

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕСУ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

З ДИСЦИПЛІНИ:

«ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА»

ДЛЯ СТУДЕНТІВ ДЕННОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ
ГАЛУЗІ ЗНАНЬ 0305 "ЕКОНОМІКА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО"
ЗА НАПРЯМОМ 6.030504 „ ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА "
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 7.050107 «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

УКЛАДАЧ: К.Е.Н. КАСАТОНОВА І.А.

2011

ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ...3	
1.1 Історія бізнес-моделювання	
1.2 Сутність бізнес-моделювання	
1.3 Методологія бізнес-моделювання	
2. ТРАДИЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ.....8	
2.1 Посередницька (Brokerage)	
2.2 Рекламна (Advertising)	
2.3 Інформаційна (Infomediary)	
2.4 Торгова (Merchant)	
2.5 Виробнича (Manufacturer)	
2.6 Партнерська (Affiliate)	
2.7 Ком'юніті (Community)	
2.8 Підписна (Subscription)	
2.9 За споживанням (Utility)	
3. СУТНІСТЬ І СТРУКТУРА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА.....12	
3.1 Сутність бізнес-моделі підприємства и її структура	
3.2 Функціональна модель	
3.3 Організаційна модель	
3.4 Інформаційна модель	
4. ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД У БІЗНЕСІ.....20	
4.1 Сутність поняття «бізнес-процес». Види бізнес-процесів	
4.2 Моделювання бізнес-процесів	
4.3 Покращення бізнес-процесів на підприємстві	
5. СТРАТЕГІЧНА СКЛАДОВА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА.....25	
5.1 Місце портфельного аналізу у бізнес-моделюванні	
5.2 Моделі портфельного аналізу	
6. ЕЛЕКТРОННІ (СІТЬОВІ) БІЗНЕС-МОДЕЛІ.....31	
6.1 Особливості і структура віртуального бізнесу	
ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....34	

Тема 1

ОБЩИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 История бизнес-моделирования

Попытки моделирования бизнес-процессов начались еще тогда, когда появился первый бизнес-план. Однако это было статическое отображение внутренней и внешней среды организации с несколькими альтернативными вариантами развития. А если вдруг происходило то, что не было предусмотрено в бизнес-плане, последний оказывался несостоятельным, т.е. изменение даже одного фактора вело к потере актуальности всего бизнес-плана или его части. Для поддержки актуальности плана требовалась работа по пересмотру всех основных положений, которая осуществлялась в основном вручную. Проблема привязки бизнес-плана к конкретной ситуации и существующим факторам заставила руководителей отказаться от бизнес-планирования. Действительно, легче составить отчет по итогам деятельности, чем ежемесячно переписывать план. В отличие от бизнес-планирования составления модели имеет целью однократный подход, а потом продолжительное использование полученного продукта. 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.

Основные черты бизнес-моделирования:

- во-первых, моделирование разрешает автоматизировать процесс управления, которое само по себе означает увеличение скорости передачи информации и повышение контроля. (А это уже, как минимум, облегчает задачу руководителя по двум управленческим функциям);
- во-вторых, смоделированная система имеет самонастраивающийся характер. Это объясняется наличием однозначного алгоритма действий, т.е. такого алгоритма, где каждый байт информации будет направлен в соответствующий центр обработки данных, которые, в свою очередь, соответственно отреагирует на нее.

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

Бизнес-модель состоит из отдельных бизнес-процессов. Понятие **“бизнес-процесс”** подразумевает:

- либо горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов,
- либо непрерывная серия задач, решение которых осуществляется в целях создания выхода (результата), либо связанный набор повторяемых действий (функций), которые преобразуют исходный материал и/или информацию в конечный продукт (услугу) в соответствии с предварительно установленными правилами.

Для простоты названия всей структуры бизнес-процессов на предприятии существует понятие **“бизнес-система”**, определяемое как связанное множество бизнес-процессов, конечной целью которых является выпуск продукции.

1.2 Сущность бизнес-моделирования

Детализация бизнес-модели происходит на этапе динамического описания предприятия на уровне процессных потоковых моделей.

Процессные потоковые модели - это модели, описывающие процесс последовательного во времени преобразования материальных и информационных потоков предприятия в ходе реализации какой-либо бизнес-функции или функции менеджмента. Сначала (на верхнем уровне) описывается логика взаимодействия участников процесса, а затем (на нижнем уровне) - технология работы отдельных специалистов на своих рабочих местах.

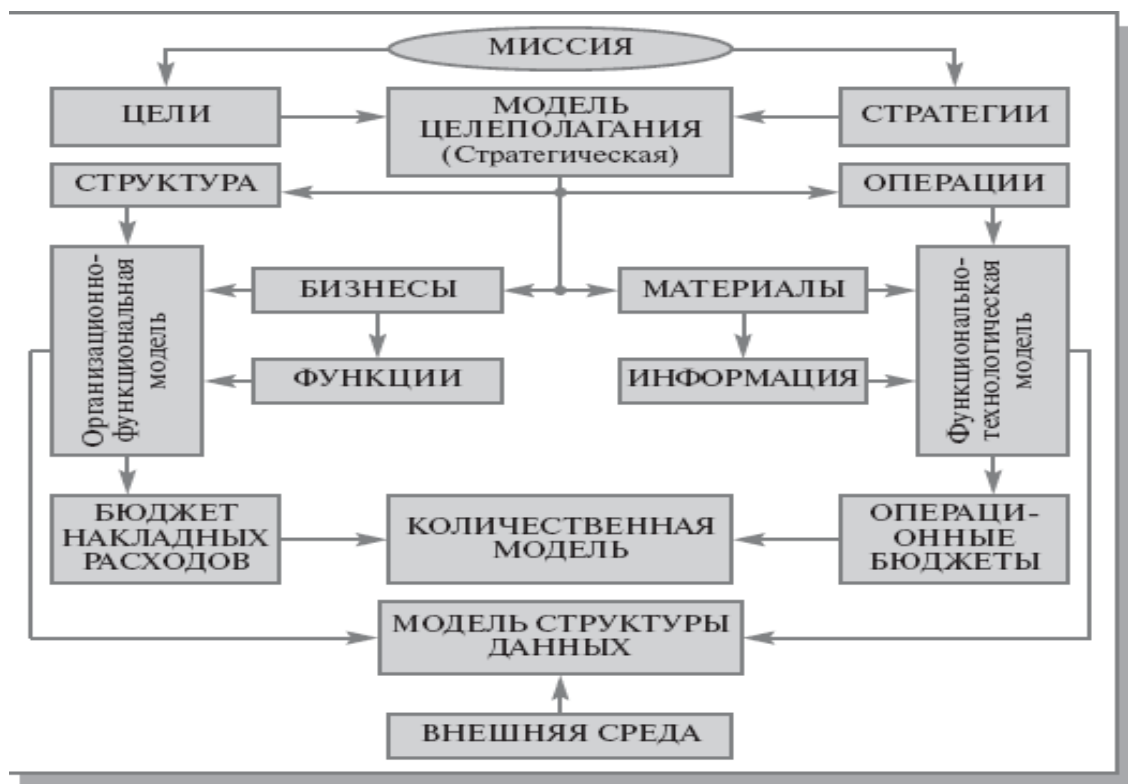


Рис. 1.1- Полная бизнес-модель предприятия

Полная бизнес-модель предприятия включает в себя 6 основных потоковых моделей (рис. 1.1):

1. **Модель целеполагания** (отвечает на вопросы *зачем* предприятие занимается именно этим бизнесом, почему надеется при этом быть конкурентоспособным, какие цели и стратегии для этого необходимо реализовать).
2. **Функционально-технологическая модель** (отвечает на вопрос *что-как* реализуется в предприятии).
3. **Организационно-функциональную модель** (отвечает на вопрос *кто-что* делает в компании и кто за что отвечает).
4. **Процессно-ролевая модель** (отвечает на вопрос *кто-что-как-кому*).
5. **Количественная модель** (отвечает на вопрос *сколько* необходимо ресурсов).
6. **Модель структуры данных** (отвечает на вопросы *в каком виде* описываются регламенты самого предприятия и объекты внешнего окружения).

Например, под действием изменения потребительского спроса потребуются вывести на рынок новую модификацию продукта (*корректируется модель целеполагания*).

Для ее воспроизводства будут необходимы новые бизнес-функции и соответственно новые функции управления процессом воспроизводства, которые надо дополнительно закрепить за организационными звеньями (*корректируется организационно-функциональная модель*).

Это потребует организации новых бизнес-процессов (*корректируются функционально-технологическая и процессно-ролевая модели*).

Реализация новых бизнес-процессов потребует новых затрат ресурсов и может принести определенные доходы от реализации новой модификации продукта (*корректируется количественная модель*).

Потребуется новые отчеты и регламенты для управления новыми бизнес-процессами (*корректируется модель структуры данных*).

Реализация моделей позволяет осуществить быструю реакцию предприятия на изменение внешней среды, оптимально настроив структуру предприятия для достижения новых целей. Скорость такой реакции является решающим конкурентным преимуществом предприятия, поэтому, как правило, бизнес-модель реализуется в электронном виде с использованием программных продуктов специального класса (Orgware).

1.3 Методология бизнес-моделирования

Ошибочно полагать, что бизнес-модель — это просто комплект документов, описывающий только бизнес-процессы предприятия. На самом деле в основе бизнес-модели всегда лежат бизнес-цели предприятия, по большому счету полностью определяющие состав всех базовых компонентов бизнес-модели (рис. 1.2).

Возможности компании (как любой системы) определяются как характеристиками ее структурных подразделов, так и организацией их взаимодействия. При этом компания (как открытая система) принадлежит иерархической совокупности открытых систем - внешних надсистем (рынок, государственное окружение и т.д.) и внутренних подсистем (отделы, цеха, бригады и др.).

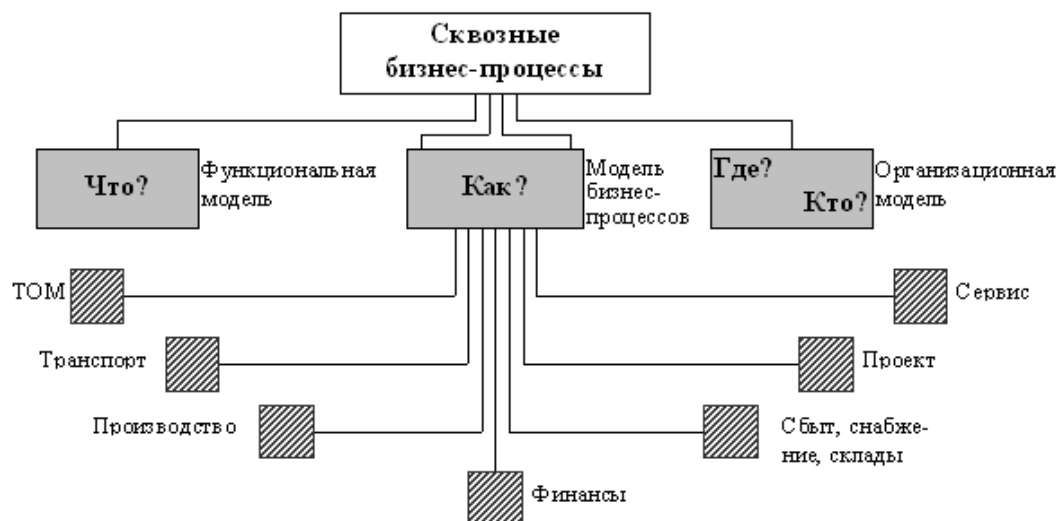


Рис. 1.2 – Модель целеполагания

Методология бизнес-моделирования предполагает использование типовых шаблонных техник описания предприятия. Любое предприятие с ее микро- и макроокружением представляет собой иерархию вложенных друг в друга открытых систем. Предприятие как открытая социально-экономическая система взаимодействует с внешней средой как с более широкой надсистемой, определяющей функциональное предназначение (миссию).

