

## Оглавление

Введение .....	2
История бизнес-моделирования.....	3
Определение понятий «бизнес-модель» и «бизнес-моделирование».....	3
История бизнес-моделирования .....	7
1 этап: 70-е годы XX века .....	7
2 этап: 80-е годы XX века .....	8
3 этап: 90-е годы XX века .....	8
4 этап: 2000 г.г. XXI века, и до настоящего времени .....	10
III. Бизнес-модели во всём разнообразии.....	11
Подход Генри Чесборо.....	12
Подход Д.Дебелака .....	14
Подход Остервальдера и Пинье .....	16
Подход Чана Кима и Рене Моборна «Стратегии голубого океана».....	18
Подход Сливотски .....	21
Подход Гэри Хэмела .....	23
Подход М. Джонсона, К. Кристенсена и Х.Кагерманна.....	25
Подход Ларса Швайцера .....	27
Список литературы.....	29

## **Введение**

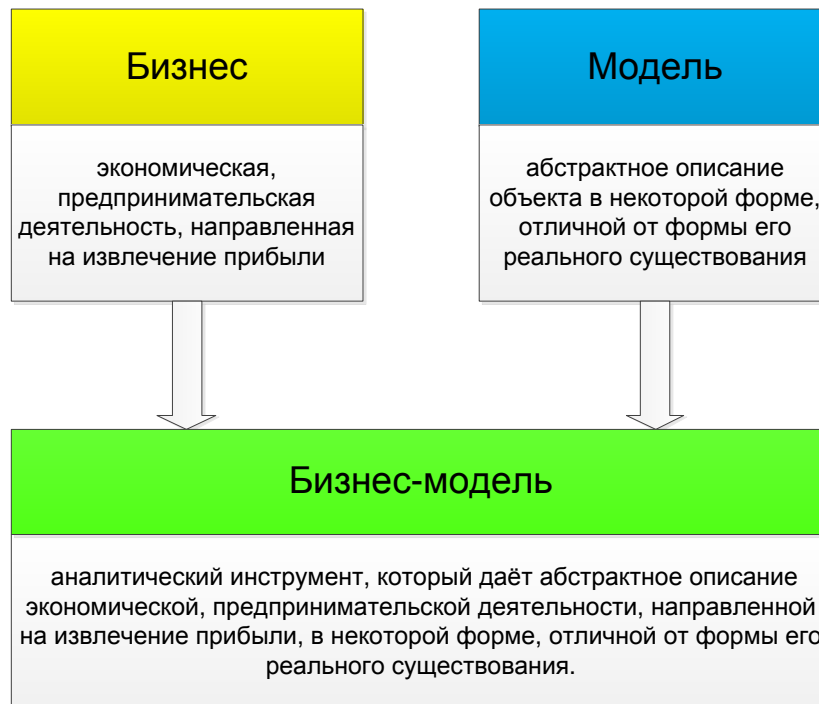
Бизнес-моделирование – тенденция, которая захватила умы предпринимателей, руководителей, учёных и консультантов. Кто-то видит в этом явление бизнес-моды, кто-то - способ преобразования существующего бизнеса. Многие руководители занимаются поиском «успешной, прибыльной» модели, пытаются разобраться в том, как из «плохой» бизнес-модели сделать «хорошую».

Пока ясно только то, что бизнес-моделирование – это непрерывный и захватывающий процесс, который требует от создателей моделей досконального знания своей компании, стратегического мышления, а также смелости, чтобы, используя вызовы будущего, вести свою компанию к успеху и процветанию

## История бизнес-моделирования

### Определение понятий «бизнес-модель» и «бизнес-моделирование».

Можно посмотреть на понятие «бизнес-модель» как на комбинацию 2-х понятий:



**Рис. Понятия «модель», «бизнес», «бизнес-модель»**

Если посмотреть шире, то **бизнес - модель** – это «концептуальный инструмент для исследования сложного объекта (бизнес-системы), отражающий логику бизнеса» (4).

Таким образом, **бизнес-моделирование** – это процесс выяснения или воспроизведения свойств сложного объекта (бизнес-системы), достаточных для понимания и отражения логики бизнеса, с помощью абстрактного описания в виде изображений, планов, карт, совокупностей уравнений, схем, алгоритмов и программ.

При определении сущности понятия бизнес-модель выделяют два подхода:

- 1) ориентированный на **бизнес-процессы/роли** (подход, направленный внутрь предприятия)
- 2) ориентированный на **ценность/клиента** (подход, направленный на внешнее окружение предприятия);

Первый подход связан с рассмотрением деятельности предприятия с точки зрения бизнес-процессов и технологий (фокус внимания направлен внутрь предприятия).

Второй подход, напротив, предусматривает ориентацию на ценность, которую предприятие создаёт для внешних клиентов, а также на результаты деятельности.

Бизнес-модель помогает получить ответ на вопросы: что и как необходимо делать, чтобы достичь желаемого результата.

**Ключевыми элементами бизнес-модели предприятия, определяющими её содержание, являются:**

- ценность для внешних клиентов, которую предлагает предприятие на основе своих продуктов и услуг;
- система создания этой ценности, включающая поставщиков и целевых клиентов, а также цепочки создания ценности;
- активы, которые предприятие использует для создания ценности;
- финансовая модель предприятия, определяющая, как структуру её затрат, так и способы получения прибыли (5)

Распределение определений бизнес-модели по двум подходам: с ориентацией на ценность клиента и на внутренние бизнес-процессы показано в табл.1

В настоящее время интерес к бизнес-моделям проявляется как со стороны научных и исследовательских кругов, так и со стороны практиков бизнеса.

