

**«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.



**Модел́ь** (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

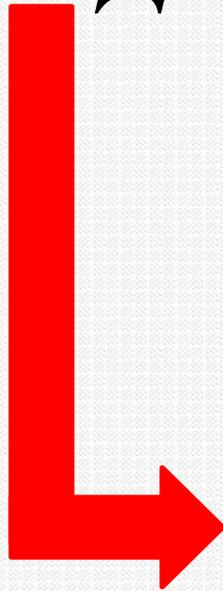
3

**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  $V$  — стоимость,

**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.

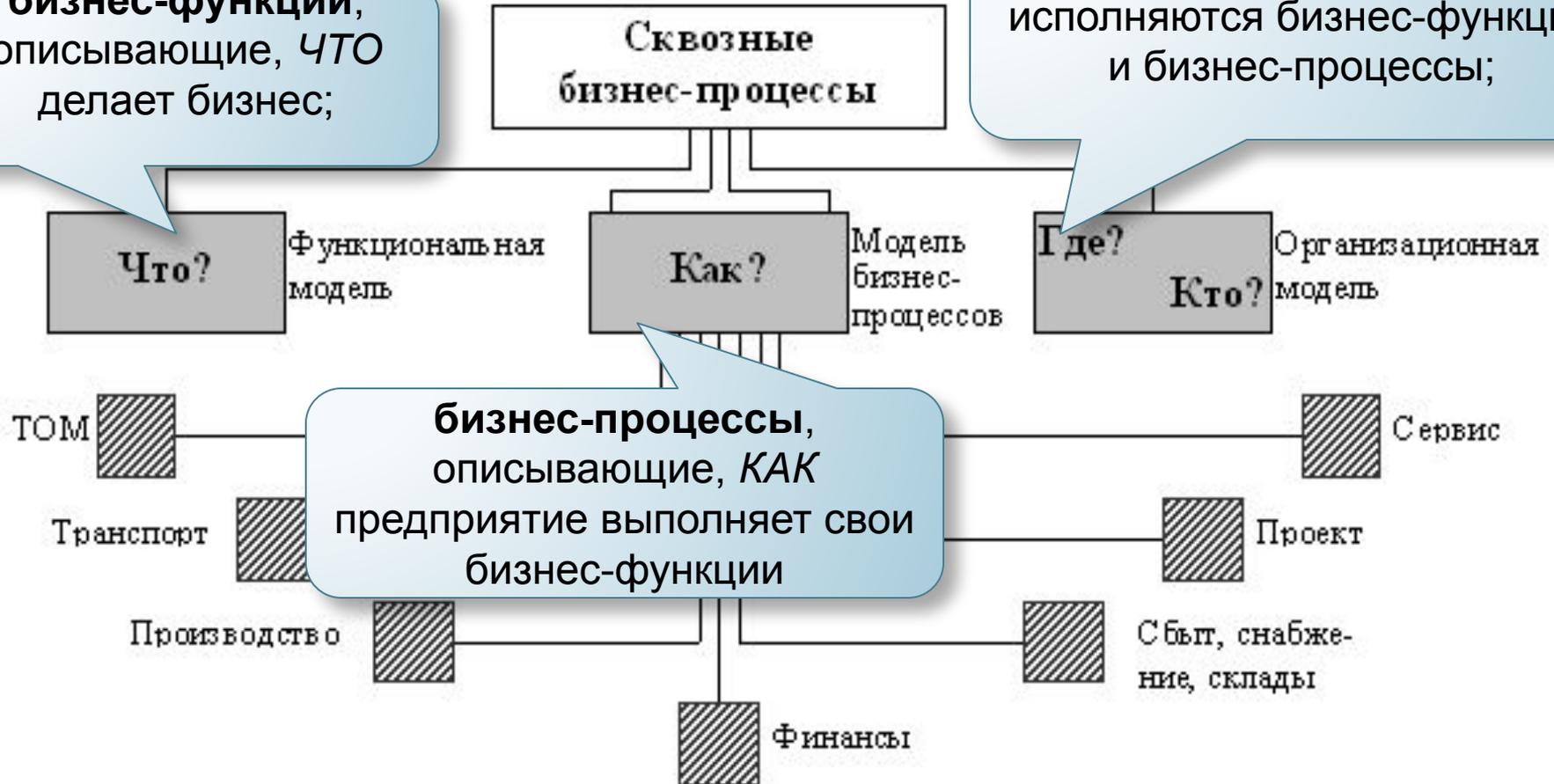


**Бизнес-модель формируется** исходя из целей развития предприятия, определяющих состав всех базовых компонентов бизнес-модели (сквозных бизнес-процессов), которые в совокупности представляют определенную методологическую платформу