Миссия - это компромисс между потребностями рынка, с одной стороны, и возможностями и желанием предприятия удовлетворить эти интересы, с другой.

Миссия представляет собой результат позиционирования предприятия среди других участников рынка. Поэтому миссию нельзя описывать путем анализа ее внутреннего устройства. Для построения модели взаимодействия предприятия с внешней средой (определение миссии компании на рынке) необходимо:

- идентифицировать рынок (надсистему), частью которого является предприятие;
- определить свойства (потребности) рынка;
- определить предназначение (миссию) предприятия, исходя из ее роли на рынке.

Миссия – это деятельность, осуществляемая предприятием для того, чтобы выполнить функцию, для которой оно было учреждено (предоставления заказчику продукта или услуги); механизм, с помощью которого предприятие реализует свои цели и задачи.

При этом миссия как атрибут открытой системы разрабатывается исходя из рыночной конъюнктуры и позиционирования предприятия относительно других участников внешней среды, исходя из объективных возможностей предприятия и его субъективных ценностей, ожиданий и принципов.

Цели формируют **стратегии** - иерархические списки уточнения и детализации способов достижения целей. При этом на корпоративном уровне разрабатываются стратегии роста, интеграции и инвестиции бизнесов. Блок **бизнес-стратегий** определяет продуктовые и конкурентные стратегии, а также стратегии сегментации и продвижения.

Ресурсные стратегии определяют стратегии привлечения материальных, финансовых, человеческих и информационных ресурсов.

Функциональные стратегии определяют стратегии в организации компонентов управления и этапов жизненного цикла продукции.

Функционально-технологическая модель предприятия представлена на рисунке 1.3.

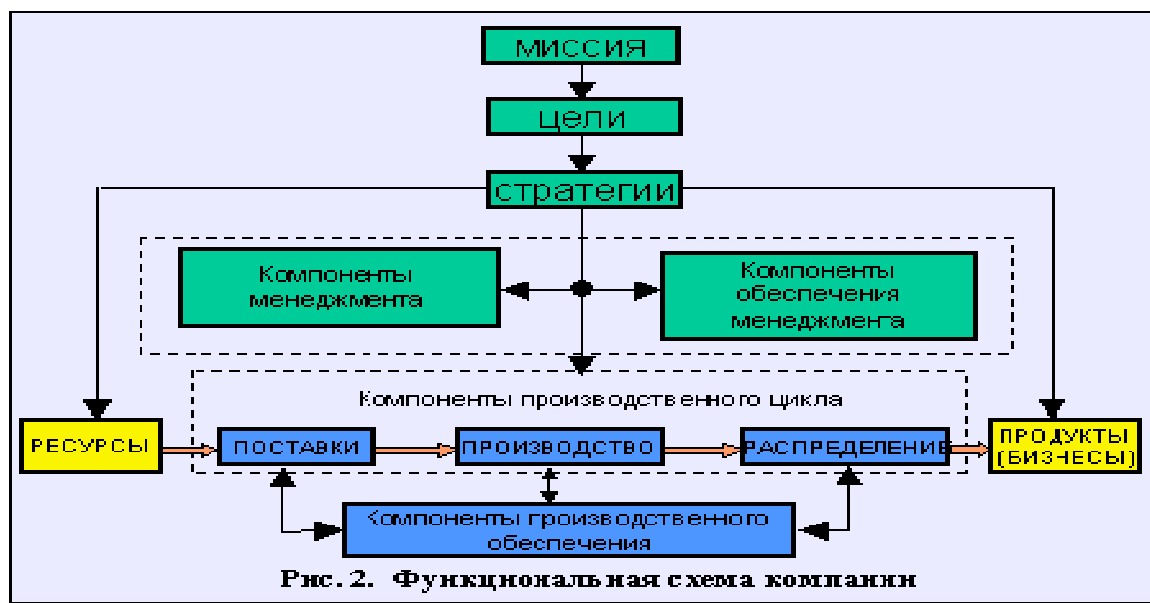


Рис. 1.3 – Функционально-технологическая модель предприятия

Одновременно выясняется потребность и предмет партнерских отношений (субподряд, сервисные услуги, продвижение и пр.). Это позволяет обеспечить заказчикам необходимый продукт требуемого качества, в нужном количестве, в нужном месте, в нужное время и по приемлемой цене. При этом компания может занять в партнерской цепочке создаваемых ценностей оптимальное место, где ее возможности и потенциал будут использоваться наилучшим образом.

Описание бизнес-потенциала, функционала и соответствующих матриц ответственности представляет собой **статическое описание компании**. При этом процессы, протекающие в компании пока в свернутом виде (как функции), идентифицируются, классифицируются и закрепляются за исполнителями, что и формирует организационно-функциональную модель предприятия, которая представлена на рисунке 1.4.

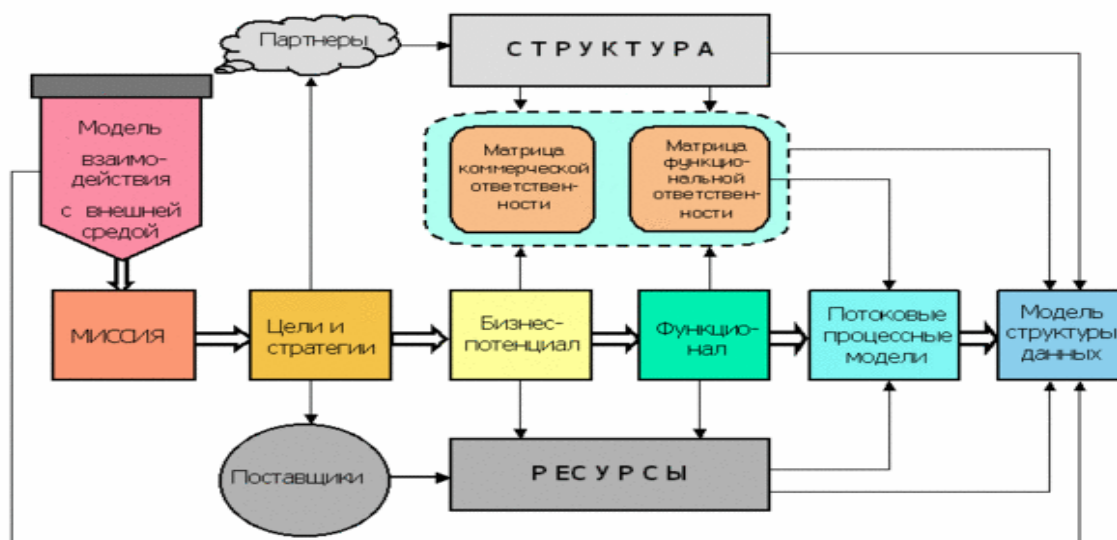


Рис. 1.4 – Организационно-функциональная модель предприятия

Бизнес-потенциал компании - набор видов коммерческой деятельности, направленный на удовлетворение потребностей конкретных сегментов рынка.

Центры коммерческой ответственности - это понимание основных ресурсов, необходимых для воспроизводства товарной номенклатуры.

Функционал компании - перечень бизнес-функций, функций менеджмента и функций обеспечения, требуемых для поддержания на регулярной основе указанных видов коммерческой деятельности. Также, уточняются необходимые для этого ресурсы (материальные, человеческие, информационные) и структура компании.

Построение бизнес-потенциала и функционала компании позволяет с помощью матрицы проекций определить зоны ответственности менеджмента. **Матрица проекций** - модель, представленная в виде матрицы, задающей систему отношений между классификаторами в любой их комбинации.

Матрица коммерческой ответственности закрепляет ответственность структурных подразделений за получение дохода в компании от реализации коммерческой деятельности. Ее детализация (путем выделения центров финансовой ответственности) обеспечивает построение **финансовой модели компании**, что, в свою очередь, позволяет внедрить систему бюджетного управления.

Матрица функциональной ответственности закрепляет ответственность структурных звеньев за выполнение бизнес-функций при реализации процессов коммерческой деятельности (закупка, производство, сбыт и пр.), а также функций менеджмента, связанных с управлением этими процессами (планирование, учет, контроль в области маркетинга, финансов, управления персоналом и пр.). Дальнейшая **детализация** матрицы (до уровня ответственности отдельных сотрудников) позволит получить функциональные обязанности персонала, что в совокупности с описанием прав, обязанностей, полномочий обеспечит разработку пакета должностных инструкций.

Тема 2 ТРАДИЦИОННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

2.1 Посредническая (Brokerage)

Посредники – участники рынка, они сводят продавца и покупателя вместе и содействуют сделкам. Как правило, посредники присутствуют на рынках business-to-business (B2B), business-to-consumer (B2C) или consumer-to-consumer (C2C). Обычно посреднические издержки заключаются либо в гонораре (вознаграждении) или в комиссионных за каждую совершенную транзакцию. Правила оплаты могут меняться.

К посреднической модели относятся:

1) **Биржи** (Marketplace Exchange) – предлагают полный ассортимент услуг, охватывающий весь процесс сделки, от рыночной оценки предлагаемого товара до проведения переговоров и контроля исполнения. Биржи функционируют как самостоятельно, так и при поддержке промышленных консорциумов;

2) **Торговые посредники** (Buy/Sell Fulfillment) – принимают от пользователей заявки на покупку или продажу товаров и услуг, в которых перечислены все необходимые условия, такие как цена и условия доставки;

3) **Системы сбора заявок** (Demand Collection System) – патентованная «назови-свою-цену» модель, первооткрывателем которой является Priceline.com. Предполагаемый покупатель устанавливает окончательную (обязательную) цену для определенного товара или услуги, а посредник обеспечивает исполнения заявки;

4) **Аукционный посредник** (Auction Broker) – поддерживает аукционы продавцов (частников или компаний). Посреднические издержки продавца - за размещение своего предложения и комиссионные, зависящие от величины транзакции. Аукционы очень различаются по условиям к предлагаемым товарам (услугам) и правилам предложения цены;

5) **Платежный посредник** (Transaction Broker) – обеспечивает механизм платежей третьей стороной между покупателями и продавцами, по оговариваемой сделке;

6) **Дистрибьютор** (Distributor) – каталог, поддерживающий связи между большим количеством производителей продукции и оптовыми и розничными покупателями. Посредник содействует деловым отношениям между официальными (franchised) дистрибьюторами и их торговыми партнерами;

7) **Агенты по поиску** (Search Agent) – программное обеспечение или «роботы» для определения наличия и цены по товару или услуге, необходимым покупателю или определяющих местонахождения этой информации;

8) **Виртуальный рынок** (Virtual Marketplace) – или виртуальная галерея магазинов, хостинг сервис для онлайн торговли, где доходы посредника состоят из платы за первоначальную установку, ежемесячные платежи и/или оплаты за транзакции. Может, так же, предоставлять автоматизированные транзакционные и сопутствующие маркетинговые сервисы.

2.2 Рекламная (Advertising)

Чаще используется для интернет -бизнеса.

