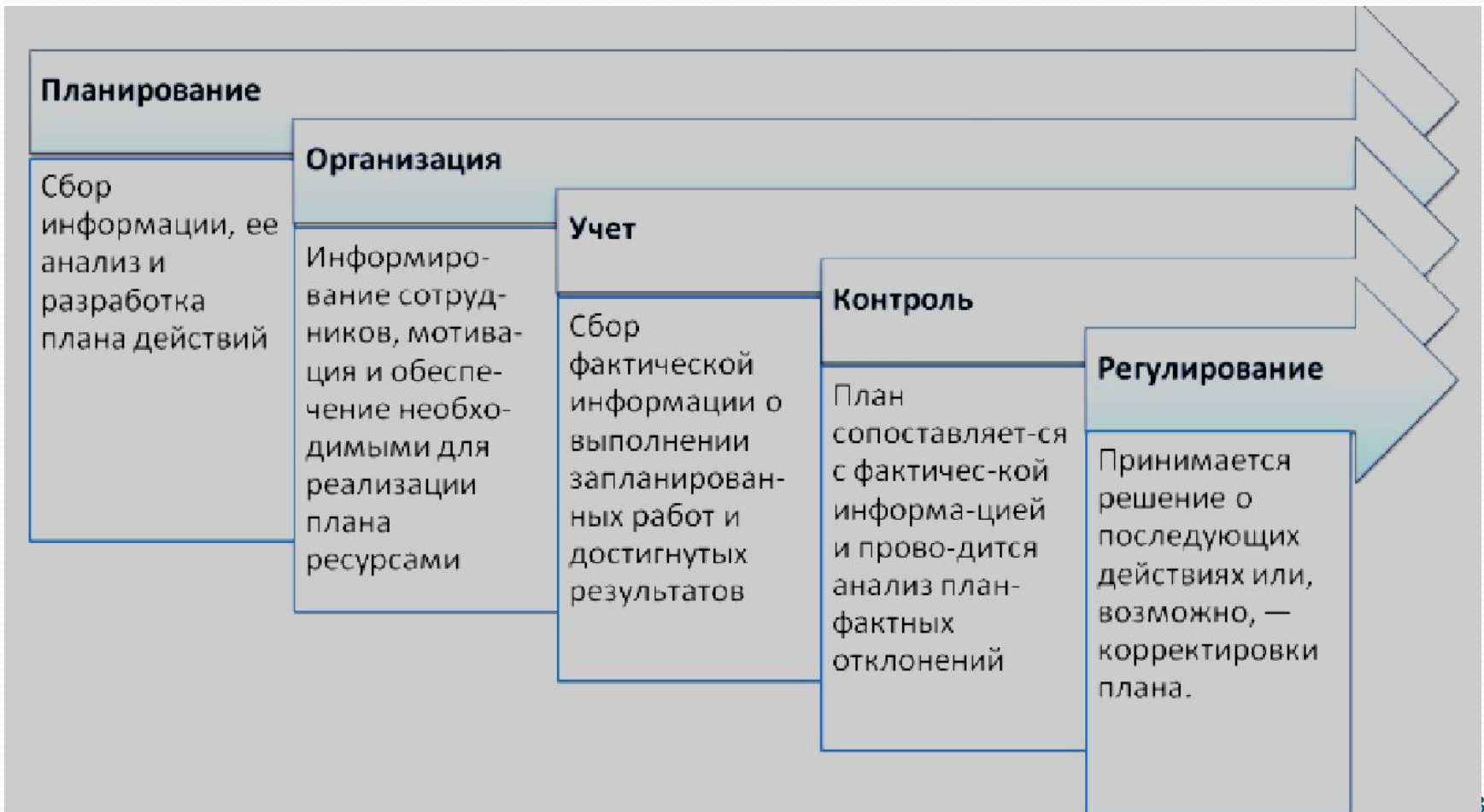
Основные + Поддерживающие + Управления

- Основные - Primary (Core) Processes
- Вспомогательные - Support Processes
- Процессы управления - Management Processes
 - Предназначены для измерения, мониторинга и контроля бизнес-деятельности
 - Они призваны гарантировать, что основные и вспомогательные процессы спроектированы и исполняются в соответствии с поставленными операционными, финансовыми целями и ограничениями
 - Как и вспомогательные, процессы управления непосредственно не добавляют ценности для потребителя, но они необходимы для обеспечения соответствия операций целевым уровням производительности и результативности



Процессы управления

- Типовая структура бизнес-процессов управления представляется стандартной цепочкой управленческого цикла, который состоит из этапов, представленных на рисунке



Примеры классификации бизнес-процессов

Пример дерева бизнес-процессов консалтинговой компании (Betec.ru)
Управленческое консультирование и бизнес-обучение.



Примеры классификации бизнес-процессов

Найдите БП
«Управление...» в разных
группах процессов

Перечень типовых процессов (Betec.ru)