# 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:



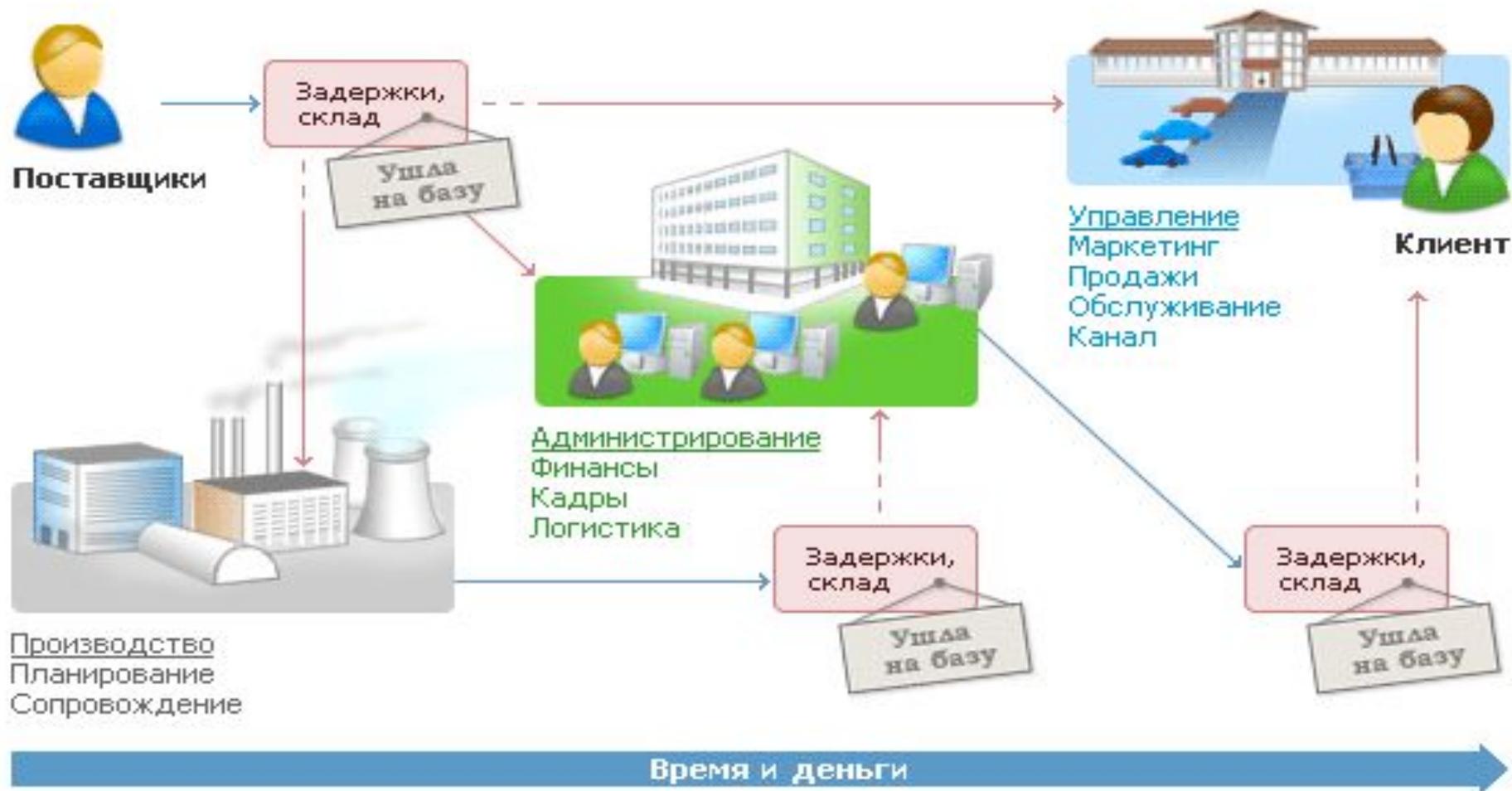
- **воздействия**
  - иницирующие каждый шаг бизнес-процесса
- **исполнители**
  - каждого шага это могут быть как люди, так и программы и механизмы
- **воздействия**
  - регламентирующие данный шаг (законодательные акты, рыночные условия и т. п.)
- **результат**
  - получаемый на выходе конкретного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