Таблица 1. - Определения сущности термина дефиниции «бизнес-модель»

Подход	Определение
Ориентация на ценность/ клиента	<b>Бизнес-модель</b> логически описывает, каким образом организация создаёт, поставляет клиентам и приобретает стоимость – экономическую, социальную и другие формы стоимости (6).
	<b>Бизнес-модель</b> – это способ, которым компания создаёт ценность для клиентов и получает от этого прибыль (7).
Ориентация на внутренние бизнес-процессы	<b>Бизнес-модель</b> – это взгляд на предприятие, сконцентрированный на самых значимых для бизнеса параметрах (8).
	<b>Бизнес-модель предприятия</b> – это отображения реально существующего или планируемого в будущем бизнеса (предприятия) в такой форме, которая может наглядно продемонстрировать все значимые свойства и особенности предприятия, связанные с его способностью получать прибыль и быть конкурентоспособным (9)
	<b>Бизнес-модель</b> – это представление набора связанных модельных элементов, определяющих внутреннюю и внешнюю среду в компаниях в рамках единой системы (10)

На настоящий момент не существует единой точки зрения и единого определения, что собой представляет бизнес-модель. Вот как понимают, что же такое бизнес-модель, авторы самых известных работы в данной области:

Таблица 2. - Основные определения бизнес-модели компании

Автор	Определение
КОРУС Консалтинг	Бизнес-модель предприятия – это совокупность графических и текстовых описаний, которые позволяют понять, а при использовании электронных средств динамического моделирования имитировать процесс управления предприятием.
Компания ГАЛС (разработка информационных продуктов, консалтинг)	Формальное описание структуры и хозяйственной деятельности компании как совокупности типовых бизнес-процессов.
Исследовательско-консультационная компания «АЛЬТ»	Бизнес-модель – это объединение ряда параметров, которые описывают схему построения бизнеса.
Карр Н.,	Бизнес-стратегия это теория, а бизнес-модель – гипотеза.
Прахалад К., Рамасвами В.	Концепция бизнес-модели – унифицированная единица анализа, которая помогает понять процесс создания стоимости, которая является результатом привлечения многих видов ресурсов и результатом многих процессов. Бизнес-модель организации – это логика соединения ресурсов и способностей для того, чтобы последовательно достигать их принципиальных целей и осуществлять бизнес-деятельность. Кроме того предложено, чтобы это была такая конфигурация ресурсов и способностей, которая позволит фирме создавать уникальную ценность.
Фандер Дж. (Funder)	Бизнес-модель можно определить как метод стойкого ведения бизнеса.
Вилль П. и Виталь М.	Бизнес-модель – описание ролей, взаимоотношений потребителей, партнеров и поставщиков, которые идентифицируют главные каналы поставок, продуктов, потоки информации, денежные потоки.
Линдер Дж. и Кантрелл С.	<b>Бизнес-модель</b> как основная логика создания добавленной стоимости в компании. Они выделяют три типа моделей: компонентные бизнес-модели, операционные бизнес-модели и модели изменений.
Остервальдер А.	<b>Бизнес-модель</b> – абстрактная концептуальная модель, которая иллюстрирует логику создания добавленной стоимости (прибыли).

А. Остервальдер и И. Пинье	<b>Бизнес-модель</b> - это представление о том, <b>как организация делает (или намеревается сделать) деньги</b> . Бизнес-модель описывает ценность, которую организация предлагает различным клиентам, отражает способности организации, перечень партнеров, требуемых для создания, продвижения и поставки этой ценности клиентам, отношения капитала, необходимые для получения устойчивых потоков дохода (11).
Чесборо	Бизнес-модель - это способ, который компания использует для <b>создания ценности и получения прибыли</b> .
А. Сливотски	<b>Бизнес-модель</b> - это то, как компания выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами и для каких придется привлекать специалистов со стороны, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль. Компании могут предлагать продукты, услуги или технологии, но это предложение основывается на <b>комплексной системе действий и взаимоотношений</b> , которая представляет собой бизнес-модель компании (12).
Г. Хэмел	Бизнес-концепция и <b>бизнес-модель</b> сделаны из одного и того же теста: <b>бизнес-модель</b> это просто бизнес-концепция, претворённая в жизнь. Успешная бизнес-модель порождает свою собственную интеллектуальную гегемонию.

## История бизнес-моделирования

В истории развития бизнес-моделирования, как концептуального подхода к управлению организацией, можно условно выделить четыре этапа:

### 1 этап: 70-е годы XX века

В 70-е годы прошлого века началась **реализация сложных крупномасштабных проектов** совместно специалистами **различных предметных областей** (системы вооружения, полеты в космос, атомные электростанции, транспортные сети и т.п.), произошло достаточно серьезное изменение условий функционирования как коммерческих, так и производственных компаний. Анализ проблем, возникающих в деятельности организаций, привел к тому, что они стали рассматриваться как **организационно-технические системы**, включающие:

- персонал;
- оборудование;
- компьютеры (программное обеспечение);
- способы их взаимодействия.

Это в свою очередь вызвало необходимость в разработке **адекватных способов связи** этих элементов.

Одной из самых известных методологий описания организаций как **организационно-технических систем**, стала **методология структурного анализа и проектирования систем SADT** (Structured Analysis and Design Technique). Она была разработана американцем Дугласом Россом (D. Ross) в 1973 г. Особенно широкое применение получило одно из подмножеств SADT **методология функционального моделирования IDEF0** (Integration Definition For Function Modeling). Инициатором ее разработки и дальнейшей стандартизации было **Министерство обороны США**. Методология IDEF0 успешно применялась в военных, коммерческих организациях для решения широкого спектра задач (от разработки программного обеспечения для оборонных систем до разработки систем материально-технического снабжения и управления финансами). Наличие возможностей и опыт применения IDEF0 в различных предметных сферах, наряду с растущей компьютерной поддержкой сделало ее еще более доступной в использовании. Это в свою очередь, также привело к широкому использованию IDEF0 как методологии для описания бизнес-процессов организаций.