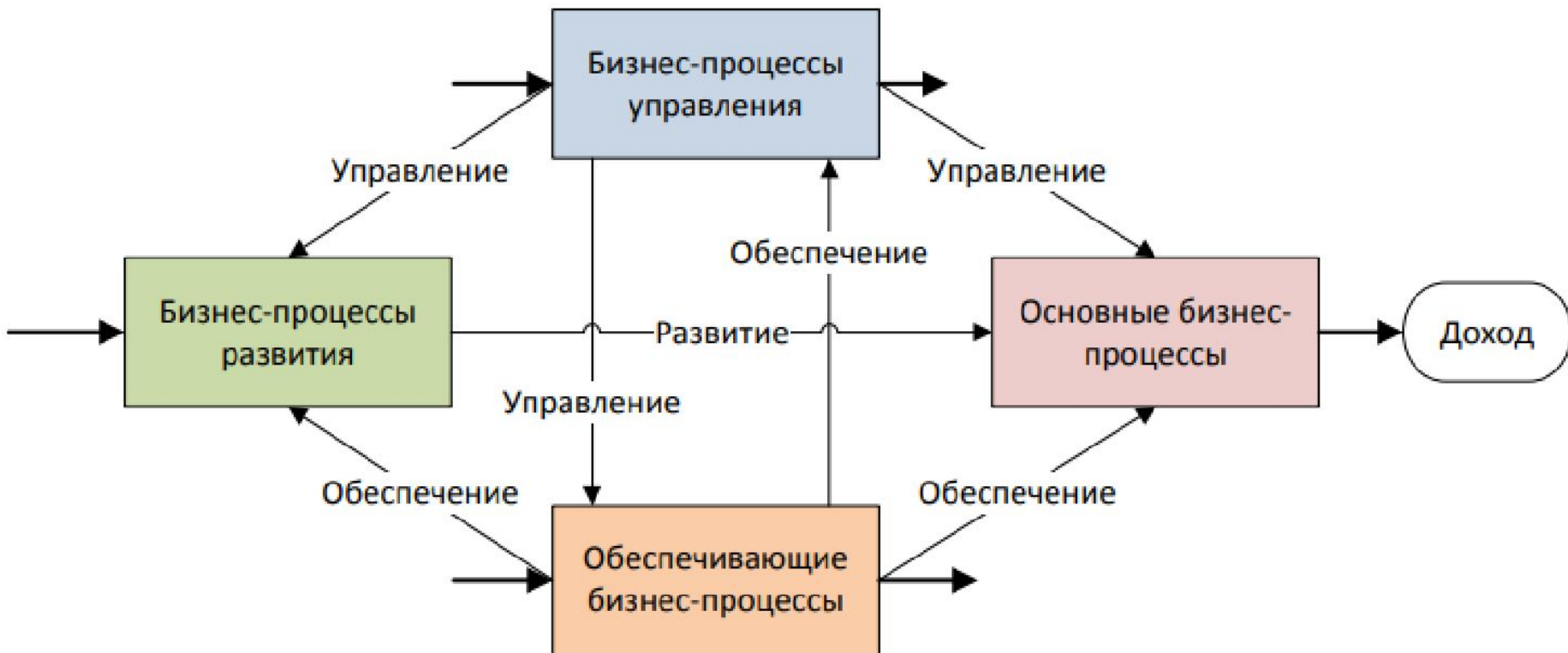
Библиотека типовых процессов

М. Процессы управления	SP. Стратегическое планирование и управление (Strategic Planning Management)	FM. Управление финансами (Financial Management)	RI. Управленческий учет и отчетность (Report Operational Information)	MA. Управление маркетингом (Marketing Management)	BI. Улучшение бизнес-процессов и оргструктуры (Business Improvement)	HR. Управление человеческими ресурсами (Manage Human Resources)	
В. Основные процессы	DP. Разработка продуктов и услуг (Develop Products/ Services)	SP. Поиск поставщиков (Source Products)	PO. Оценка и развитие поставщиков (Appraise & Develop Suppliers)	PR. Производство продуктов и услуг (Produce Products/ Services)	MP. Управление поставками и планирование спроса (Manage Supply/Demand Planning)	ST. Поставка, сбыт и транспортировка (Supply, Market & Transport)	LD. Управление распределением продукции (Manage Logistics/ Distribution)
	IM. Управление товарными запасами (Manage Inventory)	CS. Продажа и обслуживание клиентов (Sell Products & Services/Service Customer)	SR. Розничная продажа (Sell Retail Products)	OP. Управление работой магазина (Manage Store Operations)	ED. Разведка и разработка запасов (Explore & Develop Reserves)	PD. Добыча нефти, природного газа и газоконденсатов (Produce Crude/ Gas/NGLs)	RP. Очистка и переработка исходного сырья (Refine & Process Feedstock)
С. Обеспечивающие процессы	SY. Разработка и сопровождение ИТ-систем и технологий (Develop & Maintain Systems/Technology)	LG. Управление юридическим обеспечением (Manage Legal Services)	FA. Управление корпоративными службами и мощностями (Manage Corporate Services/Facilities)	AQ. Приобретение прав аренды и управление ими (Acquire & Administer Lease)	EM. Управление защитой окружающей среды (Manage Environmental Concerns)	EX. Управление внешними связями (Manage External Relationships)	

Классификация бизнес-процессов с разбиением на 4 группы



Классификация бизнес-процессов с разбиением на 4 группы




Связь основных, обеспечивающих бизнес-процессов и бизнес-процессов развития и управления

Детализированная классификация бизнес-процессов (6 групп)

- **Основные бизнес-процессы.** Это задачи, ориентированные на производство товара или оказания услуги, которые в дальнейшем принесут прибыль. Например: для мебельного завода основной бизнес-процесс — изготовление предметов интерьера.
- **Сопутствующие процессы.** Не служат главным источником прибыли, составляют только часть деятельности. Например: для магазина электроники сопутствующим процессом станет ремонт техники.
- **Вспомогательные процессы.** Направлены на поддержание основного процесса. Например: обслуживание и ремонт производственного оборудования на заводе.
- **Обеспечивающие процессы.** Поддерживают инфраструктуру компании, предназначены для жизнеобеспечения всех остальных процессов и ориентированы на поддержку их универсальных черт. На предприятиях любой отрасли это процесс финансового обеспечения, кадрового обеспечения, инженерно-технического обеспечения и т. п.
- **Управляющие процессы** - это процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и предприятия в целом. Это процессы стратегического, оперативного и текущего планирования, формирования и осуществления управленческих воздействий.
- **Процессы развития** - процессы совершенствования производимого товара или услуги, процессы развития технологий, процессы модификации оборудования, а также инновационные процессы. Например, это проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) в машиностроении, процесс технического перевооружения в электроэнергетике и т. п.

Характеристики бизнес-процессов развития

Определения	Отличительные особенности
<ul style="list-style-type: none">– Бизнес-процессы целью которых является получение прибыли в долгосрочной перспективе;– Бизнес-процессы целью которых является совершенствование и развитие деятельности организации.	<ul style="list-style-type: none">– На 80% представляют из себя проекты — процессы, которые выполняются один раз;– Требуют иных техник управления, которые называют технологиями управления проектами;– Предъявляют иные требования к проектному менеджеру в отличие от требований к менеджеру операционному.



Классификация бизнес-процессов по форме

Классификация бизнес-процессов по форме

- **Внешние процессы.** Основная работа субъекта на рынке непосредственно с потребителем (ведение переговоров с клиентом, рекламная деятельность и пр.)
- **Внутренние процессы.** Направлены на решение задач внутри коллектива (бухгалтерский учет, кадровая деятельность)






Классификация бизнес- процессов по реализуемой функции

Классификация бизнес-процессов по функции

- **Функциональные процессы.** Направлены на **выполнение поставленной задачи** (изготовление товара, поиск клиентов, продвижение продукции).
- **Структурные процессы.** Направлены на **поддержку рабочего процесса и его оптимизации** (управление информацией, подбор кадров, контроль финансов).



Классификация бизнес- процессов по иерархии

Классификация бизнес-процессов по иерархии

Примеры иерархий процессов

- Группы процессов:
 - **сквозные процессы = межфункциональные**, проходящие через несколько подразделений организации или через всю организацию, пересекающие границы функциональных подразделений
 - **процессы, подпроцессы подразделений = внутрифункциональные**, деятельность которых ограничена рамками одного функционального подразделения организации
 - **операции, функции** самого нижнего уровня декомпозиции деятельности организации, как правило, операции выполняются одним человеком

Елиферов В.Г.Ю Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление 2004 (2012)