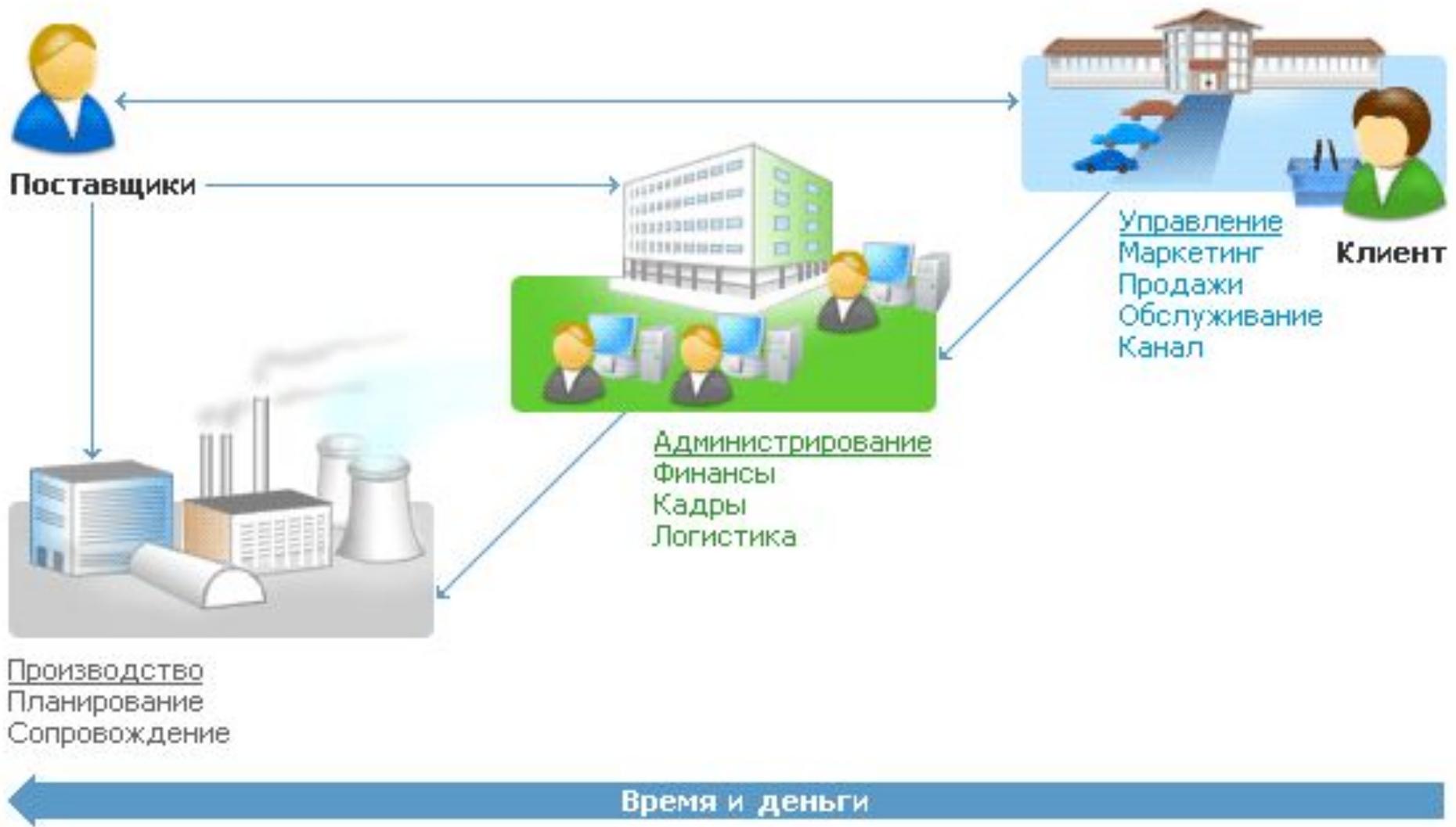
## ***При этом в процессе производства возникает ряд следующих проблем:***