Во многом популярность методологии функционального моделирования IDEF0 обусловлена простотой нотации, основными элементами которой является функциональный блок и стрелка.



Рис. Моделирование бизнес-процессов IDEF0

## 2 этап: 80-е годы XX века

Мощнейший импульс дальнейшему развитию методов описания деятельности организаций придало **широкое внедрение персональных компьютеров**, а также разработка **информационных систем** (или систем автоматизации) компаний различных предметных областей. Потребность в **автоматизации бизнес-процессов** в свою очередь вызвала необходимость их описания и формализации (читай, моделирования) на принципиально другом уровне.

В зависимости от целей, стоящих перед специалистами по автоматизации, было разработано **достаточно большое число методологий для описания деятельности организаций**, самые известные из которых:

- функциональное моделирование с использованием диаграмм потоков данных различных нотаций (Йордана/Де Марко, Гейна-Сарсона);
- информационное моделирование с использованием диаграмм "сущность-связь" различных нотаций (Чена, Баркера);
- моделирование бизнес-процессов в виде цепочки событий (нотация EPC);
- динамического функционального анализа на основе сетей Петри различного вида, функционально-стоимостного анализа.

Каждая из методологий (нотаций) в силу имеющихся место ограничений оптимально решала ту или иную задачу, стоящую перед специалистами по автоматизации.

Бурное развитие информационных технологий в 80-е гг., рост объемов разработки наряду со все более острой необходимостью проектирования "правильного" программного обеспечения "с первого раза", привело к созданию целого отдельного направления программной техники **CASE-технологий** (Computer-Aided Software/System Engineering).

CASE-средства позволяют уйти от сложностей "ручного" применения методологий для описания (моделирования) бизнес-процессов, являются **средством автоматизации труда специалистов по разработке программного обеспечения** (аналитиков, постановщиков задач, проектировщиков, программистов, технических писателей). Они, как правило, предоставляют возможность **визуального (графического) описания бизнес-процессов** с помощью той или иной методологий (нотации), обеспечивают удобную среду для групповой работы специалистов на всех этапах анализа, проектирования, разработки и сопровождения систем программного обеспечения. (13)

## 3 этап: 90-е годы XX века

В начале 90-х годов на Западном рынке появились **первые программные продукты**, предназначенные для решения задач, связанных с организационными вопросами управления организациями. Этому способствовало:

С одной стороны появления **значительного опыта по моделированию бизнес-процессов на основе CASE-технологий**. Понимание того, что моделирование бизнес-процессов первично по отношению к задачам их автоматизации привело к смещению акцентов от задач автоматизации до решения задач общего менеджмента (поскольку по меткому выражению классика: нельзя автоматизировать хаос).



С другой стороны **принципиально изменилась бизнес-среда**, в которой функционируют современные организации (Интернет, глобализация, доминирование на рынке потребителя и т.д.). Динамика изменений бизнес-среды стала такова, что компаниям приходится **постоянно корректировать свою систему управления**: стратегию, бизнес-процессы и организационную структуру. Изменения системы управления из отдельных проектов и разовых акций превратилось в **постоянный процесс**, который должен протекать без потери контроля над действующей системой управления, обеспечивая достижение текущих целей ее функционирования.

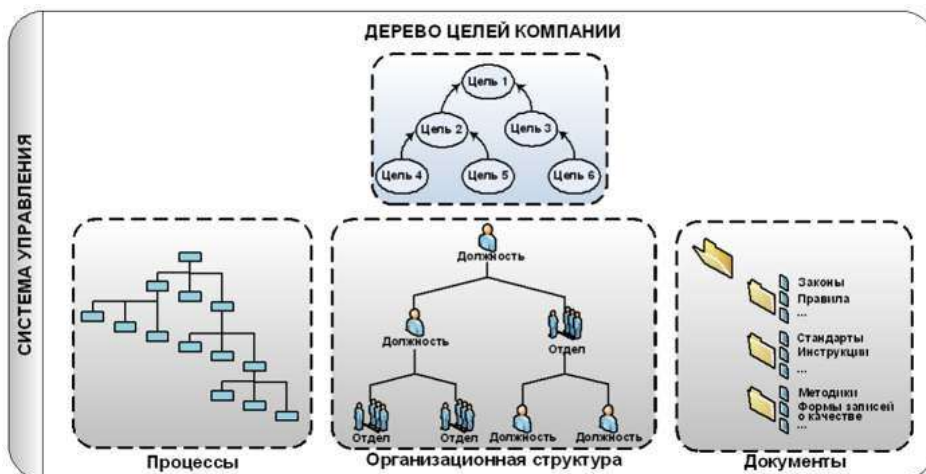
Постепенно в силу особенностей применения CASE-средств, их стали применять не только для целей автоматизации деятельности, но и для **широкого круга задач бизнес-анализа деятельности организаций**. Действительно, наличие у компании модели деятельности "как есть" позволяло построить модель "как должно быть", а в дальнейшем и провести ее реструктуризацию, со значительно меньшими трудностями и рисками.

Моделирование, направленное на решение организационных вопросов управления, стало следующим логичным шагом развития CASE-средств. Они стали охватывать **полный цикл построения системы управления**: стратегия - бизнес-процессы - организационная структура - регламентирующие документы - анализ, представляя компаниям новые возможности по осуществлению "регулярного менеджмента".

Программы, предназначенные для решения организационных вопросов управления или бизнес-моделирования, выделили в **отдельный класс**, который на западном рынке получил название **«BMS» (Business Modeling Software)**.