Классификация бизнес- процессов по времени

Классификация бизнес-процессов по времени

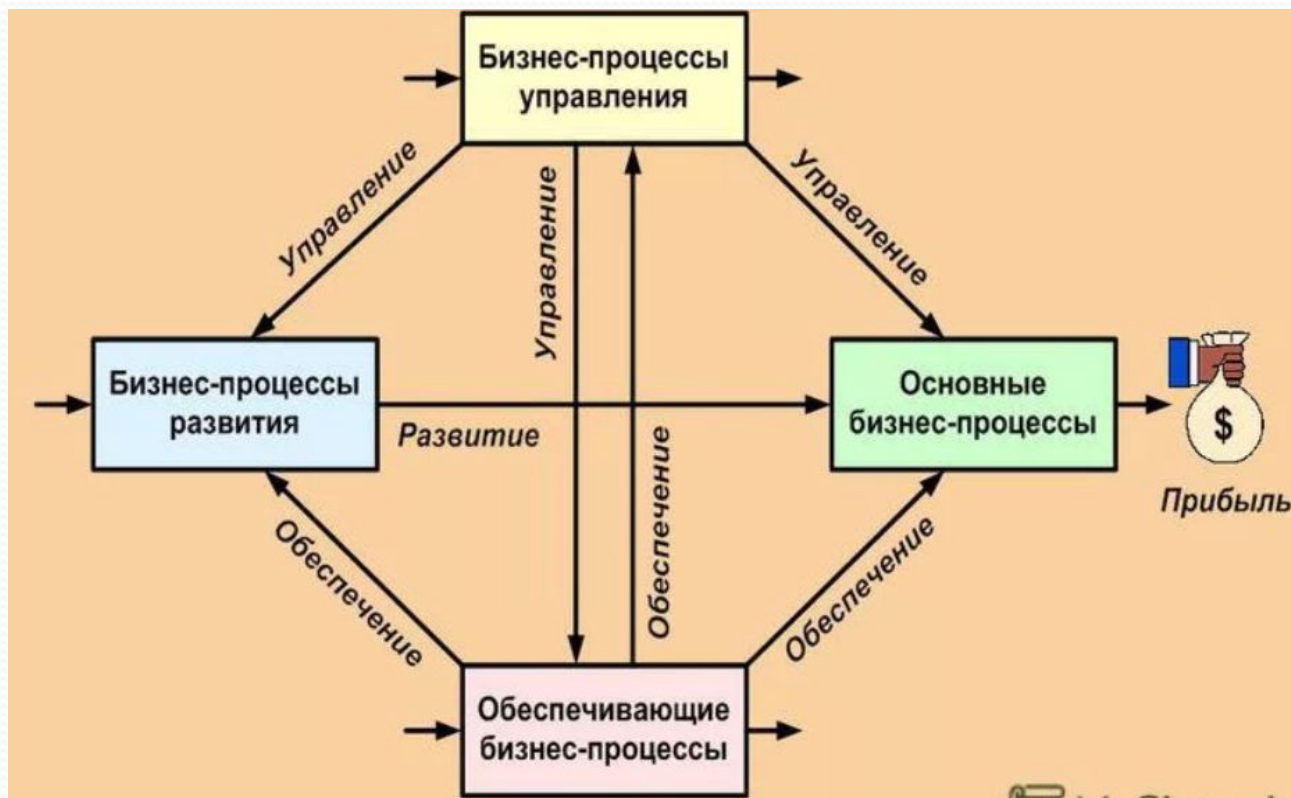
По протеканию во времени бизнес-процессы организации могут быть:

- **непрерывно повторяющимися, циклическими.** Это может быть выполнение заказа клиента, реализация миссии компании.
- **периодически повторяющиеся бизнес-процессы.** В основном это различные контрольные мероприятия, или бизнес-аудит компании.
- **однократные, или «разовые» бизнес-процессы** организации, позиционирующие себя как реализация различного рода проектов, в том числе проектов разработки продукции, инвестиционных и т.д.

Выбор классификации бизнес-процессов

Выбор самой классификации не столь принципиален, следует понимать, зачем нужна классификация.

В деятельности компании, как правило, насчитывается несколько десятков бизнес-процессов. Чтобы их структурировать и упростить понимание, используют определенные классификации.



Примеры классификации бизнес-процессов

- На практике разбиение бизнес-процессов организации на отдельные классы может быть проблематичным. Классический пример — процесс «**Управление персоналом**». К какому из типов по простой классификации его отнести? Ответ на этот вопрос будет неоднозначный. Процесс управления персоналом, если его проанализировать, состоит из ряда относительно независимых подпроцессов. Так, подпроцесс «**Подбор персонала**» явно относится к **вспомогательным**, поскольку при его реализации снабжаются все процессы организации ресурсами — сотрудниками. А вот подпроцесс «**Планирование штатного расписания**» следует отнести к **управляющим**, поскольку он задает, по сути, план набора персонала, т. е. создает некоторое управляющее воздействие для службы набора персонала.

- Аналогичная ситуация будет с бухгалтерским учетом. **Подготовка установленной бухгалтерской и налоговой отчетности** — это **обеспечивающий процесс**. А **подготовка первичных документов**, из которых и собирается отчетность, — это вообще не процесс, а **отдельные процедуры в основных бизнес-процессах**.



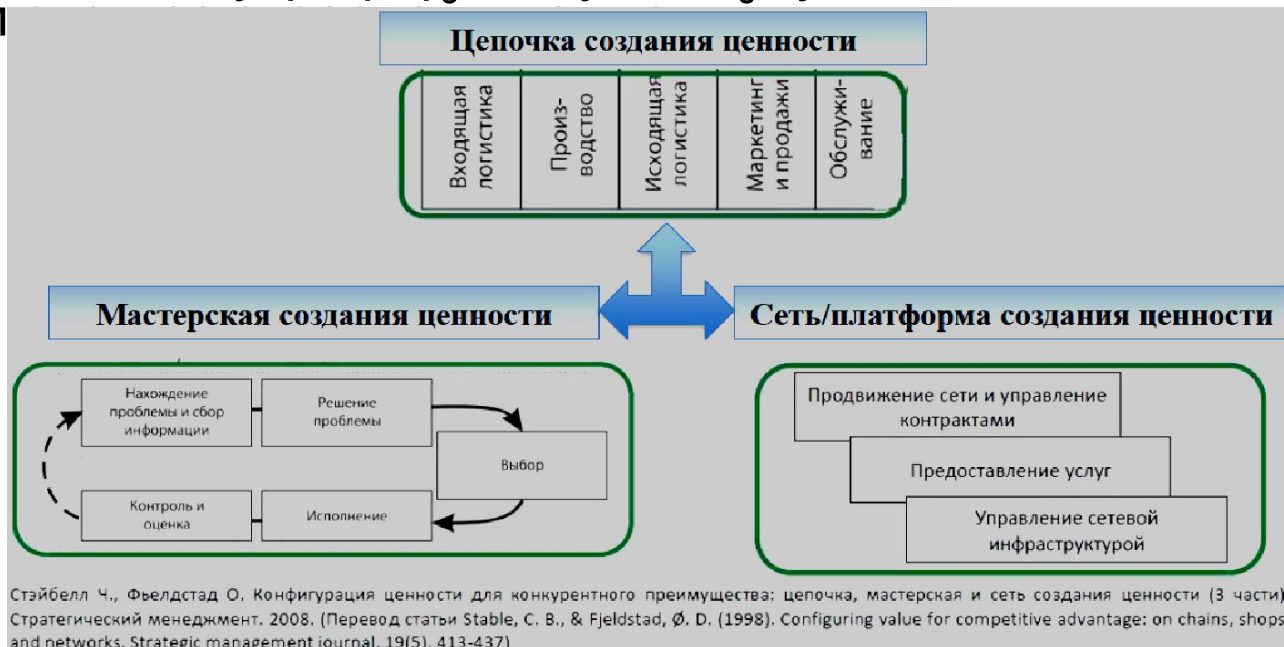
Конфигурации создания ценности



Стэйбелл Ч., Фьелдстад О. Конфигурация ценности для конкурентного преимущества: цепочка, мастерская и сеть создания ценности (3 части). Стратегический менеджмент. 2008. (Перевод статьи Stable, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. Strategic management journal, 19(5), 413-437)