- 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



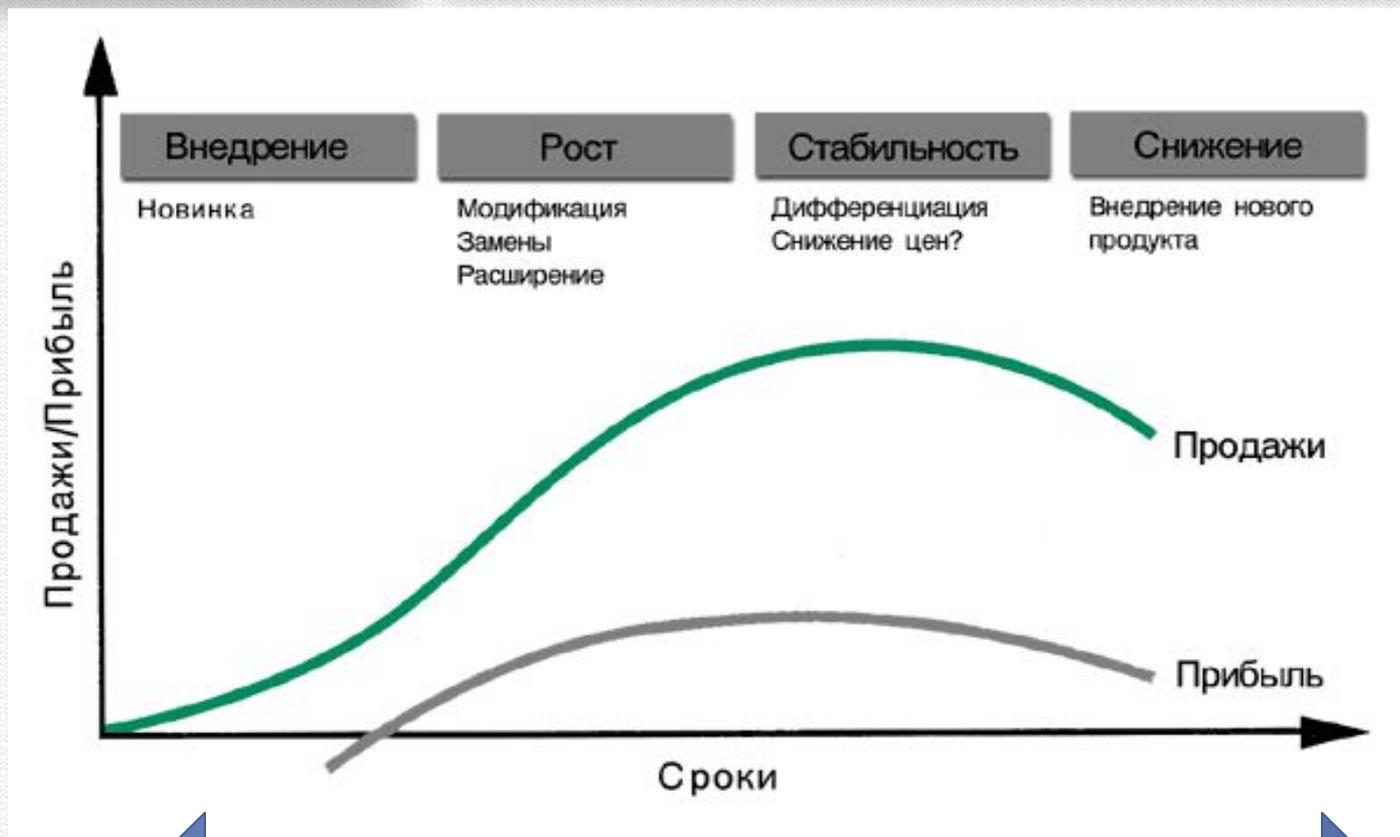
Название бизнес-модели	Отвечает на вопрос
<b>Модель целеполагания</b>	<b>зачем</b> предприятие занимается именно этим видом деятельности (бизнесом), почему надеется при этом быть конкурентоспособной, какие цели и стратегии для этого необходимо реализовать
<b>Процессная</b>	<b>какие</b> основные, обеспечивающие и управляющие <b>бизнес-процессы</b> должны описывать деятельность предприятия, <b>кто ответственный</b> за их выполнение и <b>когда они должны быть выполнены</b>
<b>Организационно-функциональная</b>	<b>кто и что делает</b> на предприятии и кто за что отвечает
<b>Ресурсная</b>	<b>сколько</b> необходимо ресурсов
<b>Бюджетная</b>	<b>за счет каких средств</b> осуществляется деятельность предприятия
<b>Информационная</b>	<b>на основе чего</b> описываются регламенты предприятия и объекты внешнего окружения
<b>Матричная</b>	<b>как</b> сопоставлены результаты с затраченными ресурсами
<b>Объемная</b>	<b>как в целом оцениваются</b> 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	<b>Недифференцированная</b>	Семейные рестораны
2	<b>Дифференцированная</b>	Начинающие технологические предприятия
3	<b>Сегментированная</b>	Предприятия, продвигающие какую-то технологию
4	<b>Внешне ориентированная</b>	Предприятия, специализирующиеся на НИОКР и действующие в зрелых отраслях
5	<b>Интегрированная с инновационным процессом</b>	Ведущие финансовые предприятия
6	<b>Адаптивная</b>	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»**