**Бизнес-модель**, построенная с помощью программ класса "BMS", как правило, включает:

- систему (дерево) целей компании;
- модель бизнес-процессов;
- модель организационной структуры;
- справочник используемых документов.



**Рис. Модель бизнес-процессов "BMS"**

Наличие **комплексной бизнес-модели** компании, основанной на **визуальном** (графическом) представлении информации о ней, представило **новые возможности** для анализа и дальнейшего совершенствования деятельности как организации в целом, так и ее отдельных бизнес-

процессов. Преимущества же использования графики уже давно оценили инженеры, разрабатывая чертежи и схемы объектов, либо явлений реального мира. Если даже для такого простого объекта как отдельная деталь, **выгоды** использования визуального (графического) представления информации (а именно чертежа детали) для анализа очевидны, то, что уж говорить про организации, "устройство" которых на порядки сложнее. Проведя аналогию можно сказать, что **бизнес-моделирование это по сути «разработка чертежей» организации**. Бизнес-модель позволяет сделать компанию более прозрачной, готовой к регулярному анализу, управлению и, самое главное, дальнейшему улучшению.

Бизнес-моделирование, безусловно, необходимо в высококонкурентной, динамичной бизнес-среде, там, где скорость проведения внутренних изменений, сопутствующие им риски являются критическими факторами успеха компании. (13)

#### 4 этап: 2000 г.г. XXI века, и до настоящего времени

Бизнес-моделирование, поддержанное соответствующим программным обеспечением, постепенно развилось до отдельной **методологии менеджмента**, которая получила название **«бизнес-инжиниринга»**. Стержневая идея бизнес-инжиниринга заключается в анализе и совершенствовании деятельности компании посредством широкого применения ее бизнес-моделей, созданных с применением **процессного подхода**.

Существующая динамика изменений внешней бизнес-среды выдвигает новые требования к проведению соответствующих им внутренних изменений. Скорость проведения изменений, улучшений во многом определяется **возможностями анализа** того или иного аспекта деятельности организации, будь то бизнес-процесс или организационная структура. Наличие **навыков проведения внутренних изменений**, их **системное применение** являются необходимым условием выживаемости и успешности компании. Бизнес-моделирование является тем **инструментом**, который позволяет облегчить проведение внутренних изменений, улучшений на уровне соответствующем сложности этой задачи.

Сегодня идеи бизнес-моделирования, бизнес-инжиниринга актуальны и для Беларуси. Это подтверждается тем фактом, что в отдельных компаниях появились заместители директора, подразделения по организационному развитию и анализу, оптимизации бизнес-процессов. **Одни из основных задач новых подразделений:** постоянный мониторинг, анализ и улучшение бизнес-процессов, деятельности компании. Этот же подход заложен в основу, является принципом системы менеджмента качества, построенной в соответствии с требованиями ISO 9001. К сожалению, бизнес-модель компании представляет из себя достаточно сложную систему с множеством элементов и их взаимосвязей. Поэтому, безусловно, имея в качестве инструмента соответствующие программы, задачу совершенствования деятельности компании решать можно гораздо легче и эффективнее. (13)

### III. Бизнес-модели во всём разнообразии

В специальном выпуске журнала Long Range Planning «Special Issue on Business Models», Чарльз Баден-Фюллер и Мэри Морган пишут, что бизнес-модели могут описывать разные виды и типы бизнесов:

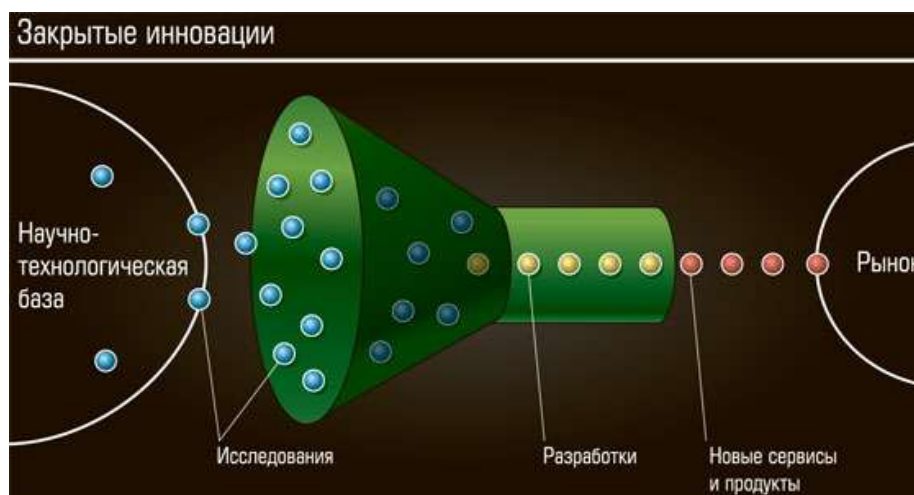
1. Бизнес-модель - **краткое описание** того, как работает компания. Ценность здесь состоит в том, что вы можете использовать бизнес-модель для того, чтобы обеспечить **стратегическое соответствие** между различными направлениями деятельности.
2. Бизнес-модель - **ролевая модель**. Ценность состоит в том, что её можно использовать, чтобы описывать то, **как бы вы хотели**, чтобы функционировала ваша организация.
3. Относительно недавно **Стив Бланк** добавил еще один способ использования. По его представлению, бизнес-модели – это **гипотезы** относительно того, как ваша организация может быть в состоянии **создавать ценность для потребителей**.

### Подход Генри Чесборо.

**Генри Чесборо** - исполнительный директор Центра открытых инноваций школы бизнеса им. Уолтера Хааса Калифорнийского университета, — ведущий теоретик исследовательского направления в сфере инновационного менеджмента, автор книг «Открытые инновации. Создание прибыльных технологий» и «Открытые бизнес-модели. Как преуспеть в новых инновационных условиях».