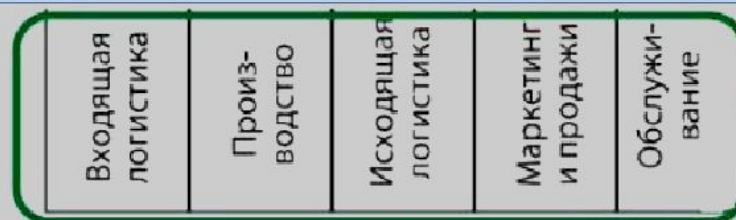
Классификации бизнес-процессов: модели конфигурации ценности

- Стэйбелл Ч., Фьелдстад О. Конфигурация ценности для конкурентного преимущества: цепочка, мастерская и сеть создания ценности (3 части). Стратегический менеджмент. 2008. [Перевод статьи С.В.Stabell and O.D.Fjelstad, “Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks”, Strategic Management Journal, v. 19, 1998]
- Статья развивает идею о том, что **цепочка, мастерская и сеть создания ценности** представляют собой **три типовых модели конфигурации ценности**, с помощью которых можно распознавать и анализировать внутрифирменную логику создания ценности в широком



Классификации бизнес-процессов: модели конфигурации ценности

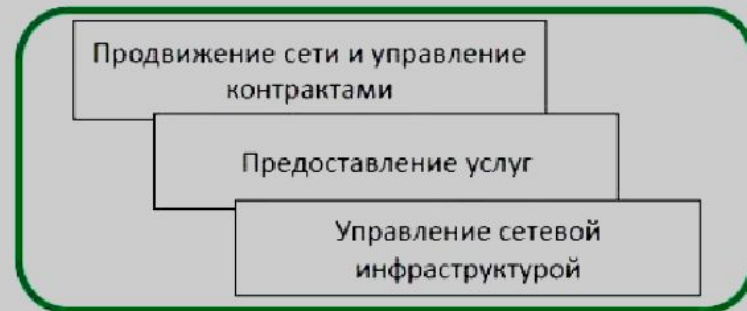
Цепочка создания ценности



Мастерская создания ценности



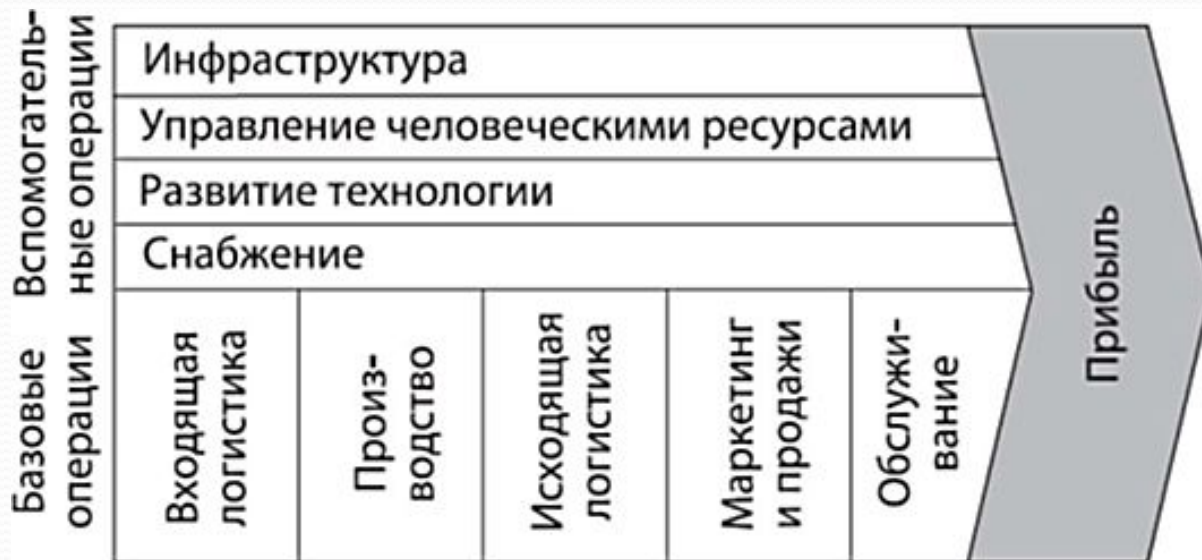
Сеть/платформа создания ценности



Стэйбелл Ч., Фьелдстад О. Конфигурация ценности для конкурентного преимущества: цепочка, мастерская и сеть создания ценности (3 части). Стратегический менеджмент. 2008. (Перевод статьи Stable, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic management journal*, 19(5), 413-437)

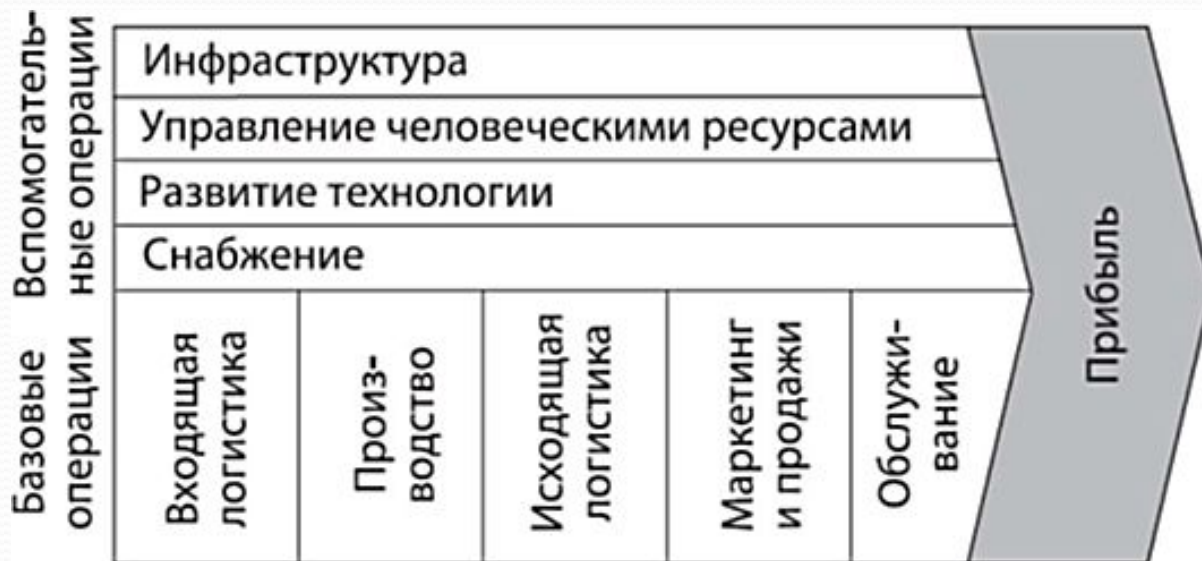
Цепочка создания ценности

- Цепочка построена вокруг следующего утверждения: *всякий продукт, находящийся на рынке будет куплен по назначенной цене лишь потому, что для покупателя он представляет определенную ценность*
- Как видно из рисунка, основная деятельность предприятия разбивается на два уровня базовый (основной) и дополнительный (вспомогательный). **Процессы базового уровня оказывают непосредственное влияние на создание ценности на предприятии. Протекание базовых процессов обеспечивается дополнительными процессами, необходимость которых обусловлена значительным повышением эффективности основных процессов.**