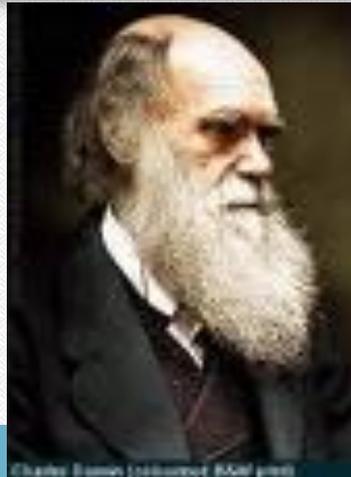


# Глобализация мировых экономик, технологий и инноваций

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**

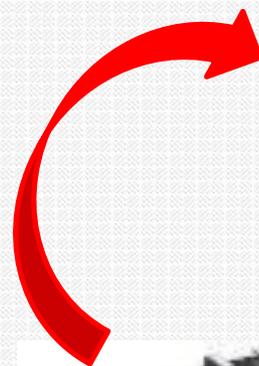
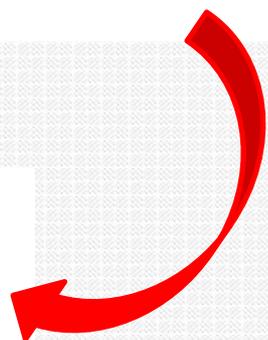


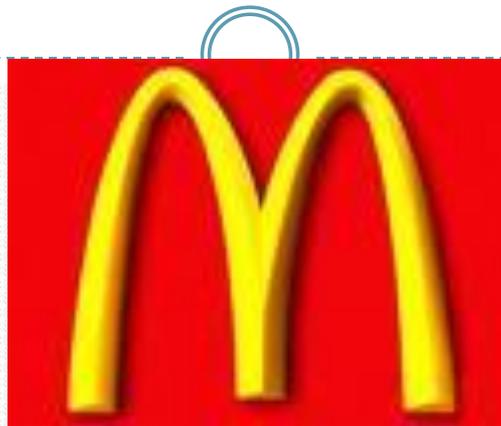
# МОДЕЛЬ «ПРИМАНКИ И КРЮКА» ("МОДЕЛЬ БРИТВ И ЛЕЗВИЙ")



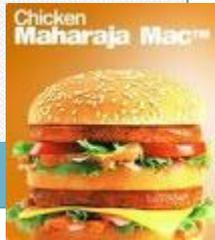
**Производство и реализация товаров,  
обязательно предусматривающих  
дополнительного приобретения  
сопутствующих товаров**







**«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

Гуманитарный

# 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.*

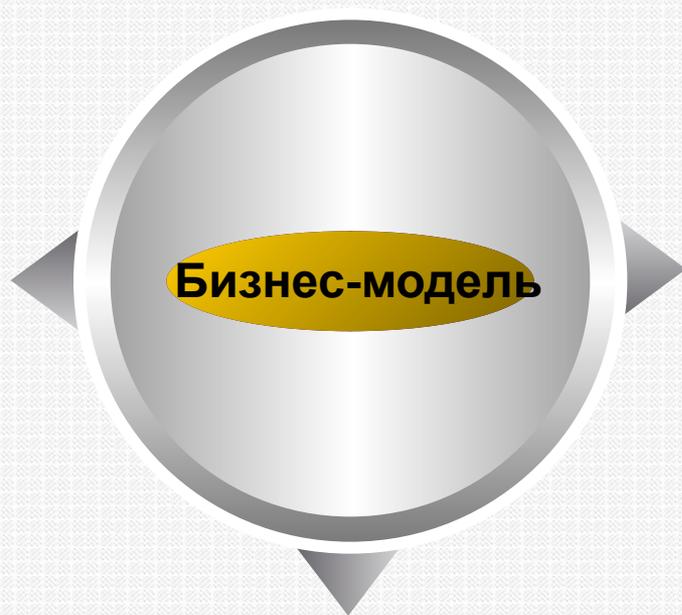
*Акцент делается на полноте и оригинальности определения данных аспектов.*