С точки зрения Чесборо, **бизнес – модель** - общая схема сочетания **идеи** или технологии с их экономическими **результатами**. При этом бизнес – модель выполняет две важные функции: **создание ценности** и **получение прибыли**.

Суть подхода заключается в том, что раньше в основе корпоративной стратегии лежала **закрытая бизнес-модель НИОКР**: вся цепочка создания стоимости реализуется **внутри фирмы** — начиная с этапа создания новой идеи или продукта вплоть до их конечного вывода на целевые рынки и последующего послепродажного обслуживания. Соответственно, все внутрифирменные лабораторные разработки держатся в строжайшем секрете, а внешние источники новых идей и технологий, как правило, воспринимаются как подозрительные и ненадежные. (14)



**Рис. 8. Закрытая бизнес-модель НИОКР**

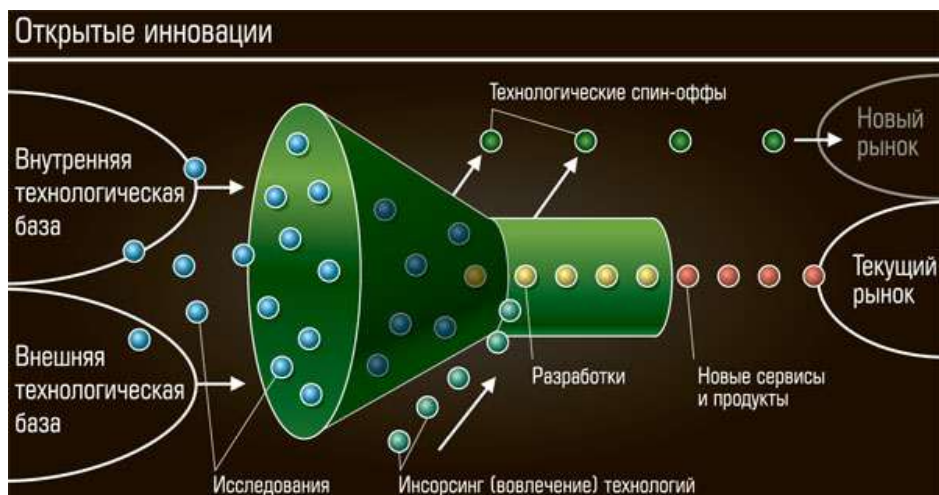
**Причина изменений:** Однако к концу XX века эта консервативная бизнес-модель в значительной степени девальвировалась. В частности, существенно **выросли средние затраты** на новые технологические разработки и одновременно происходило быстрое **укорачивание циклов жизни** инновационных продуктов. Из-за этого окно рыночных возможностей компаний — разработчиков этих продуктов постоянно уменьшалось, что, в свою очередь, снижало вероятность получения ими хорошей отдачи от инвестиций в инновации.

Кроме того, из-за растущей сложности и мультидисциплинарности современных инноваций постоянно повышается «цена доступа» ко всем необходимым внешним знаниям о новых технологиях и новых рыночных возможностях и все большему числу компаний приходится отказываться от масштабных НИОКР.

Для того чтобы хоть как-то противодействовать этим негативным рыночным тенденциям, компании вынуждены в массовом порядке **сокращать временные**

**горизонты расходов на НИОКР** и перемещать деньги с исследований (фундаментальных) на **разработки** (прикладные), чтобы ускорить их окупаемость. Разумеется, подобная защитная реакция не может считаться эффективной ни с точки зрения перспектив дальнейшего развития НТП в целом, ни с точки зрения долгосрочных рыночных перспектив непосредственных его участников на корпоративном уровне. (14)

**Бизнес-модель открытых инноваций Чесбро:** для того чтобы выжить и преуспеть в современной глобализованной экономике, компаниям самых разных размеров и форм собственности необходимо все более **активно использовать «внешние» идеи и подходы**, а не замыкаться на внутренних НИОКР. Одним из самых популярных слоганов, использованных Чесбро в его бестселлере 2003 года, стала фраза «Далеко не все умные люди работают на нас».



**Рис. Бизнес-модель открытых инноваций Чесбро**

Одним из инструментов применения модели открытых инноваций стало **создание стратегических альянсов** для вывода на рынки новых продуктов и услуг. Также благодаря этой модели, компании получили возможность увеличивать свои доходы благодаря присутствию на **большем числе рынков**, также благодаря **лицензированию**, созданию **совместных предприятий**.

Чесбро также использовал **изящную игровую метафору** для описания эволюции процесса управления инновациями: если раньше, в эпоху **закрытых инноваций**, топ-менеджеров компаний можно было уподобить **опытным шахматистам**, которые, выводя новые продукты и технологии на рынки, заранее просчитывали основные возможности и риски («ходы»), связанные с этим процессом, то сегодня правила игры на инновационном поле резко изменились. Теперь топ-менеджерам приходится на дорыночной стадии оперировать очень многими неизвестными, и **новая инновационная стратегия** уже больше напоминает **стратегию игроков в покер**. Иными словами, их оценки на различных промежуточных этапах весьма **неопределенны** — велика вероятность вынесения ложных суждений о предполагаемой ценности/эффективности новой технологии («текущем раскладе за столом»), и для минимизации этих возможных ошибок необходимо постоянно рассматривать **«альтернативные варианты выхода из игры»** (такие, например, как внешнее лицензирование нереализованных проектов, создание венчурных спин-офф-компаний и т. д.) (14).

## Подход Д.Дебелака

**Дон Дебелак** - президент компании DSD Marketing. Имеет 20-летний опыт консультирования и продвижения продуктов новых и мелких компаний. Являлся консультантом Центра малого бизнеса при Университете Св. Томаса.