К рекламной модели относятся:

1) **Портал** (Portal) – обычно это поисковая машина, к которой может быть присоединен различный контент и сервисы. Большое количество посетителей делает рекламу доходной и позволяет дальнейшее развитие сервисов сайта. Персонализированный портал (personalized portal) дает возможность индивидуальной настройки интерфейса и контента для пользователя. Нишевой портал (niche portal) ориентирован на четко определенную демографию посетителя;

2) **Доски объявлений** (Classifieds) – перечень позиций для продажи или желаемых к приобретению. Распространена оплата за помещение в листинг, но, так же может быть и плата за доступ к данным;

3) **Регистрация пользователей** (User Registration) – контент-содержащие сайты, предоставляющие доступ бесплатно, но требующие регистрацию с предоставлением демографических данных. Регистрация дает возможность длительного слежения за особенностями пользовательского серфинга, следствием чего является накопление данных для планирования и оценки рекламных компаний;

4) **Платное размещение**, основанное на запросе (Query-based Paid Placement) – продажа благоприятно размещенных ссылок (т.е. спонсорских ссылок), или реклама соответствующая отдельным поисковым терминам в пользовательских запросах, такая, как зарегистрированная модель "pay-for-performance";

5) **Контекстная и поведенческая реклама** (Contextual Advertising / Behavioral Marketing) – используется разработчиками freeware, которые встраивают в свои программы рекламный софт. Например, расширение для браузера, производящее автоматическую идентификацию и заполнение форм, а так же удалители рекламных ссылок или всплывающих окон во время путешествия пользователя по Интернету. Контекстные рекламщики могут продавать таргетированную рекламу, основанную на индивидуальной активности пользователя во время серфинга;

6) **Контентно-таргетированная реклама** (Content-Targeted Advertising) – основатель направления – Google, который расширил прицельность поисковой рекламы на весь остальной Интернет. Google определяет смысл веб-страницы а затем автоматически предоставляет соответствующую рекламу, когда посетитель посещает эту страницу;

7) **Анимированная полноэкранный реклама** (Intromercials), размещаемая на входе сайта, перед тем, как посетителю будет доступно содержимое сайта;

8) **Интерактивная онлайн-реклама** (Ultramercials), которая требует от посетителя периодически реагировать определенным образом, чтобы он смог получить, в результате, доступ к необходимому ему контенту.

2.3 Информационная (Infomediary)

Данные о потребителях и их покупательских предпочтениях ценятся высоко, особенно когда эта информация тщательно проанализирована и используется в таргетированных рекламных компаниях. Независимый сбор данных об изготовителях, поставщиках и их продукции полезно для потребителей при планировании закупок. Некоторые фирмы функционируют как infomediaries (информационные посредники), обслуживают покупателей и/или продавцов, предоставляя информацию о том или ином рынке.

1) **Рекламные сети** (Advertising Networks) – обеспечивают баннерной рекламой сеть сайтов участников, позволяющие масштабные маркетинговые компании. Рекламные сети собирают данные о веб-посетителях, которые могут быть использованы для анализа маркетинговой эффективности;

2) **Службы оценки аудитории** (Audience Measurement Services) – онлайн-агентства рыночных исследований;

3) **Стимулирующий маркетинг** (Incentive Marketing) – программы повышения лояльности потребителей, предоставляющие поощрения для потребителей, такие как талоны или купоны для осуществления закупок у своих ретейлеров. Сбор данных о пользователях, совершивших покупки производится для таргетированной рекламы;

4) **Метапосредники** (Metamediary) – способствуют сделкам между продавцами и покупателями предоставляя всеобъемлющую информацию и дополнительные услуги, исключая натуральный бартер товаров и услуг между сторонами.

2.4 Торговая (Merchant)

Оптовые и розничные продавцы товаров и услуг. Продажи могут осуществляться через прайс-листы или аукцион.

1) **Виртуальный продавец** (Virtual Merchant or e-tailer) – розничный продавец, у которого продажи производятся через веб;

2) **Продавец по Каталогам** (Catalog Merchant) – бизнес заказов по почте с каталогом в Интернете. Совмещаются почтовые, телефонные и онлайн-заказы;

3) **Дистрибьютер** – (brick-and-mortar - Компании из кирпича и бетона) - реальные компании, имеющие развитую инфраструктуру услуг) продавцы, представленные через веб-витрину;

4) **Продавец Битов** (Bit Vendor) – продавец, который работает только с цифровыми продуктами и услугами и, в своей полной форме, совмещает и продажи и доставку через веб (например, продажа mp3, софта и т.п.).

2.5 Производственная (Manufacturer)

Производственная или «прямая модель, позволяющая производителю (т.е. компании, которая создает продукт или услугу) работать непосредственно с покупателями, сокращая, таким образом, дистрибьюторские каналы. Она может основываться на результативном, улучшенном обслуживании клиентов, и лучшем понимании предпочтений потребителей.

1) **Приобретение** (Purchase) – продажа продукта, права собственности на который переходят к покупателю;

2) **Аренда** (Lease) – в обмен на арендную плату покупатель получает право использовать продукт в соответствии с соглашением о правилах использования (“terms of use”). Продукт возвращается продавцу до истечения или невыполнения договора аренды. В том же договоре может присутствовать право приобретения до окончания аренды.

3) **Лицензирование** (License) – продажа продукта, который включает только передачу прав на использование покупателю в соответствии с соглашением об использовании. Права собственника остаются у производителя (например, лицензирование программного обеспечения);

4) **Создание бренда** (Brand Integrated Content) – в противоположность доступному спонсорскому контенту (в рекламной модели), brand-integrated content создается производителем для самого себя, для единоличного использования, размещения продукта.

2.6 Партнерская (Affiliate)

Партнеры обеспечивают торговца покупателями. Это модель оплаты за действие (pay-for-performance) - если партнер не генерирует продаж, то торговец ничего не платит. Партнерская модель хорошо подошла для веба, что и объясняет ее популярность. Присутствуют модификации – программы баннерного обмена, плата за клики и разделения доходов.

1) **Баннерный обмен** (Banner Exchange) – торговля размещением баннеров продажа среди сети партнерских сайтов.

2) **Оплата за клики** (Pay-per-click) – сайт, который платит партнерам за переходы их посетителей;

3) **Разделение доходов** (Revenue Sharing) – предложения комиссионных от продаж, в зависимости от количества переходов посетителей с сайтов партнеров.

2.7 Комьюнити (Community)

Жизнеспособность комьюнити-модели основана на лояльности своих участников. Доход может быть основан на продажах вспомогательных продуктов и услуг или добровольных пожертвованиях; или доход может быть завязан на контекстную рекламу или подписку на платные услуги. Интернет, по сути, создан для комьюнити бизнес модели и сегодня это одна из наиболее развивающихся областей, это видно по росту общественных организаций.

1) **Открытый доступ** (Open Source) – программное обеспечение, развиваемое добровольно, сообща, программистами, которые публично делятся кодом. Вместо платы за лицензионный код, в открытом доступе рассчитывают на доход от сопутствующих услуг, таких как интеграция продукта, поддержка, обучение и пользовательская документация.

2) **Публичная трансляция** (Public Broadcasting) – модель некоммерческих радио- и телеканалов, основанная на пожертвованиях пользователей, перенеслась в Интернет. Модель основана на создании сообщества участников, которые поддерживают сайт путем добровольных пожертвований.

3) **Сайты по интересам** (Social Networking Services) – сайты, которые дают посетителю возможность связаться с другими посетителями в соответствии с определенными общими интересами (профессиональными, хобби или романтическими увлечениями). Сайты по интересам дают возможность для контекстной рекламы и подписки на платные услуги.

2.8 Подписная (Subscription)

Пользователи периодически – ежедневно, ежемесячно или ежегодно - платят за подписку на услугу. Не редкость для сайтов комбинировать бесплатный контент с «призовым (premium)», т.е. только для подписчиков. Платежи за подписку не зависят от непосредственной степени использования. Подписная и рекламная модели часто совмещают.

1) **Контент-сервисы** (Content Services) – содержат текстовый, аудио или видео контент для посетителей, которые подписались за плату, предоставляя им доступ к сервису;

2) **Индивидуальные сетевые сервисы** (Person-to-Person Networking Services) – средства для распространения предоставленной пользователем информации, такой как, например, для его поиска бывшими одноклассниками.

3) **Членства в объединении** (Trust Services), которое придерживается определенного кодекса поведения, участники которого вносят плату за членство;

4) **Провайдеры** (Internet Services Providers) – предлагают возможность сетевого соединения и сопутствующие услуги за месячную плату.

2.9 По потреблению (Utility)

Модель по потреблению (utility) или по запросу ("on-demand") основана на замере использования или подходе «сколько получил – столько и плати» («pay as you go»). В отличие от подписной модели здесь учитывается количество использования потребленной услуги. Обычно измерения потребления делаются для затратных услуг (электричество, вода, услуги междугородней и международной телефонии). Интернет провайдеры (ISP) в некоторых частях мира работают как с коммунальными услугами, снимая плату с пользователей за поминутное соединение, в противоположность подписной модели, распространенной в США.

1) **Измеряемое потребление** (Metered Usage) – измерение и оплата услуг пользователей, основанная на действительном потреблении услуг;

2) **Измеряемая подписка** (Metered Subscriptions) – позволяет подписчикам приобрести доступ к определенной порции контента (т.е. посчитанной в количестве просмотренных страниц).

Тема 3 СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3. 1 Сущность бизнес-модели предприятия и ее структура

В хозяйственной практике под **предприятием** понимают субъект хозяйствования, который организует свою деятельность на основе коммерческого расчета и основной своей целью ставит получение прибыли.

По предметной специализации предприятия можно разделить на:

1. Предприятия пищевой промышленности;
2. Предприятия легкой промышленности;
3. Предприятия машиностроения;
4. Предприятия химической промышленности;
5. Металлургические предприятия;
6. Предприятия деревообрабатывающей промышленности;
7. Предприятия, производящие строительные материалы и прочее;
8. Предприятия сельского хозяйства;
9. Строительные предприятия;
10. Предприятия транспорта.

Соответствуя основной цели – получение прибыли на вложенные в производство труд и капитал предприятием формируется последовательность действий, к которым относятся:

- куда, в какую сферу, конкретную отрасль, отдельный вид производства и продукции можно с выгодой вложить капитал;
- каким образом, с помощью каких средств и механизмов можно обеспечить прирост капитала.

В связи с этим каждый субъект хозяйствования досконально изучает доступные ему рынки сбыта товарной продукции, анализирует свой потенциал, включая:

- кадры предприятия, их структуру, уровень квалификации, возможности пополнения, замены, обучения и т.д.;
- производственные возможности, их структуру, нагрузку, соответствие потребностям современного производства, необходимость обновления;
- финансовые возможности, наличие внутренних финансовых ресурсов, возможность привлечения источников финансирования и кредитирования;
- наличие и возможности осуществления инновационных проектов с целью укрепления собственных возможностей на товарном рынке.

Бизнес-модель превращает инновации в экономическую ценность для бизнеса, подробно описывает, как фирма зарабатывает деньги путем четкого определения ее места в цепочке создания ценности. Бизнес модель строится из разнообразных компонентов бизнеса, которые включают предпринимательство, стратегию, экономику, финансы, операции, конкурентные стратегии, маркетинг и стратегии устойчивого роста.

Бизнес-модель описывает, как бизнес позиционирует себя в цепочки создания ценности в рамках своей отрасли и как он собирается себя обеспечивать, т.е. создавать прибыль, это метод устойчивого ведения бизнеса (рис. 3.1).



Рис. 3.1- Цепочка создания ценности

Бизнес-модель – это широкий термин, который используется для описания метода (позиция в цепочке создания ценности, выбор покупателя, продукты, ценообразование) ведения бизнеса. **Модель создания прибыли** описывает процесс, с помощью которого предприятие зарабатывает деньги, и точно определяет, как фирма собирается назначать цену за свои продукты и услуги.