Низкие затраты

Отсутствие  
формальности

Быстрые  
изменения

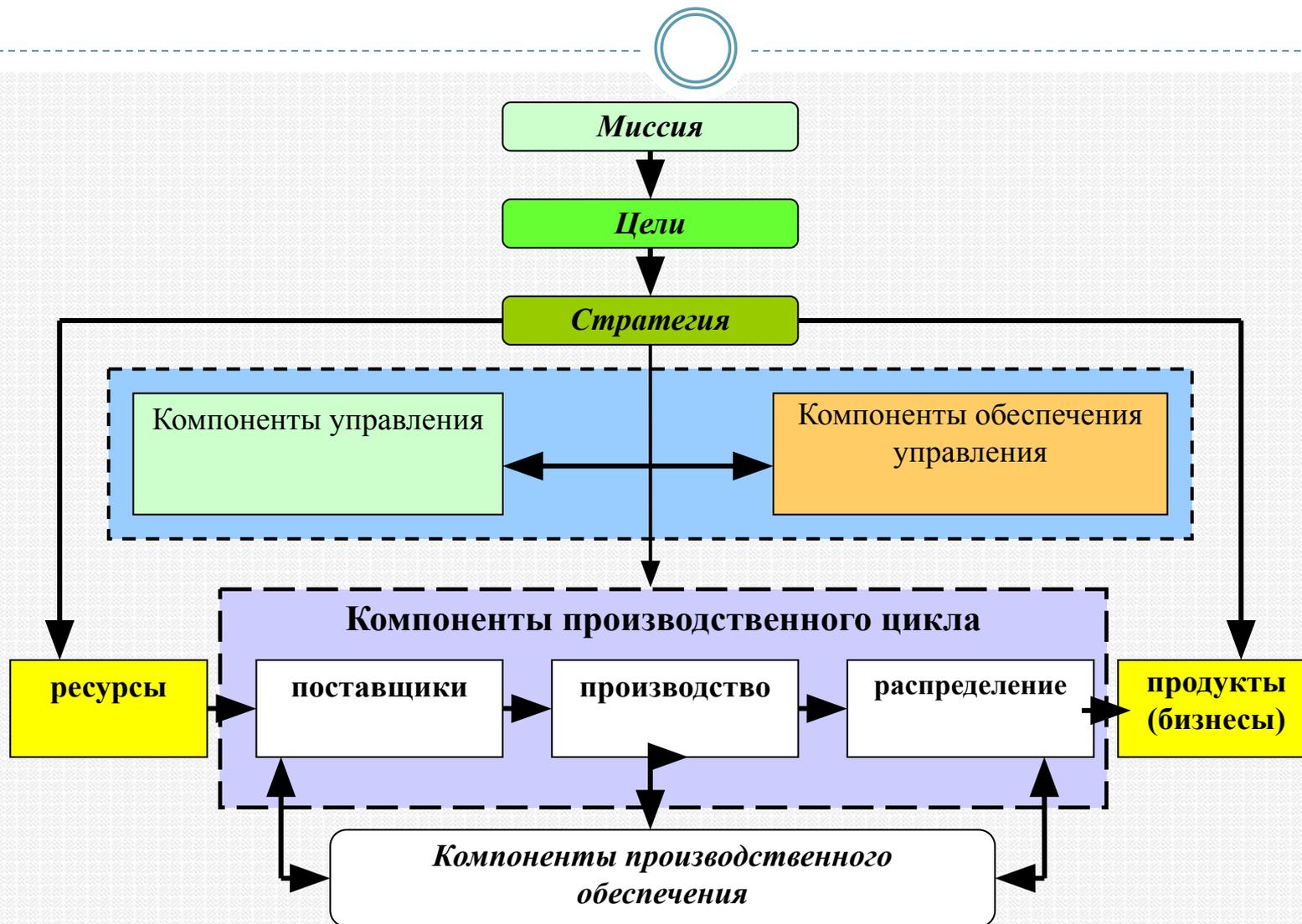


Отсутствие  
методологии повышает  
неопределённость  
конечного эффекта

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