В своей книге **«Бизнес-модели: Принципы создания процветающей организации»** (15) Дон Дебелак выявляет взаимосвязь бизнес-идеи, бизнес-модели и бизнес-плана:

Бизнес-идея (возникает первоначально) - Бизнес-модель (как основа бизнес-плана) - Бизнес-план(как эффективный способ реализации бизнес-идеи).

Дон Дебелак не даёт своего определения термина «бизнес-модель», делая ссылку на Wikipedia, бесплатную онлайн энциклопедию:

**Бизнес-модель** – это инструмент, используемый компанией для получения прибыли. Это совокупность принципов организации внутренней работы фирмы и обслуживания клиентов, подкрепляемая стратегией (что компания намеревается делать) и методами её реализации (как компания собирается выполнить свои планы).

Автор приходит к выводу, что:

- Бизнес-модель разъясняет, **как компания делает деньги**, и определяет место фирмы в **цепочке создания ценности**.
- Для инвесторов – **бизнес-модель** – наиболее **простой и доступный способ** оценить **перспективы компании** и реальность её будущего успеха.
- Создание бизнес-модели – **непрерывный процесс**, и необходимость её корректировки диктуется постоянно меняющимися рыночными условиями.
- Автор выделяет **6 важнейших критериев успешной бизнес-модели**:

Критерии делятся на 2 группы: **«зелёный свет»** и **«красный свет»** (аналогия с сигналами светофора):



**Рис. Бизнес-модель Дебелака**

Характеристики объединены в 3 группы факторов, которые используются для **оценки эффективности бизнес-модели (GEL-факторы: Great customers, Easy sales, Long life)**:

- 1) **G**reat customers – наличие превосходных клиентов;
- 2) **E**asy sales – относительная простота совершения продажи;
- 3) **L**ong life – гарантированное долголетие компании.

Долгосрочный успех возможен, только если компания отвечает всем этим трём характеристикам. Чтобы определить, так ли это, необходимо оценить своих клиентов, продукты, систему дистрибуции, уровень технической поддержки, эффективность процесса разработки новых продуктов и характеристики производства (15).

**Оценка бизнес-концепции включает в себя 3 этапа:**

- 1) Заполнение контрольных таблиц (контрольная таблица оценки GEL-факторов и Приёмы компенсации);
- 2) Корректировка стратегии (приводится специальная оценочная форма);
- 3) Произведение последних расчётов (пересмотр бизнес-модели хотя бы раз в полгода).

Автор анализирует различные бизнес-кейсы в точки зрения наличия всех 3-х GEL-факторов, даёт рекомендации по улучшению ситуации, рассматривает сильные и слабые стороны модели.

Для того, чтобы усовершенствовать бизнес-модель, обязательным условием является отражение её в плане. «Следовать бизнес-модели и не иметь при этом плана – это все равно что пытаться построить дом без чертежа: если вы и справитесь, то не так успешно, как могли бы» (15).

Автор выделяет 6 причин составить бизнес-план:

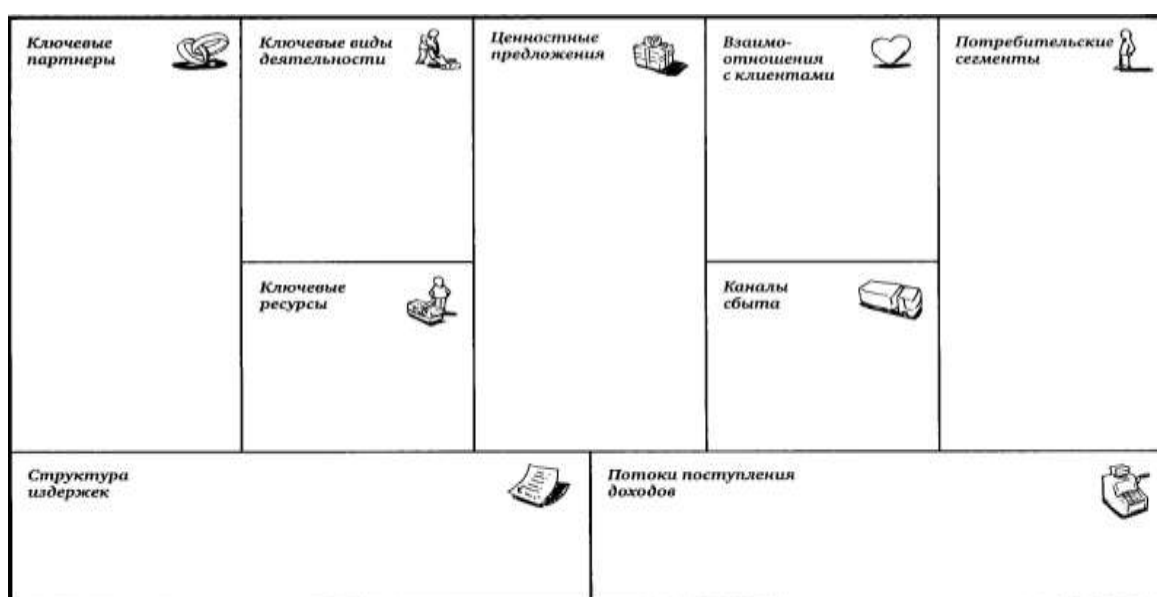
1. Добиться финансирования.
2. Коммуницировать стратегию компании.
3. Использовать как инструмент развития.
4. Использовать как схему распределения ресурсов.
5. Использовать как модель оценки.
6. Разработать бюджет.

Также автор даёт образец бизнес-плана.