Структуру бизнес-модели можно представить в виде трех основных составляющих (рис. 3.2):

- функциональная модель** – бизнес-процессы и события, инициирующие эти бизнес-процессы, выходные результаты;
- организационная модель** – организационная структура предприятия и роли, исполняемые в системе управления сотрудниками предприятия;
- информационная модель** – схема информационных потоков в контуре управления, построенная на базе функциональной модели.



Рис. 3.2 - Структуру бизнес-модели

Такая структура бизнес-модели представляется наиболее удачной, т. к. при ее простоте учитывается интегрированность всех элементов бизнес-системы.

Если изменяется организационная модель, то надо оценить влияние этих изменений на функциональную модель и, соответственно, на информационную. Аналогичным образом можно подойти к оценке изменений других структурных элементов. Системный и комплексный подход к мониторингу бизнес-модели обеспечивает сбалансированное развитие и динамическое равновесие системы управления.

3.2 Функциональная модель

Создание и ведение бизнес-модели является инструментом эффективного управления бизнесом, построенном на процессном и системном подходах. Разработку бизнес-модели целесообразно начинать с построения функциональной модели бизнеса. Необходимо представить управление предприятием в виде бизнес-процессов (потоков работ), преобразующих данные на входе в выходные данные, которые потребляются другими процессами или внешними потребителями.

Построение функциональной модели предполагает выполнение следующих **задач**:

- трансформировать управление предприятием в процессную среду;
- идентифицировать макропроцессы;
- очертить границы микропроцессов;
- определить входы и выходы;
- установить существующие взаимосвязи между процессами на уровне событий.

Набор макропроцессов достаточно типичен, хотя и имеет свои особенности для различных видов бизнеса. Он включает:

- операции с клиентами;
- операции с поставщиками;
- планирование;
- управление производством и запасами;
- управление инфраструктурой;
- управление проектами;
- управление логистикой;

- управление качеством;
- учет и контроль;
- управление финансами;
- управление персоналом;
- управление рисками бизнеса и т. п.

Идентификация этих и других макропроцессов позволит очертить логические границы бизнеса, определить главные и вспомогательные процессы по отношению к основному бизнесу. «Вспомогательные» процессы не означают «второстепенные».

Построение функциональной модели даст возможность увидеть существующую систему управления бизнесом и понять «как это происходит» не на уровне отрывочных сведений, многочисленных регламентирующих документов, предположений и догадок, а в виде цельной формализованной схемы управления.

3.3 Организационная модель

Следующим этапом является разработка организационной модели на основе организационной структуры предприятия.

Организационная модель – это не графическое отражение штатного расписания, а система элементов объединенных отношениями и функциями управления. В организационной модели должны быть представлены как формально существующие структурные единицы, так и объединения структурных единиц по целевому признаку (постоянно действующие комиссии, проектные группы, советы, комитеты и т. п.).

Очень важным этапом процесса моделирования является установление интеграционных связей между функциональной и организационной моделями, т. е. «привязкой» элементов организационной модели к макропроцессам функциональной модели. По существу определив «как это происходит», надо определить «кто это делает». Этот этап построения бизнес-модели дает укрупненную информацию о роли организационных единиц в управлении бизнесом, их избыточности, дублировании, недостаточности или неопределенности.

В настоящее время для формирования организационной модели используются 2 подхода:

- 1) *Иерархический*, т.е. строгое распределение подразделений и задач внутри предприятия и закрепление их соподчиненности;
- 2) *Органический*, формирование структуры с учетом воздействия факторов внешней среды.

Таблица 3.1 – Сравнительная характеристика подходов к организационной модели

Критерий	Иерархический подход	Органический подход
Концепция построения	Определена четкая иерархия	Минимизация иерархии, размытость или отсутствие
Стиль руководства	Моноцентричный, постоянный	Полецентрический, смена лидеров
Формирование отношений	Четко определены обязанности и права	Изменяемая система обязанностей и прав
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций
Источник эффективности	Рациональная структура	Развитие персонала, самоменеджмент, творчество

Классификация иерархических структур:

1. Функциональные:
 - 1.1 Линейная
 - 1.2 Функциональная
 - 1.3 Линейно-функциональная
 - 1.4 Линейно-штабная
2. Дивизиональные:
 - 2.1 Региональная
 - 2.2 Продуктивная

2.3 На основе стратегических бизнес-единиц

3. Гибридные.

Среди иерархических организационных моделей наибольшее распространение имеет *линейно-функциональная*, которая имеет следующие достоинства:

- рациональное сочетание линейных и функциональных связей;
- четкое закрепление полномочий и ответственности за персоналом.

А также имеет недостатки:

- дублирование функций руководителей и специалистов в процессе управления;
- отсутствие возможности адекватного реагирования на изменения внешней среды.

Линейно-штабная – выделение штабов руководителем АТП с закреплением за ним функций по участию в технологическом процессе (штаб службы эксплуатации и производственно-технической службы).

Продуктивная – выделение подразделений по производству конкретного вида продукта или услуги.

Региональная – по такому же принципу, что и продуктивная, но с ориентацией на обеспечение отдельных регионов.

На основе стратегических бизнес-единиц – предполагает выделение подразделений с ответственностью за основные бизнес-результаты по основным стратегическим направлениям. При этом стратегическая бизнес-единица выделяется по принципу обслуживания однородных групп потребителей. Основной чертой такой модели есть отсутствие промежуточных подразделений между высшим руководством и этими единицами.

Преимущества дивизиональных структур:

- оперативность взаимодействия потребителя с производителем;
- повышение гибкости системы.

Недостатки:

- увеличение числа иерархических уровней;
- увеличение затрат на управление;
- низкая информативность и усложнение информационных связей.

Гибридные – наличие двух или более признаков функциональных и дивизиональных структур.

Классификация органических структур:

1. Жесткие

1.1 Проектная

1.2 Матричная

1.3 Программно-целевая

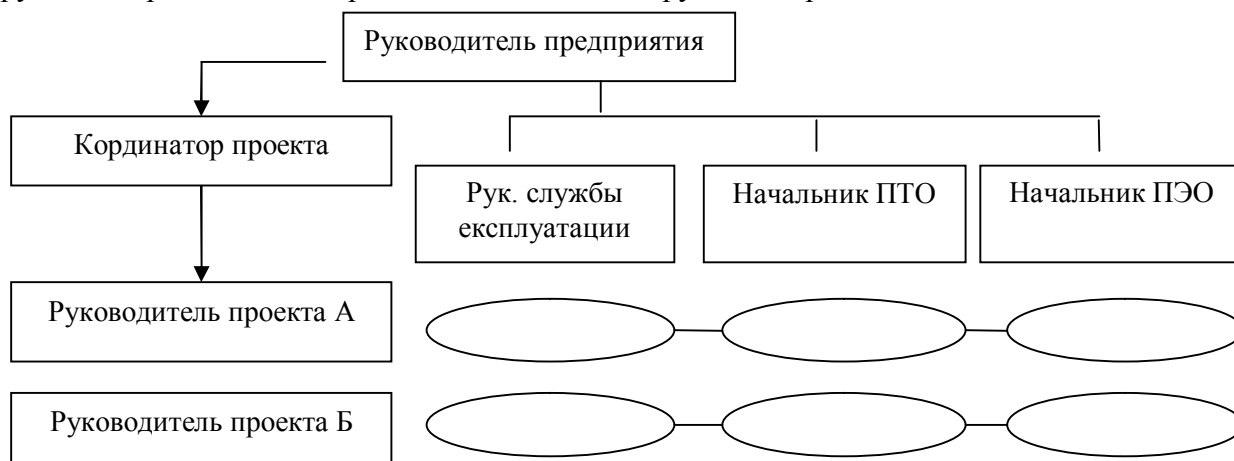
2. Гибкие

2.1 Партиципативная

2.2 Эдхократическая

2.3 Предпринимательская

Проектная – применяется при разработки и внедрении какого-либо проекта, при этом формируется подразделение – проектная или целевая группа на временной основе.



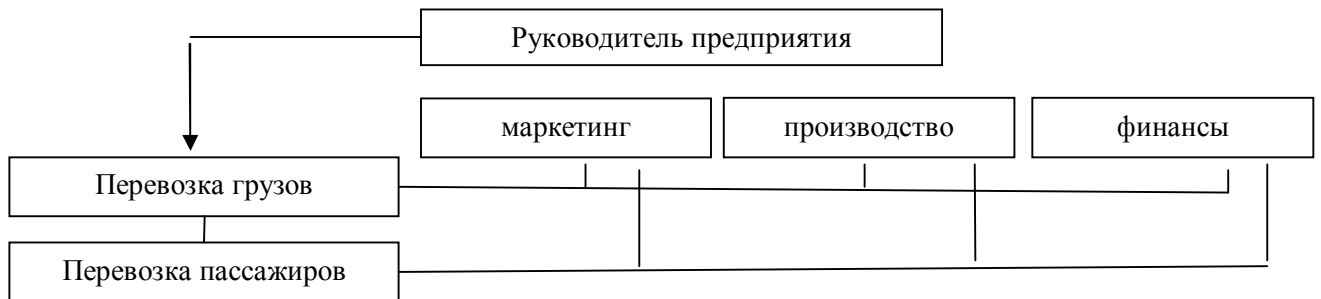


- проектная группа.

Недостатки:

- Наличие двойной подчиненности руководителю проекта и непосредственно руководителю.

Матричная – решетчатая структура, построенная на основе процессного подхода к управлению с выделением собственников и руководителей процессов. Для ее реализации необходимо разработать матрицу функциональных обязанностей.



Преимущества:

- повышение ответственности исполнителей;
- усиление контролирующих функций руководителя;
- быстрая реакция на изменение внешней и внутренней среды предприятия;

Недостатки:

- усложнение организационных взаимоотношений;
- многоточность информационных связей;
- многоуровневость подчинения исполнителей.

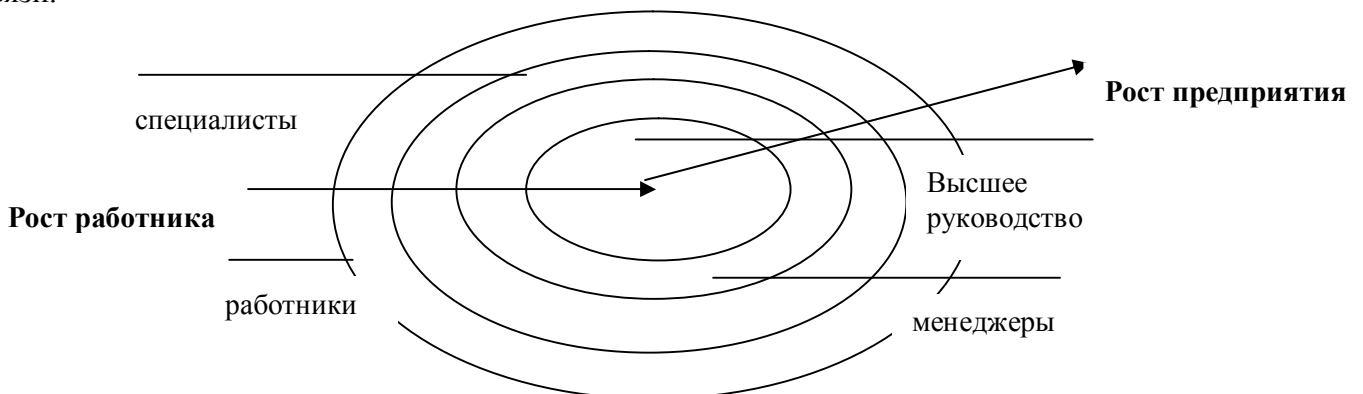
Программно-целевая - разрабатывается при внедрении комплексных целевых программ путем построения проектной структуры или выделения обособленного подразделения.