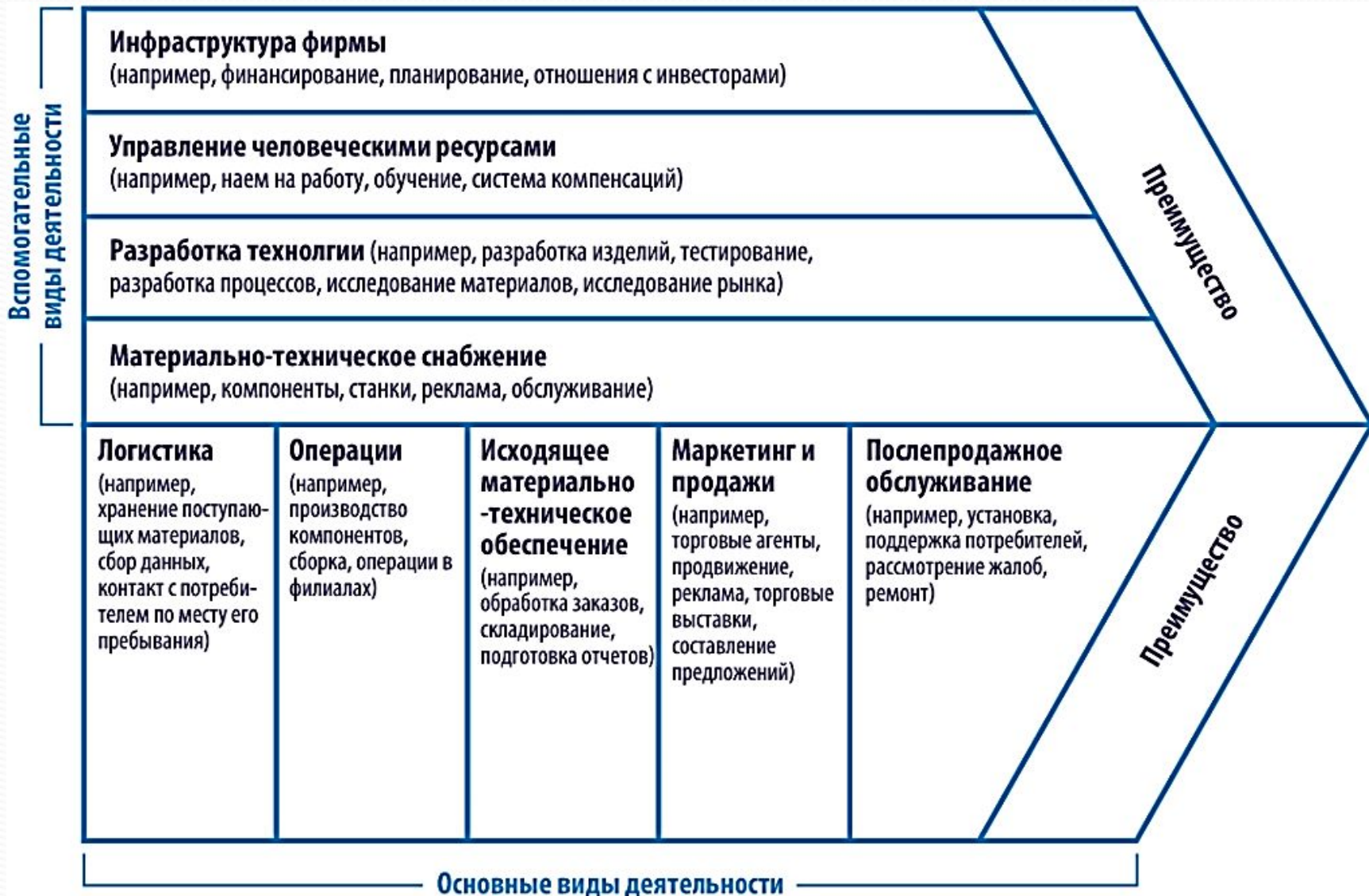


Цепочка создания ценности

- Цепочка создания ценности позволяет:
 - *Визуализировать как собственные процессы, так и процессы конкурента;*
 - *Сопоставлять собственное предприятие и предприятие конкурента;*
 - *Выявлять сильные и слабые стороны организации*
- Наиболее часто употребляемыми рамками использования данной схемы является производственное предприятие,



Цепочка создания ценности



Мастерская создания ценности

Ключевой особенностью схемы создания ценности «мастерская» является **уникальность конечного продукта. Продукт мастерской не может быть стандартизирован, а сама мастерская постоянно находится в непосредственной связи с конечным потребителем для полного удовлетворения запроса на предоставляемую продуктом ценность.**



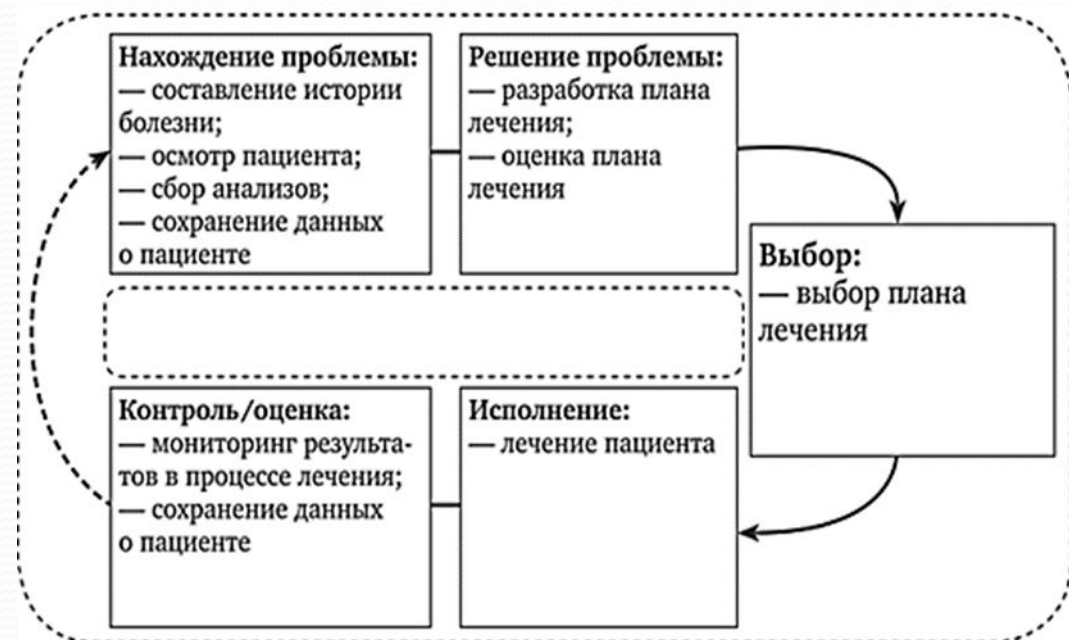
ЦЕННОСТИ

- Стандартизация и контроль качества возможны только по отношению к самому процессу, получаемой и накапливаемой информации и отчасти к квалификации исполнителей.

- Характер решаемой проблемы определяет выбор и порядок задействованных ресурсов, а также величину издержек.

- Таким образом, в то время как «цепочка» представляет собой фиксированный набор операций, который позволяет производить стандартный продукт в больших количествах, мастерская планирует операции и задействует ресурсы, соразмеряя и сопоставляя их с потребностями клиентов. Производственный процесс не линеен, т. е. последователен лишь в пределах одного итерационного цикла.