**Гуманитарный подход**

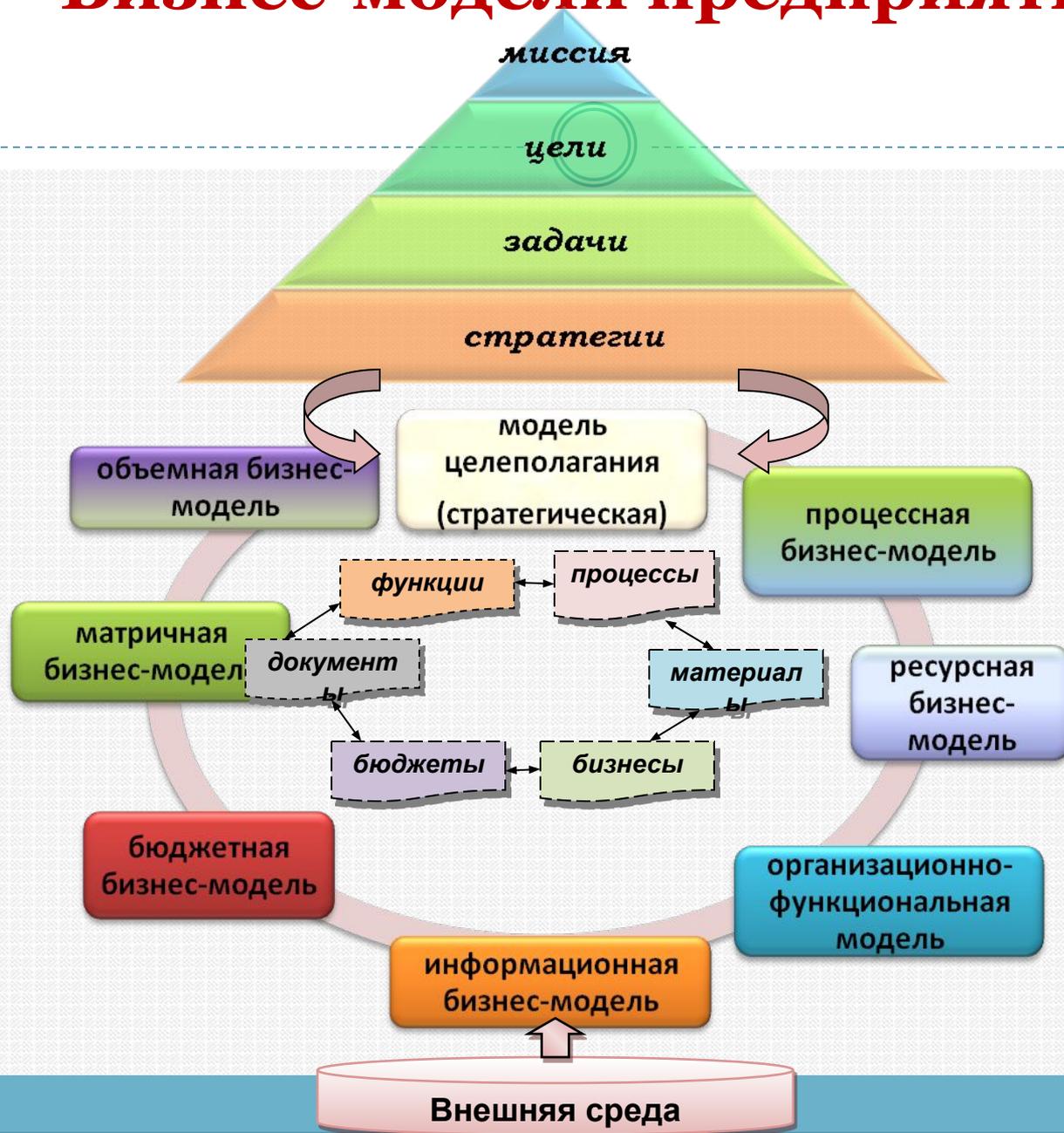
# Для построения бизнес-моделей используется обобщенная функциональная схема предприятия





**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!**