## Подход Остервальдера и Пинье

**Доктор Остервальдер** – разрабатывает свою методологию бизнес-моделирования, а также консультирует по вопросам инновационных бизнес-моделей. Его практический подход к дизайну инновационных бизнес-моделей, разработанный совместно с доктором **Ивом Пинье**, применяется во многих отраслях по всему миру, в частности компаниями 3M, Ericsson, Capgemini, Deloitte, Telenor .

В основу книги легла **диссертация Александра Остервальдера об инновациях бизнес-модели**. Он разработал Канву бизнес-модели, позднее опубликованную в книге «Построение бизнес-модели» вместе с рядом других аналитических инструментов. Вот **шаблон бизнес-модели**, модифицированный Стивом Бланком, состоящий из 9 структурных блоков (11):



**Рис. Шаблон бизнес-модели А.Остервальдера**

Модель из **9 структурных блоков** представляет собой удобный инструмент для анализа, также в дополнительных разделах авторы обращают внимание на такие важные понятия, как **стиль, дизайн и стратегия**.

### Стиль

В различных бизнес-моделях можно выделить сходные характеристики, структуру или поведение. Авторы рассматривают подобные бизнес-модели как воплощение **стиля**. В основе выделения стилей лежат идеи разделения, «длинного хвоста», многосторонних платформ, FREE и открытых бизнес-моделей.

### Дизайн

Бизнесмены каждый день разрабатывают «дизайн» организаций, стратегий, процессов и проектов. Авторы рассматривают как дополнительные **шесть методов дизайна бизнес-моделей**: подсказки потребителя, генерация идей, визуализация, прототипирование, сторителлинг и сценарии.



## Стратегия

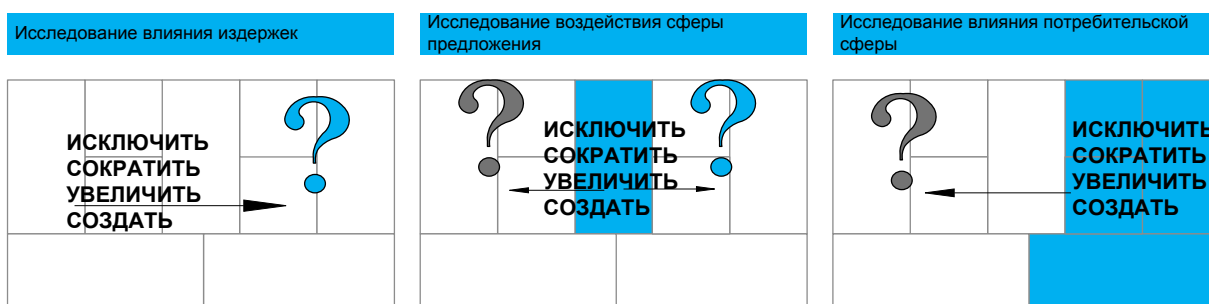
С помощью шаблона бизнес-модели происходит переосмыслении стратегии. Рассматриваются четыре стратегические области:

- среда бизнес-моделирования,
- оценка бизнес-моделей,
- бизнес-модели и стратегия голубого океана,
- управление множественными бизнес-моделями в рамках предприятия.

**Регулярная оценка бизнес-модели** – важное дело, позволяющее организации оценить свое положение на рынке и соответствующим образом адаптироваться.

Для оценки можно применить SWOT-анализ по элементам шаблона бизнес-модели. Также интересным способом оценки является применение **модели 4-х действий** (Ким и Моборн, книга «Стратегия голубого океана»):

1. Какие факторы, которые отрасль рассматривает как само собой разумеющиеся, следует исключить?
2. Какие факторы следует значительно сократить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
3. Какие факторы следует значительно увеличить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
4. Какие факторы из никогда ранее не предлагавшихся в отрасли следует создать?



**Рис. 12. Анализ шаблона с помощью модели 4-х действий.**

Остервальдера необходимо отметить тем, что благодаря ему концепция бизнес-моделей набрала бешеную популярность. Данная версия бизнес-модели демонстрирует, что это **практический инструмент**, который может быть использован в моменты, когда нужно решить – в каком направлении должна развиваться организация.

### Подход Чана Кима и Рене Моборна «Стратегии голубого океана»

**Чан Ким** - автор книги «Стратегия голубого океана», профессор, руководитель кафедры стратегического менеджмента бизнес-школы Insead (Франция), советник Европейского Союза, Малайзии и член Мирового экономического форума в Давосе. Печатался в самых рейтинговых изданиях мира, посвященных менеджменту.

**Рене Моборн** – профессор стратегии в INSEAD, директор Института стратегии голубого океана INSEAD.

**Основная идея** книги «Стратегия голубого океана» заключается в том, что мир бизнеса можно условно разделить на пространства двух разных типов — алые и голубые океаны.