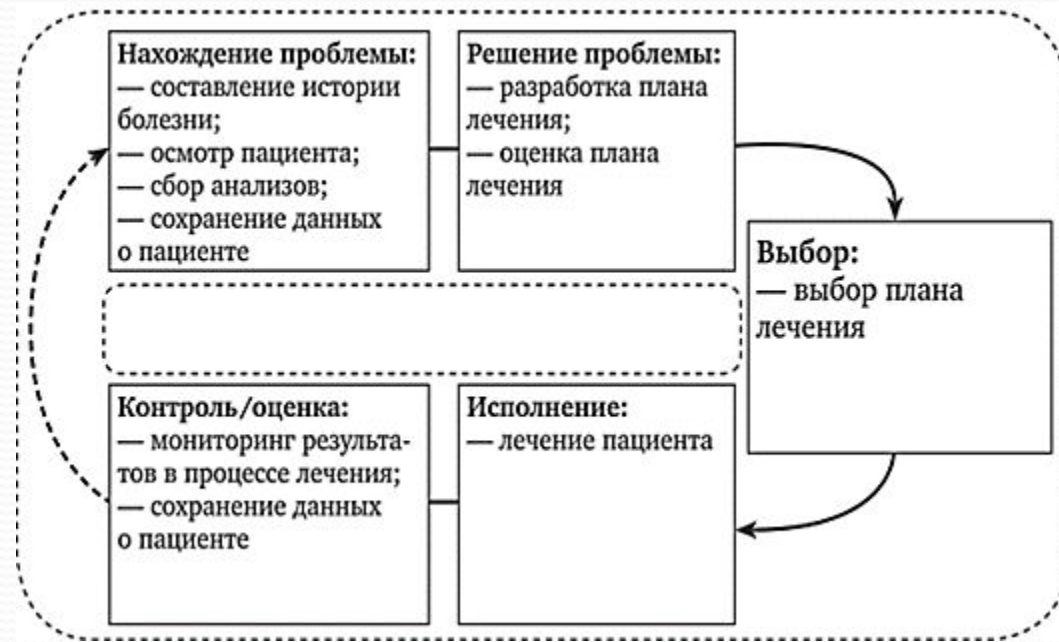
- Основа конкурентного преимущества — способность каждый раз по-новому компоновать портфель ресурсов для решения очередной проблемы.



Мастерская создания ценности

Существует пять типовых групп базовых операций для мастерской создания ценности. Каждую группу можно разделить на отдельные операции, которые зависят от конкретной отрасли и стратегии компании.

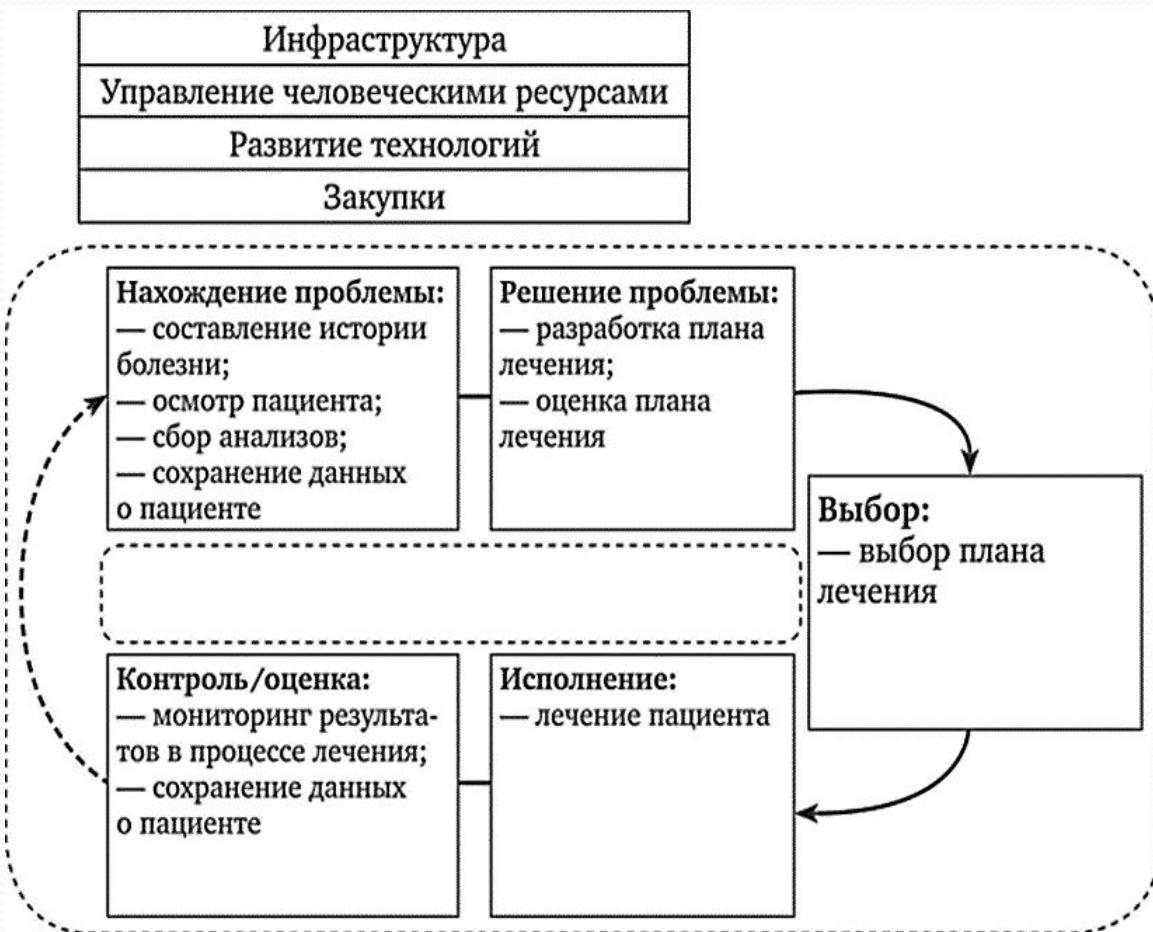
- **Нахождение проблемы и сбор информации** — операции, связанные с записью, анализом и формулированием проблемы, требующей решения, а также выбор общего подхода к решению этой проблемы.
- **Решение проблемы** — операции, связанные с созданием и оценкой альтернативных решений.
- **Выбор** — операции, связанные с выбором среди альтернативных вариантов решения проблемы.
- **Исполнение** — операции, связанные с коммуникацией, организацией и реализацией выбранного решения.
- **Контроль и оценка** — операции, связанные с измерением и оценкой того, насколько реализация решения разрешила изначально сформулированную проблему.