Партисипативная – предполагает участие работников организации в управленческой деятельности, реализуется в виде бригадной структуры, командной, групповой.

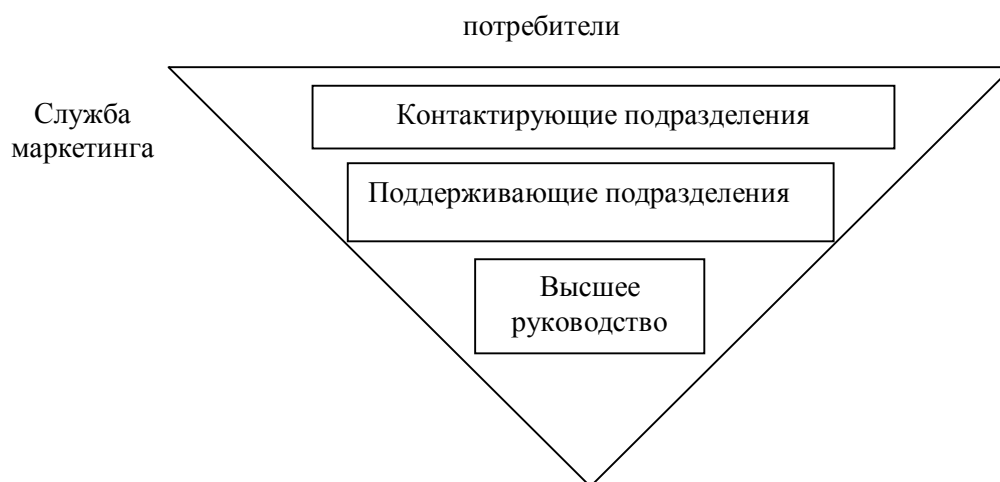
Эдхократическая – предполагает выделение и концентрирование функций по категориям работников, при этом ответственность и власть в структуре основана на знаниях и компетенции, а не на позиции в иерархии.

Ее элементы:

- работа в областях с высокой или сложной технологией, требующей творчества или эффективной совместной работы;
- работники должны быть высококвалифицированными специалистами;
- структура четко не определена, преобладают различные формальные и неформальные связи.



Предпринимательская – ориентирована на имеющиеся возможности, характеризуется малым количеством уровней иерархии и представляет собой пирамиду с выделением подразделений непосредственно контактирующих с потребителями и поддерживающих подразделений.



3.4 Информационная модель

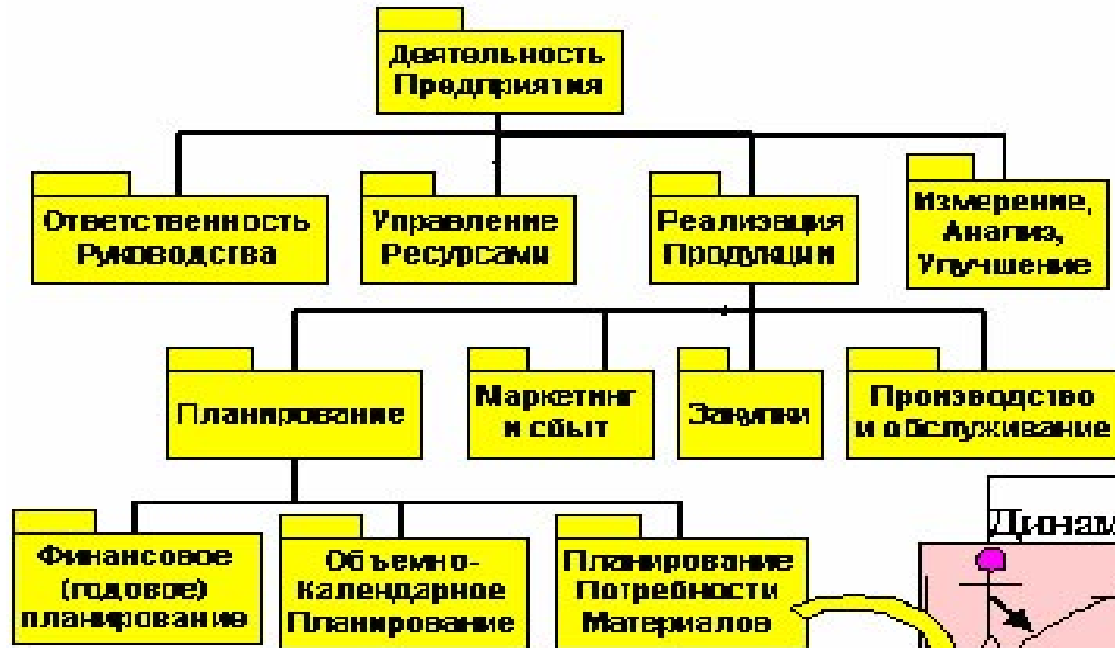
Наиболее «рутинным» процессом является построение информационной модели, т. е. идентификация информации в существующей системе управления и создание схемы информационных потоков, циркулирующих по всем каналам коммуникаций.

Информационная модель должна строиться на основе функциональной модели, т.е. с отражением документооборота, связывающего макропроцессы на уровне событий. Это позволит отделить главные (критичные для бизнеса) информационные потоки в системе управления (информационные потоки первого уровня) от информационных потоков внутри макропроцессов (потоки второго уровня).

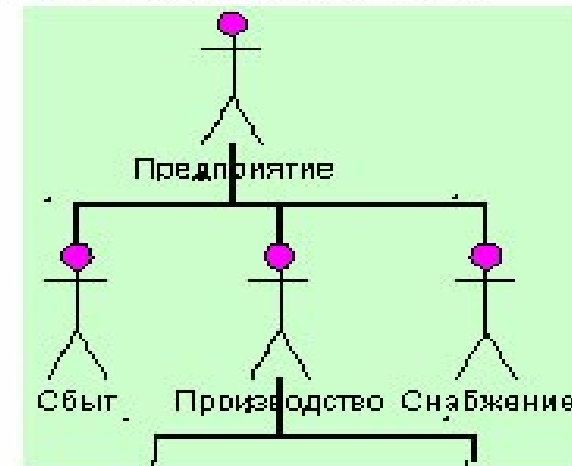
Ошибочной является попытка построить информационную модель на основе организационной модели. В этом случае в зону внимания разработчиков будет вовлечено большое количество документов, циркулирующих между структурными единицами, независимо от уровня и значения для управления бизнесом, т. е. весь «информационный шум», в котором достаточно тяжело разобраться.

Таким образом, предложенная методология создания бизнес-модели «как есть» позволяет уже на этом этапе выделить главное в управлении бизнесом и «отсечь все лишнее» — несущественные для бизнеса процессы, структурные единицы, нерациональные информационные потоки. Такой подход существенно сокращает время на предпроектное обследование и обеспечивает концентрацию ресурсов на основных направлениях бизнеса. Анализ объектов, оставшихся за контуром созданной бизнес-модели «как есть», может быть проведен в перспективе и уже в контексте бизнес-модели «как будет».

Функциональный аспект (диаграмма пакетов)



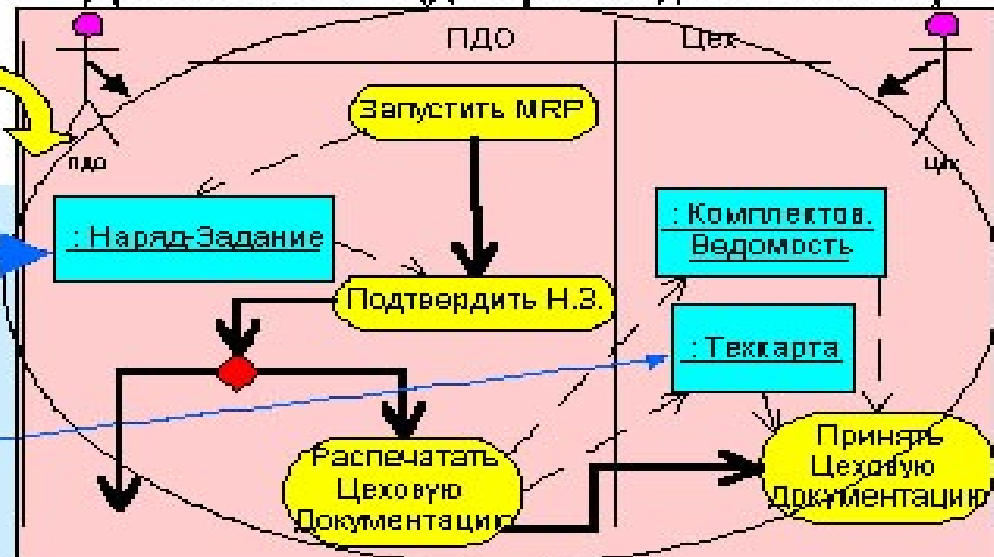
Организационный аспект

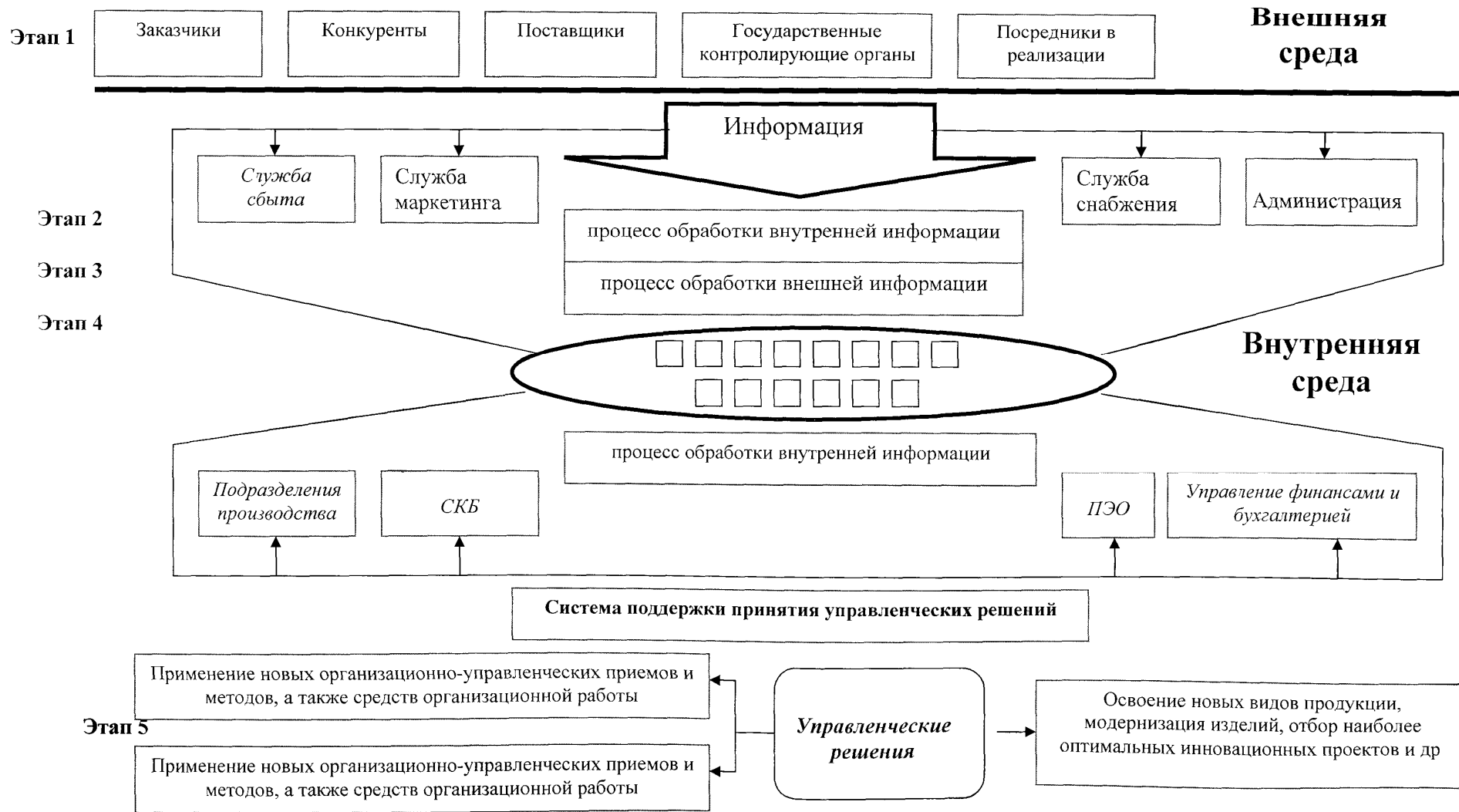


Элементный аспект (диаграм. классов)



Динамич. аспект (диаграмма деятельности)





Тема 4

ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД В БИЗНЕСЕ

4.1 Сущность понятия «бизнес-процесс». Виды бизнес-процессов.