Мастерская создания ценности

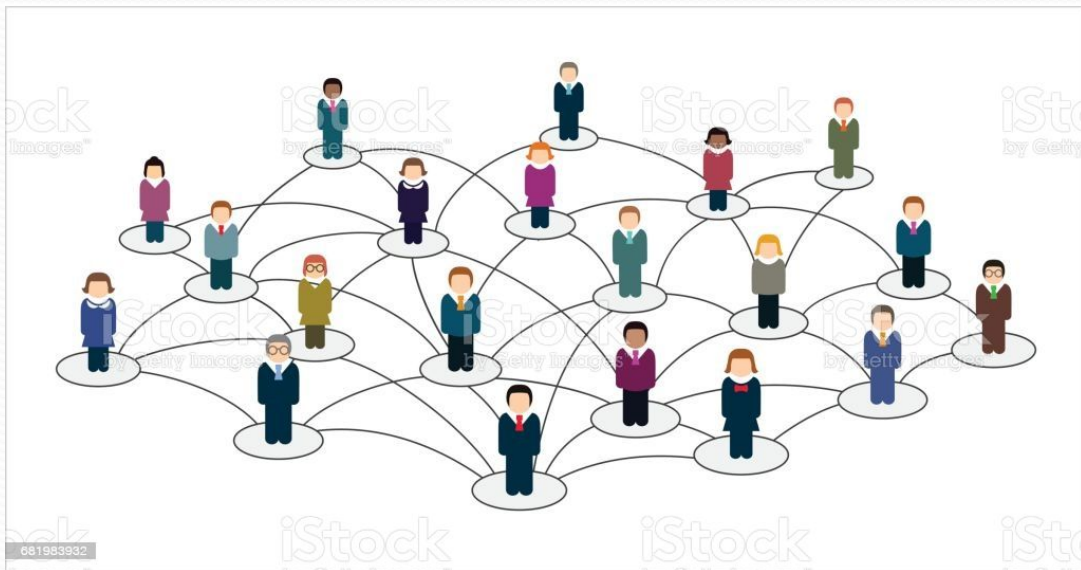
На рисунке представлена схема мастерской создания ценности с группами базовых операций на **примере оказания услуг врачом общей практики.**

Циклическая природа набора операций отображается круговым расположением групп базовых операций, где **оценка исполнения одного цикла может служить операцией нахождения проблемы для следующего цикла.**



Сеть создания ценности

- **Основа сетей создания ценности — формирование инфраструктуры, объединяющей потребителей, желающих быть временно взаимозависимыми, оставаясь в целом независимыми и разделенными в пространстве и времени. Сама эта возможность и создает ценность сетевого продукта, а дополнительную ценность имеют размер сети и «качество» клиентской базы.**



Сеть создания ценности.

Примеры

Ценность первого телефона была равна нулю — никто и никому не мог позвонить. Следует отметить, что **взаимодействие потребителей может быть не только прямым, как в телекоммуникациях, но и непрямым (кооперативным) — как в розничных финансовых услугах и в медийном бизнесе.** При кооперативном варианте ценность создается за счет объединения вкладов отдельных потребителей в некий общий пакет, причем вклады могут быть отнюдь не только финансовыми. Внимание телезрителя, потраченное на ту или иную передачу, это тоже вклад, представляющий совершенно конкретную ценность и для телеканала, и для рекламодателя.



Примеры

- Объединить эти на первый взгляд несхожие сетевые модели можно, если представить управляющего сетью как управляющего клубом. Между участниками клуба могут возникать как равноправные отношения, так и отношения «поставщик — потребитель», но для управляющего они все остаются членами клуба, платящими членские взносы в той или иной форме.
- Участники извлекают ценность из самого размера сети, из уровня сервиса и из его доступности в физическом смысле. Посредники различаются в зависимости от объектов, на которые направлена их деятельность. Тем не менее есть существенное сходство между операциями различных сетей создания ценности, пусть даже терминология, используемая для их описания, и меняется от отрасли к отрасли.

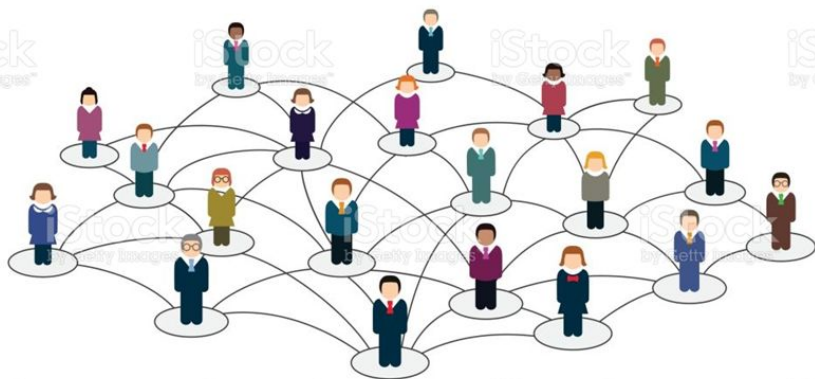


Сеть создания ценности

Описание базовых операций основано на терминах, используемых в телекоммуникациях, так как последние являются достаточно типичной формой посредничества, и подробные модели декомпозиции операций уже устоялись.

Базовыми операциями сети создания ценности являются:

- **продвижение сети и управление контрактами** — состоит из операций, связанных с предложением потенциальным потребителям присоединиться к сети, с отбором потребителей, которым позволяет присоединиться, и инициализацией, управлением и расторжением контрактов, регулирующих порядок предоставления услуг и условия оплаты;
- **предоставление услуг**
- **управление сетевой инфраструктурой**



Продвижение сети и управление контрактами

- продажа услуг;
- оценка рисков;
- заключение контрактов;
- мониторинг контрактов;
- прекращение контрактов

Предоставление услуг

- размещение денежных средств;
- снятие средств;
- перевод средств;
- ведение счетов;
- начисление процентов

Управление сетевой инфраструктурой

- управление филиалами;
- управление банкоматами;
- управление информационными системами;
- поддержка ликвидности;
- связь с банками-корреспондентами и Центральным банком

Сеть создания ценности

Базовыми операциями сети создания ценности являются:

- продвижение сети и управление контрактами
- предоставление услуг — состоит из операций, связанных с установлением, поддержанием и разъединением связей между потребителями, а также выставлением счетов за полученную ценность. Связи могут быть синхронными, как в телефонии, или асинхронными, как в электронной почте или банковских услугах. Выставление счетов требует измерения как объема, так и времени использования потребителем мощностей сети;
- управление сетевой инфраструктурой



Продвижение сети и управление контрактами

- продажа услуг;
- оценка рисков;
- заключение контрактов;
- мониторинг контрактов;
- прекращение контрактов

Предоставление услуг

- размещение денежных средств;
- снятие средств;
- перевод средств;
- ведение счетов;
- начисление процентов

Управление сетевой инфраструктурой

- управление филиалами;
- управление банкоматами;
- управление информационными системами;
- поддержка ликвидности;
- связь с банками-корреспондентами и Центральным банком

Сеть создания ценности

Базовыми операциями сети создания ценности являются:

- продвижение сети и управление контрактами
- предоставление услуг
- управление сетевой инфраструктурой — состоит из операций, связанных с поддержкой и эксплуатацией физической и информационной инфраструктуры. Эти операции держат сеть в боевой готовности для удовлетворения запросов потребителя.



Продвижение сети и управление контрактами

- продажа услуг;
- оценка рисков;
- заключение контрактов;
- мониторинг контрактов;
- прекращение контрактов

Предоставление услуг

- размещение денежных средств;
- снятие средств;
- перевод средств;
- ведение счетов;
- начисление процентов

Управление сетевой инфраструктурой

- управление филиалами;
- управление банкоматами;
- управление информационными системами;
- поддержка ликвидности;
- связь с банками-корреспондентами и Центральным банком

Сеть создания ценности

- Среди *вспомогательных операций* в сети создания ценности особый интерес представляют две отдельных, но взаимосвязанных группы операций технологического развития: **развитие сетевой инфраструктуры и развитие сервиса.**



Сеть создания ценности

- На рисунке приводится конкретизированный пример схемы сети создания ценности для розничного банка. Три вида базовых операций перекрываются, чтобы подчеркнуть **отношения параллельного взаимодействия между ними**. Отсутствие направления создания ценности (отсутствует какая-либо стрелка, указывающая на конечного потребителя) подчеркивает, что **сеть создает ценность за счет посредничества между потребителями**.

Инфраструктура компании		
Управление человеческими ресурсами		
Развитие технологий	<ul style="list-style-type: none"> — разработка новых услуг; — разработка сервисных процедур 	<ul style="list-style-type: none"> — реорганизация альной инфраструктуры; — расширение коммуникационной сети; — разработка стандартов
Снабжение		

Продвижение сети и управление контрактами

- продажа услуг;
- оценка рисков;
- заключение контрактов;
- мониторинг контрактов;
- прекращение контрактов

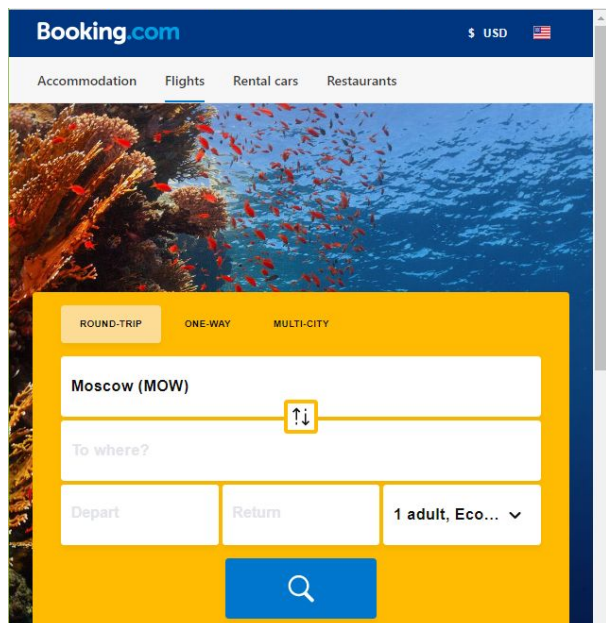
Предоставление услуг

- размещение денежных средств;
- снятие средств;
- перевод средств;
- ведение счетов;
- начисление процентов

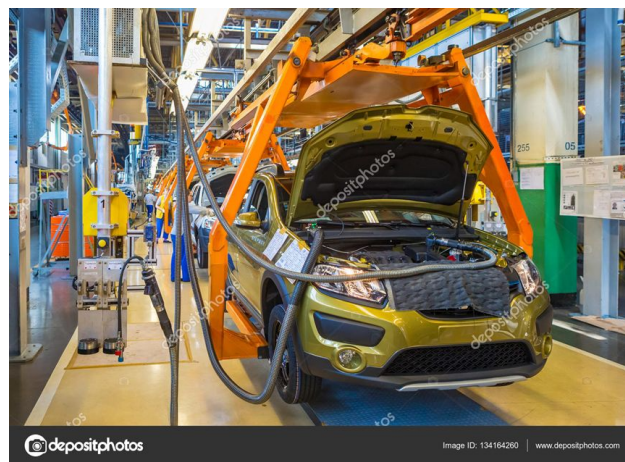
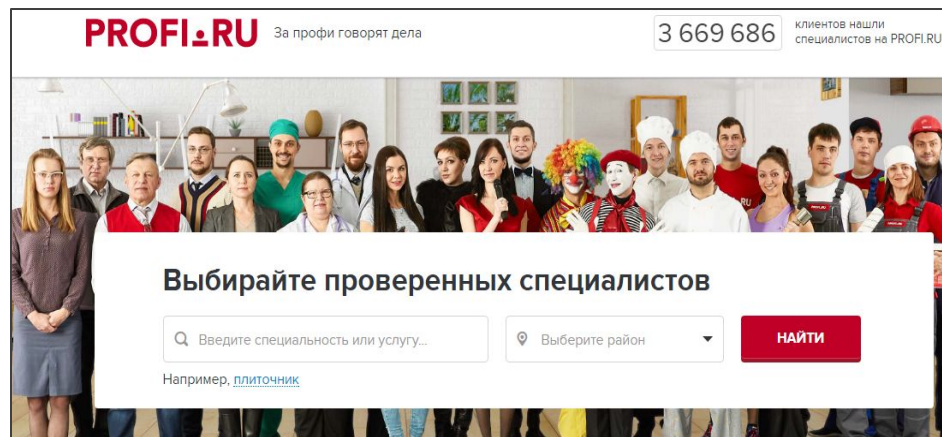
Управление сетевой инфраструктурой

- управление филиалами;
- управление банкоматами;
- управление информационными системами;
- поддержка ликвидности;
- связь с банками-корреспондентами и Центральным б

Классификации бизнес-процессов: модели конфигурации ценности



Система интернет-
бронирования
отелей



Классификации бизнес-процессов: модели конфигурации ценности

	Цепочка	Мастерская	Сеть
Логика создания ценности	Трансформация сырья в продукт	Решение проблем потребителя	Установление связей между потребителями
Базовая технология	Многозвенная	Интенсивная	Посредническая
Базовые операции	<ul style="list-style-type: none"> ■ входящая логистика ■ производственная деятельность ■ исходящая логистика ■ маркетинг ■ сервис 	<ul style="list-style-type: none"> ■ выявление и сбор данных о проблеме ■ решение проблемы ■ выбор ■ исполнение ■ контроль/оценка 	<ul style="list-style-type: none"> ■ продвижение сети и управление контрактами ■ предоставление услуг ■ управление сетевой инфраструктурой
Логика взаимосвязи операций	Последовательная	Циклическая, спиральная	Одновременная, параллельная
Формы взаимозависимости операций	<ul style="list-style-type: none"> ■ групповая ■ последовательная 	<ul style="list-style-type: none"> ■ групповая ■ последовательная ■ обоюдная 	<ul style="list-style-type: none"> ■ групповая ■ обоюдная
Основные факторы затрат	<ul style="list-style-type: none"> ■ масштаб ■ загрузка производственных мощностей 		<ul style="list-style-type: none"> ■ масштаб ■ загрузка производственных мощностей
Основные факторы ценности		<ul style="list-style-type: none"> ■ репутация 	<ul style="list-style-type: none"> ■ масштаб ■ загрузка производственных мощностей
Структура надсистемы создания ценности	Взаимосвязанные цепочки	Партнерские мастерские	Многоуровневые и взаимоувязанные сети
Отрасли	Производственные компании	Провайдеры профессиональных услуг (медицина, консалтинг, юриспруденция, проектирование и др.)	Многосторонние платформы, телефонные компании, банки, страховые компании

Стэйбелл Ч., Фьелдстад О. Конфигурация ценности для конкурентного преимущества цепочка, мастерская и сеть создания ценности (3 части). Стратегический менеджмент 2008. (Перевод статьи Stable, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. Strategic management journal, 19(5), 413-437)

Вопросы для проверки

- Приведите примеры классификаций бизнес-процессов
 - 2 группы
 - 3 группы
 - 4 группы
 - ...
- Приведите оригинальные названия групп процессов
- Назовите ключевые характеристики разных групп бизнес-процессов
- Назовите 3 конфигурации (модели) создания ценности