4.2 Моделирование бизнес-процессов.

4.3 Улучшение бизнес-процессов на предприятии.

4.1 Сущность понятия «бизнес-процесс». Виды бизнес-процессов

Бизнес-процесс – это:

- совокупность различных видов деятельности в рамках, которых на входе используется один и более видов ресурсов и в результате этой деятельности на выходе создается продукт, который представляет ценность для потребителя;

- структурированное конечное множество действий, спроектированное для производства специфического продукта для конкретного потребителя или рынка;

- любые виды деятельности в организации;

- совокупность взаимных ресурсов и деятельности, которое преобразует входящие элементы в выходящие.

Классификация бизнес-процессов представлена на рисунке 4.1.



Рис. 4.1 - Классификация бизнес-процессов

1) По выполнению роли:

Функциональные – непосредственное формирование содержания бизнес системы и выполнение его функций:

- осознание рынка и покупателей;
- развития миссии и стратегии;
- разработка продукта и услуг;
- продвижение и продажи;
- производство продукции и услуг;
- выставление счетов.

Структурные – направленные на поддержания и развития инфраструктуры бизнес-системы, обеспечивающее собственно ее существования:

- развитие и управление;
- управление информацией;
- управление финансами и физическими ресурсами;
- реализация программного управления воздействием на окружающую среду;
- управление внешними ресурсами;
- управление организационным развитием.

2) По степени влияния на добавленную стоимость:

Таблица 4.1 – Основные, обеспечивающие БП и процессы менеджмента

Вид процесса	назначение	начало и окончания процесса	пример
Основные (базовые)	обеспечивают выпуск продукции для внешних потребителей	1) цепочка действий от внешнего поставщика до внешнего потребителя; 2) цепочка действий от внутреннего поставщика до внешнего потребителя.	процесс производства
Обеспечивающие	обеспечивают протекания двух основных процессов, посредством предоставления в нужное время и нужное количество разных видов ресурсов	1) цепочка действий от внешнего поставщика до внутреннего потребителя; 2) цепочка действий от внутреннего поставщика до внутреннего потребителя.	- обеспечение персоналом; - поддержания оборудования в технически исправном состоянии.
Процессы менеджмента	обеспечивают функциональную и своевременную реорганизацию объекта управления	цепочка действий от выявления несоответствия объекта управления реальной формирующейся или прогнозируемой внешней среде до приведения его в соответствие	- разработка стратегии; - создание подразделений.

3) *По границам реакции:*

Внешние – процесс, имеющий вход или выход вне организации.

Внутренние – входы и выходы которые целиком находятся в рамках организации.

4.2 Моделирование бизнес-процессов

Для осуществления моделирования бизнес- процессов необходимо выполнить *ряд требований:*

- определить цель описания БП;
- определить ряд действий, которые необходимо выполнить для описания процесса;
- установить с чьей позиции будет описываться БП;
- установить уровень детализации БП;
- определить границы БП, то есть первичные и вторичные входы и выходы.

Методы моделирования БП:

1) Методология функционального моделирования, основой которой является методы структуры анализа *семейства IDEF*, которые включают 4 основных стандарта (метода).

IDEF0 - представляет БП в виде функциональных блоков, которые характеризуют выполняемые функции;

IDEF1 - моделировать информационные потоки внутри системы, позволяющие отображать и анализировать их структуру и взаимосвязи;

IDEF2 – моделировать динамическое развитие бизнес системы, т.е. расширение или сокращение входящих в нее БП.;

IDEF3 – документирование процессов, происходящих в системе (составление технологических карт, проектирование различных форм документов).

Применение IDEF0 предполагает разработку *двух диаграмм:*

1) **Контекстная (родительская)**



Рис. 4.2 – Структура контекстной диаграммы

«**Вход**» может быть представлен различными видами ресурсов: материально-техническими, энергетическими, человеческими, информационными.

Ресурсы делятся на первичные и вторичные:

Первичные – начало процесса.

Вторичные – появляется в ходе реализации процесса по состоянию его подпроцесса.

«**Выход**»:

Прямой – запланированный результат БП.

Вторичный – побочный результат, не является главной его целью.

Клиенты БП делятся на виды:

- 1) *Первичные* – получается первичный выход, результат.
- 2) *Вторичные* – нахождение процесса и получения вторичного выхода.
- 3) *Косвенные* – не получение первичного выхода, но является следующим в цепочке его использования.
- 4) *Внешние* – находятся вне организации, но получают выход «бизнес – процесса».
- 5) *Потребители* – конечные пользователи выхода бизнес процесса.

Чтобы описать бизнес-процесс после контекстной диаграммы необходимо *ответить на следующее*:

- сформировать цель процесса, получить необходимый или желаемый результат;
- определить владельца БП (лицо, ответственное за стратегическое и тактическое планирование и функционирование БП);
- определить руководителя процесса, отвечающего за текущее планирование и функционирование процесса;
- определить нормативы процесса, документацию, в соответствии с которой осуществляется процесс;
- показатели, результаты и эффекты реализации процесса.

2) **Декомпозиционная диаграмма** – показывает проследование иерархического деления от общего представления процесса до детального его разложения на составляющие фрагменты с указанием взаимосвязи между ними.

Правила оформления:

- 1) Отражены первичные и вторичные входы и выходы контекстной диаграммы;
- 2) На каждом уровне иерархии должно быть от 3 до 6 блоков, если блоков меньше 3-х их необходимо обединить или присоединить к другим;
- 3) Блоки располагаются слева направо и сверху вниз. У каждой стрелки между блоками должно быть название;
- 4) Процессы управления и механизмы реализации процесса также могут включаться в декомпозиционную диаграмму;
- 5) Названия подпроцесса должно содержать глагол и существительное.

Декомпозиционная диаграмма процесса планирования материальных ресурсов представлена на рисунке 4.3.

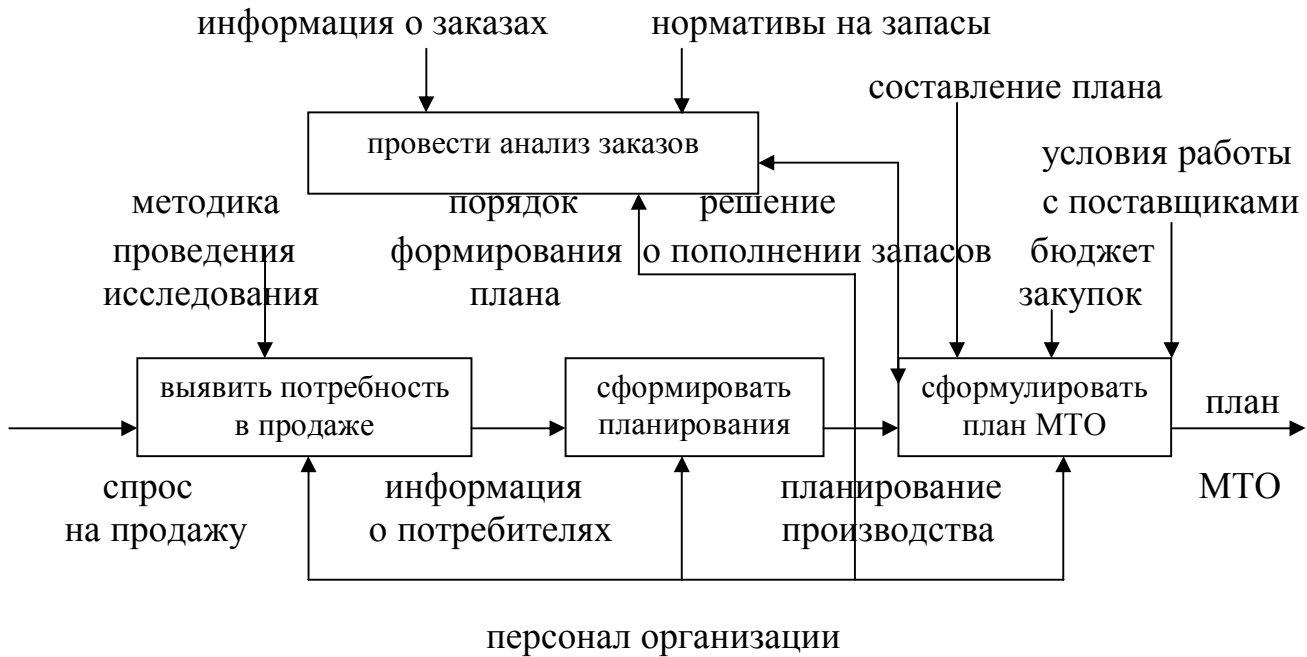


Рис. 4.2 – Структура декомпозиционной диаграммы

4.3 Улучшение бизнес-процессов на предприятии

В своем развитии БП могут пройти 5 условий:

1. **Хаос** – дисбаланс коммерческой, производственной и финансовой целей, характеризуются отсутствием системного взгляда, а в предприятии рассматривается как совокупность отдельных элементов.

2. **Контроль** – сбалансирование целей предприятия, подразумевает налаживание учета и контроля по отдельным мероприятиям.

3. **Оптимизация** – упрощение БП и снижение соответствующих затрат.

4. **Адаптация** – разработка процессов, позволяющих адаптировать деятельность предприятия к внешней среде.

5. **Мировой класс** – возможность предприятия формировать рынок и спрос на продукцию.

Теория менеджмента разработала следующие подходы к улучшению БП:

1. **Бенчмаркинг** – подход, при котором процессы разработки, развития товара, услуг оборудования и т.п. совершается на основе опыта других организаций.

2. **FAST** – методика быстрого анализа решений; подход, который концентрирует внимание группы на одном конкретном БП данной организации за короткий период времени.

3. **Реинжиниринг** – реорганизация существующих процессов на более качественно-новом уровне или создание принципиально новых процессов, или ликвидация неэффективных БП.

Модель «как надо» строится по следующим аспектам:

- *организационный* – описывает топологию предприятия, территориальные площади, месторасположения оборудования, организационные структуры и т. п.;
- *элементный* – описания номенклатуры товаров и услуг, предоставленным предприятием, а также технической позиции производства;
- *функциональный* – описывает структуру БП, отвечает на вопрос «как»;
- *модель потока данных* – описывает информацию материальных и финансовых ресурсов, задействованных в БП, отвечает на вопрос «какие ресурсы».

Цикл БП представлен на рисунке 4.3.



Рис. 4.2 – Описание цикла бизнес-процесса

Тема 5 СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ

5.1 Место портфельного анализа в бизнес-моделировании

Как свидетельствует опыт ведения бизнеса, конкурентный статус предприятия определяется сегодня наличием эффективной, прибыльной бизнес-модели, потому что именно конкурентная бизнес-модель может в настоящее время обеспечить предприятию поступление капитала и рост прибыли. Реализуется она через использование набора стратегических ходов, результатом осуществления которых являются товары и услуги, которые наилучше отвечают приоритетам потребителей.

В настоящее время одним из инструментов, который наиболее часто используется в стратегическом менеджменте, является портфельный анализ. С его помощью руководство предприятия выделяет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в более прибыльные или перспективные ее направления и сокращения.

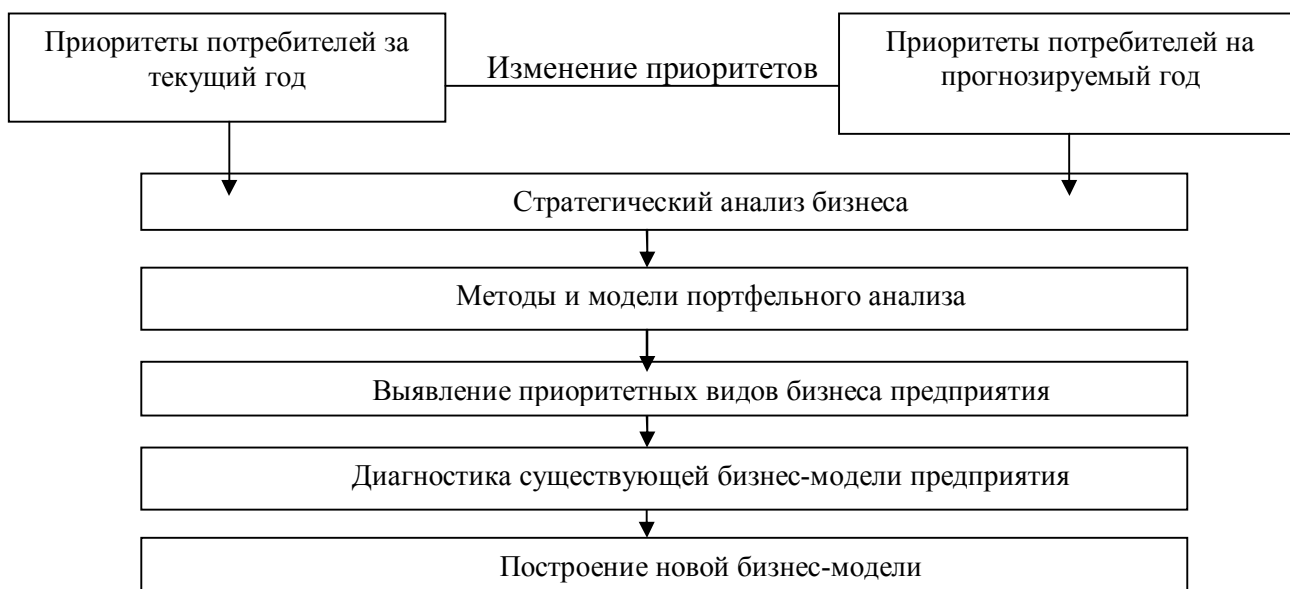


Рис. 5.1 - Место портфельного анализа в бизнес-моделировании

Цель портфельного анализа – оценка набора стратегических зон бизнеса (или товарно рыночных возможностей) предприятия за рамками его деятельности и вынесение окончательного решения: нужно или нет изменять границы своего бизнес-портфеля благодаря диверсификации.

Главный недостаток портфельного анализа – использование данных текущего положения бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее.

В целом портфельный анализ возможно представить в виде логической последовательности принятия решений, которая состоит из следующих взаимосвязанных между собой блоков.

Рассмотрим подробнее содержание блоков портфельного анализа.

1. Все виды деятельности предприятия (ассортимент продукции) распределяются на стратегические единицы бизнеса. Считается, что бизнес-единица должна:
 - обслуживать рынок, а не делать на другие подразделения предприятия;
 - иметь своих потребителей и конкурентов;
 - руководство бизнес-единицы должно контролировать ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.
2. Определяется относительная конкурентоспособность этих бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков. При этом разные консалтинговые фирмы предлагают

разные критерии оценки перспектив развития рынка и деятельности бизнес-единиц на этих рынках.

3. Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы, которая должна отвечать общей стратегии предприятия.
4. Руководство оценивает бизнес-стратегии всех подразделений, измеряет прибыль и ресурсы, необходимые каждому подразделению.

В процессе реализации второго и третьего блоков портфельного анализа используются следующие методы (рис. 5.2).



Рис. 5.2 - Методы портфельного анализа

5.2 Модели портфельного анализа

Портфельные модели определяют будущее и нынешнее состояние бизнеса с точки зрения привлекательности рынка и способности бизнеса конкурировать внутри него. Характеристика основных моделей позиционирования предприятия из позиции привлекательности его бизнес-портфеля приведена в табл. 5.1.

До портфельного анализа возможно отнести вопрос позиционирования предприятия в настоящем времени для установления разницы с его желаемым состоянием в будущем для рассмотрения того, что нужно делать и в какой последовательности.

Таблица 5.1 - Характеристика моделей позиционирования предприятия

Название	Характеристика
<p>Модели типа «<i>темпы роста рынка – доля рынка</i>» (модель BCG)</p>	<p>Положение бизнеса позиционируется относительно всех других видов бизнеса, уже функционирующих на данном рынке</p>
<p>Модели типа «<i>привлекательность рынка(отрасли) – конкурентоспособность бизнеса</i>» (модели GE/McKinsey, Shell/DPM)</p>	<p>Положение бизнеса позиционируется относительно оценки его сильных сторон на рынке в соответствии с относительной оценкой перспективности самого рынка (отрасли)</p>
<p>Модели типа «<i>стадия эволюции рынка(жизненного цикла продукта) – конкурентное положение бизнеса</i>» (модели Хофера – Шендела, ADL)</p>	<p>Положение бизнеса определяется в результате его позиции относительно конкурентов в зависимости от стадии эволюции рынка(или стадии жизненного цикла продукта)</p>

Таблица 5.2 - Сравнительная характеристика моделей оценивания позиций бизнеса

Показатель	модели				
	BCG	GE/McKinsey	Shell/DPM	Хофера-Шендела	ADL/ LC
1	2	3	4	5	6
1. Когда появилась	сред. 1960-х годов	нач. 1970-х годов	1975год	нач. 1980-х годов	1978 год
2. Кто разработал	Бостонска консалтинговая группа (Boston Consulting Group, Bruce D. Henderson)	Корпорация General Electric и консалтинговая фирма Mc Kinsey s Co	Британско-голландская химическая компания Shell (Direct Policy Matrix)	Чарльз В. Хофер и Дэн Шендел (Hofer/Schendel)	консалтинговая компания Артур Д. Литтл (Arthur D. Little)
3. Размер матрицы	2×2	3×3	3×3	4×4	4×5
4. Количество позиций бизнеса	4	9	9	3	4
5. Критерий стратегического отбора	движение денежной массы (Cash Flow)	отдача инвестиций (Return of Investments)	движение денежной массы, отдача инвестиций	стадии развития рынка	стадии жизненного развития продукта (Life Cycle)
6. Факторы оценки	количественные параметры (объем продажа или объем прибыли)	многофакторная (будущая отдача капиталовложений) а также субъективные параметры	много параметрической подход (движение денежной массы и отдача инвестиций)	набор роста набор прибыли, сбалансированный набор	движение денежной массы и средне весовая норма прибыли

1	2	3	4	5	6
7. Параметры оси В и Х	В – темпы роста рынка, Х – относительная часть фирмы на данном рынке	В – привлекательность рынка или отрасли бизнеса, Х – относительное преимущество фирмы на данном рынке	В – перспективы отрасли бизнеса, Х – конкурентоспособность бизнеса	В – стадии развития рынка Х – конкурентное положение	В – стадии жизненного цикла продукта, Х – конкурентное положение
8. Преимущества	<ul style="list-style-type: none"> - используется для исследования взаимосвязи между бизнес единицами; - может быть основной для анализа разных стадий развития отдельной единицы бизнеса; - простой, доступный для понимания подход. 	<ul style="list-style-type: none"> - учитывает не только количественные характеристики бизнеса, но и качественные; - оси координат рассматриваются как оси многофакторного измерения; - всем факторам оси В и Х можно предоставить разные взвешивающие коэффициенты на основании значимости того или другого фактора для разных видов бизнеса разной отрасли. 	<ul style="list-style-type: none"> - классифицирует виды бизнеса для размещения ресурсов; - рассматривает виды бизнеса на разных стадиях жизненного цикла; - базируется на многопараметрическом подходе; - может анализировать перспективы отдачи инвестиций и финансовый баланс; - учитывает краткосрочное и долгосрочное планирование. 	<ul style="list-style-type: none"> - учитывает стадии эволюции рынка; - определяет идеальный набор видов бизнеса с учетом путей формирования такого набора; - рассматривает кривую жизненного цикла продукта, которая соотносится с параметрами рынка. 	<ul style="list-style-type: none"> - виды бизнеса находятся на разных стадиях жизненного цикла; - поток денежной массы обеспечивает уравнение суммы денежных поступлений от зрелых видов бизнеса, и суммы, которая идет на развитие растущих видов; - чем более видов бизнеса с сильным и благоприятным положением, тем лучше бизнес-портфель фирмы.

1	2	3	4	5	6
9. Недостатки	<p>- не всегда правильно оценивает возможности бизнеса;</p> <p>- очень сосредоточенная на потоках наличности, в то время как для организации не менее важная эффективность инвестиций;</p> <p>- используется только тогда, когда не изменяется фаза жизненного цикла спроса, и уровень неопределенности внешнего окружения является невысоким.</p>	<p>- бизнес позиционируется только в настоящем времени, не учитывая перспективу в будущем;</p> <p>- оценка рыночной привлекательности базируется на представлении, что именно она влияет на получение прибыли всеми участниками отрасли в долгосрочной перспективе;</p> <p>- разделение осей матрицы никак не изменяется при изменении набора факторов оценки, то есть теряется сущность многофакторности, поскольку несколько оценок собираются в одну, за которой и определяются координаты почти механически.</p>	<p>- использовалась для капиталоемких отраслей (химическая промышленность, нефтепереработка, металлургия).</p>	<p>- усложненная анализом переменных, таких как темпы технологических изменений продукта и процесса производства, сегментация рынка и функциональные проблемы.</p>	<p>- подходит для высокотехнологических отраслей, где жизненный цикл товара короток и где бизнес не может достичь своих целей, если своевременно не применять соответствующих действий;</p> <p>- определяет необходимость творческого подхода к ее использованию.</p>

Тема 6 ЭЛЕКТРОННЫЕ (СЕТЕВЫЕ) БИЗНЕС-МОДЕЛИ

6.1 Особенности и структура виртуального бизнеса

В середине 90-х лет во многих исследованиях отмечалось: практически вся форма предпринимательства онлайн была скопирована из тех, что давно применяются в онлайн-мире. Сегодня же электронная коммерция породила совершенно уникальную операционную модель, корпоративную стратегию и методы ведения бизнеса, что кардинально изменило отношение менеджеров к интернет-технологиям и их роли в решении задачи, с которыми сталкивается предприятие в условиях „новой экономики”.

Виртуальный (электронный) бизнес – любая деловая активность, которая использует возможность глобальной информационной сети для преобразования внутренних и внешних связей с целью получения прибыли.

Виртуальная коммерция является важнейшим составным элементом электронного бизнеса.

Электронная коммерция – любая форма деловой операции, при которой взаимодействие сторон осуществляется электронным способом вместо физического обмена или непосредственного физического контакта и, в результате которой право собственности или право пользования товаром или услугой передается от одного лица другому.

Электронную коммерцию можно разделить на следующие категории:

1. Бизнес-бизнес (business-to-business, B2B);
2. Бизнес-потребитель (business-to-consumer, B2C);
3. Бизнес-администрация (business-to-administration, B2A);
4. Потребитель-администрация (consumer-to-administration, C2A);
5. Потребитель-потребитель (consumer-to-consumer, C2C).

Бизнес-модель B2B включает все равные взаимодействия между компаниями. При этом могут использоваться специальная технология и стандарты электронного обмена данными, например такие, как EDI (Electronic Data Interchange). Выгоду от подобного сотрудничества трудно переоценить. Например, дилер получает возможность самостоятельно размещать заказ и следить за ходом их выполнения, работая с базой данных поставщика. Также и поставщик, имея подключение к складской базе, может оперативно отслеживать запасы партнера и тем самым своевременно их пополнять. Подобные примеры можно найти в любой сфере взаимодействия между компаниями.

Бизнес-модель B2C состоит из элементов электронной розничной торговли. В Интернете сегодня представлено большое число электронных магазинов, которые предлагают широкий спектр товаров и услуги конечным потребителям.

B2A – взаимодействие бизнеса и администрации включает деловую связку коммерческой структуры с государственной организацией, начиная от местной власти и заканчивая международной организацией. Например, в последнее время в наличии стремления правительств развитых стран и руководства международными организациями активно использовать Интернет для проведения закупки товаров и услуги с помощью Интернета.

C2A – это направление меньше всего развито, однако имеет достаточно высокий потенциал, который может быть использован для организации взаимодействия государственной структуры и потребителей, особенно в социальной и налоговой сфере.

C2C – последнее направление, которое выделяется в категории электронной коммерции. Этому направлению еще принадлежит большой путь развития, однако его роль также очень важна. Это направление включает возможность взаимодействия потребителей для обмена коммерческой информацией. Это может быть обмен опытом приобретения того или другого товара, обмен опытом взаимодействия, с той или другой фирмой и многое другое. К этой же области относится и форма аукционной торговли между физическими лицами.

Электронная коммерция характеризуется многосторонностью, она объединяет широкий спектр **бизнесопераций**, который включает:

- обмен информацией;

- установление контактов, например, между потенциальными заказчиками и поставщиками;
- пред- и послепродажную поддержку, например, представления подробной информации о продуктах и услуге, документации, ответов на вопрос заказчиков и т. д.;
- продажу товаров и предоставление услуг;
- электронную оплату, в частности с использованием электронной платежной системы;
- распространение продуктов, включая как управление доставкой и ее отслеживание для физических продуктов, так и непосредственную доставку продуктов, которые могут распространяться электронным путем;
- возможность организации виртуальных предприятий – группа отдельных специалистов или даже независимых компаний для ведения совместной коммерческой деятельности;
- осуществление бизнес-процессов, совместно управляемых компанией и ее торговыми партнерами.

Электронная коммерция является средством ведения бизнеса в глобальном масштабе. Она позволяет компании эффективно и гибко осуществлять внутренние операции, более полно взаимодействовать с поставщиками и быстрее реагировать на запросы и ожидания заказчиков. Компания получает возможность выбора лучших поставщиков независимо от географического расположения, а также возможность выхода на глобальный рынок со своими товарами и услугами.

Возможности электронной коммерции приносят следующие новые элементы в современный бизнес:

- рост конкуренции;
- глобализацию сферы деятельности;
- персонализацию взаимодействия;
- сокращение каналов распространения товаров;
- экономию расходов.

В настоящее время бизнес-модель „чистой” Интернет-компании, впервые использованная Amazon.com, считается одной из двух самой типичной формы взаимодействия продавцов и покупателей (**сегмент В2С**). Данная модель базируется на электронном посредничестве виртуальной торговой точки между производителями (или дистрибьюторами) товаров и розничными клиентами. В принципе, таким магазинам безразлично, чем торговать, главное, чтобы со стороны покупателей был спрос, а со стороны поставщиков – предложение. То есть, чтобы товары/услуги имелись в наличии и по необходимой цене.

Эта бизнес-модель сразу приобрела популярность среди торговцев онлайн, однако так же быстро стал виден ее основной недостаток – будучи легко воспроизводимой, она не обеспечивает стратегических конкурентных преимуществ. Другими словами, когда на рынок электронной коммерции выходят достаточно много веб-магазинов с неизвестными ранее (или малоизвестными) названиями и стандартным ассортиментом, отдельный продавец не может быть уверенным, что значительное количество покупателей выберет для приобретения товаров именно его витрину.

Вторая модель (также относится к самым типичным для сегмента В2С) – организация интернет-подразделения онлайн-торгово-сервисной фирмы. Взаимодействие между продавцом и покупателем в данном случае почти не отличается от первой модели. Разница заключается лишь в том, что магазин онлайн проверяет наличие товара на собственном складе, а не на складе поставщика, а, следовательно, не зависит от его добросовестности. Такая модель имеет преимущество перед первой, если материнская компания имеет в своем распоряжении хорошо известную покупателям торговую марку и, соответственно, использует Сеть как дополнительный канал реализации товаров/услуг.

Эта модель не так легко копируется конкурентами, как предыдущая, поскольку для успеха соперникам необходима такая же сильная торговая марка. Однако у нее существует другой серьезный недостаток. Развитие нового направления не обязательно приводит к суммарному росту числа покупателей и оборота торговой фирмы в целом. Часто происходят так называемая „каннибализация” рынков сбыта, то есть виртуальный магазин начинает конкурировать со своими „физическими” побратимами и наращивать свой оборот за счет их. Кроме того, ошибка в управлении Web-подразделениями может вызывать негативные последствия для онлайн-бизнеса. Известны

случаи, когда техническая неполадка на сервере или несвоевременная доставка заказанных по Интернету товаров вызывали отток покупателей и из привычной торговой точки, которая принадлежит материнской компании.

В модели 1 и 2 основной целью торговца является реализация заранее установленного набора товаров/услуг, представленного в статических (фиксированных) каталогах на Web-сайте фирмы. Стратегия сетевого магазина заключается в использовании основных преимуществ рынка электронной коммерции (низкая цена, доставка на дом, гибкие условия оплаты) для продажи стандартных товаров или услуги массовому потребителю. При этом покупатели не могут влиять на цену и предъявить свои пожелания относительно конфигурации, размеров или других параметров продукции, которая будет приобретаться.

Третья B2C бизнес-модель, которая сформировалась в сегменте, отличается от рассмотренных выше, возможностью персональной настройки реализуемых товаров/услуг, или наличием специфической отраслевой особенности. Третья модель (называемая также моделью „ограниченной индивидуализации“) используется главным образом в электронной торговле компьютерами, программным обеспечением, бытовой техникой, автомобильными комплектующими, билетами, на спортивные соревнования и развлекательные мероприятия, туристической услугой (заказ билетов, бронирования номеров в гостинице, аренда автомобилей, продажа туров). Как и первые две, эта модель рассчитана на массового потребителя.

Принципиальное отличие этой модели от двух предыдущих заключается в том, что виртуальный торговец обеспечивает определенный учет предпочтений покупателя. Клиент имеет возможность выбрать вариант/конфигурацию товару или пакету услуг, который интересует его, исходя из предлагаемого на сайте набора параметров. Использование данной модели в электронной коммерции позволяет существенно уменьшить товарные запасы на складе и получить таким образом значительную экономию на расходах по сравнению с “физическими” торговыми комплексами.

Четвертая модель организации бизнеса в сегменте B2C основана на сборе магазином онлайн предварительных заказов с последующим их выполнением. В подобных случаях виртуальная торговая точка обычно является подразделением производителя товаров/поставщика услуги, который стремится заранее определить спрос на продукцию, которая впервые выводится им на рынок (например, так поступает автомобилестроительная компания при выпуске новой модели машины). Иногда поэтому же принципу работают Web-сайты, которые специализируются на продаже товаров ограниченного спроса (таких, как предметы искусства). Основная проблема для продавца заключается в необходимости гарантировать потенциальному клиенту выполнения заказа на заранее обусловленных условиях. Покупатель же рискует получить выбранный товар/услугу с опозданием (или не получить вообще). Отличительной особенностью четвертой модели является осуществление процесса покупки-продажи в несколько этапов. Сначала продавец собирает заявку, потом выясняет у поставщика сроки и условия выполнения заказа, после чего информирует об этом потенциальных клиентов (как правило, с помощью электронной почты) и, наконец, в случае их согласия обеспечивает доставку товара.

Пятая модель – виртуальный аукцион. Эта модель в сегменте B2C пока не получила значительного распространения. По сути дела, единственный широко известный пример – сетевой торговый пассаж priceline.com. Суть модели заключается в том, что потенциальный покупатель “торгуется” с магазином в режиме реального времени, пытаясь „сбить” установленную продавцом первичную цену на товар/услугу. Открытие priceline.com в 1999 г. вызвало в США большой резонанс. Потребители были привлечены не только возможностью сэкономить, но и необычной процедурой размещения заказа, который напоминает азартную игру в казино. Правда, владельцы сайта не скрывали, что значительная скидка обеспечивалась многочисленными спонсорами, которые расценили организацию розничного аукциона онлайн как перспективу избавиться от лишних запасов и повысить оборотность средств.

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Базылев Н.И. Основы бизнеса: учеб. пособие / Н.И. Базылев, М.Н. Базылева. – Минск: Мисанта, 2003. – 253 с.
2. Богатин Ю.В. Экономическое управление бизнесом: учеб. пособие для вузов / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 391 с.
3. Грибов В.Д. Основы бизнеса: учеб. пособие / В.Д. Грибов. М.: Финансы и статистика, 2005. – 160 с.
4. Кийосаки Р.Т. Школа бизнеса: пер. с англ. / Роберт Т. Кийосаки и Шэрон Л.Лектер. – Минск: Попурри, 2003. – 271 с.
5. Круглова Н.Ю. Основы бизнеса: учеб. для вузов / Н.Ю. Круглова. – М.: РДЛ, 2003. – 527 с.
6. Лазарев А.В. Бизнес-планирование как форма экономического управления / А.В. Лазарев. – Москва, 2000. – 191 с.
7. Рубин Ю.Б. Основы бизнеса: учеб. для экон. спец., вузов / Ю.Б. Рубин, Т.Д. Коломиец, В.А. Леднев и др. – 5-е изд. – М.: Маркет ДС, 2003. – 777 с.
8. Шейнин Э.Я. Предпринимательство и бизнес: учеб. пособие для вузов / Э.Я. Шейнин. – Ростов н/Д: Феникс, 2003. – 349 с.

Додаткова література

1. Богачев В.И. Экономическая теория рыночных отношений. Основы бизнеса. Международные экономические отношения / В.И. Богачев, К.В. Кравченко. – 3-е изд., перераб. и дополн. – К.: Аристей, 2003. – 344 с.
2. Виноградська А.М. Основи підприємництва: навч. посібник. – 2-е вид., перероб. і допов. / А.М. Виноградська. – К.: Кондор, 2005. – 544 с.
3. Герчикова И.Н. Регулирование предпринимательской деятельности: государственное и межфирменное / И.Н. Герчикова. – М.: Издательство «Консалтбанк», 2002. – 704 с.
4. Донець Л.І. Основи підприємництва: навч. посібник / Л.І. Донець, Н.Г. Романенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 320 с.
5. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / под ред. Л.П. Владимировой. – М.: Издательский дом “Дашков и К^о”. – 2001. – 297 с.