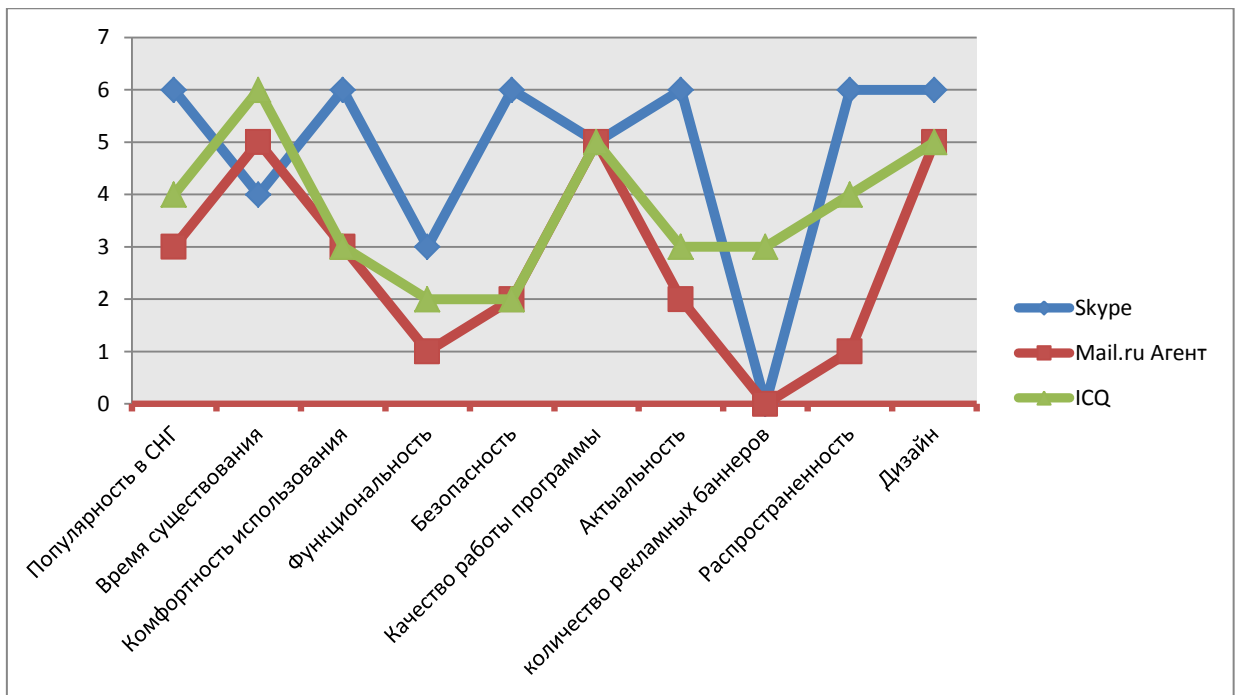
**Алые океаны** представляют известное рыночное пространство — все индустрии, которые уже существуют сегодня. **Голубые океаны** — это неизвестное, свободное от конкуренции пространство, то есть еще не существующие индустрии. В голубых океанах спрос не отвоевывается, а создается.

Таблица 3. – Алые и голубые океаны: сравнение стратегий

Стратегия алого океана	Стратегия голубого океана
Борьба в существующем рыночном пространстве	Создание свободного от конкуренции рыночного пространства
Победа над конкурентами	Возможность не бояться конкуренции
Эксплуатирование существующего спроса	Создание нового спроса и овладение им
Компромисс «ценность-издержки»	Разрушение компромисса «ценность-издержки»
Построение всей системы деятельности компании в зависимости от стратегического выбора, ориентированного либо на дифференциацию, либо на низкие издержки.	Построение всей системы деятельности компании в соответствии с задачей одновременного достижения дифференциации и снижения издержек.

В данной концепции **бизнес-модель** представляет собой **кривую ценности**, которая отражает, каким образом компания будет удовлетворять потребности потребителя по разным критериям.

Бизнес-модель исследуется с помощью инструмента «**Стратегическая канва**». **Стратегическая канва** представляет график ценности для потребителя: (16)



**Рис. 13. Стратегическая канва**

По горизонтали отражаются факторы конкуренции.

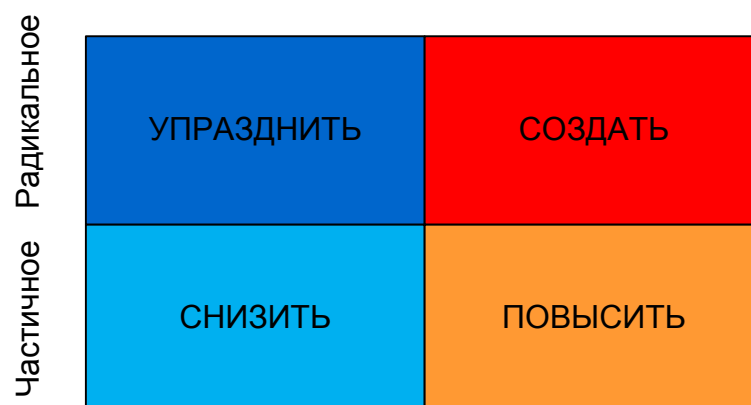
По вертикали отражаются предложения конкретной компании и её конкурентов.

Точки соединяются, и получается кривая ценности.

Для создания новой кривой ценности используется инструмент – **модель четырёх действий**.

### МОДЕЛЬ ЧЕТЫРЁХ ДЕЙСТВИЙ

Уменьшение затрат    Создание ценности



**Рис. Модель четырёх действий**

Для создания **новой кривой ценности**, следует ответить на 4 вопроса:

1. Какие факторы требуется **значительно снизить** по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
2. Какие факторы, которые отрасль принимает как само собой разумеющиеся стоит **упразднить**?
3. Какие факторы требуется **значительно повысить** по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
4. Какие факторы из никогда ранее не предлагавшихся отраслью следует **создать**.

В области создания голубых океанов коренное отличие победителей от неудачников заключается в их стратегии. Компании, завязнувшие в конкуренции, действовали в пределах установленных правил — воевали за долю рынка. А создатели голубых океанов вообще не ориентировались на конкурентов. Они действовали исходя из другой логики, которую авторы называют **инновацией ценности**. Создатели голубых океанов делали равнозначный упор на два аспекта: ценность и инновацию.

Достичь этого можно, только если уделять внимание как инновациям, так и практичности, цене и издержкам. Новый способ мышления предполагает отказ от стандартного постулата о необходимости компромисса между ценностью и затратами. Традиционно считается, что можно повысить ценность только за счет повышения издержек. Но **стратегия голубого океана** позволяет одновременно добиться и **повышения ценности**, и **снижения издержек**.

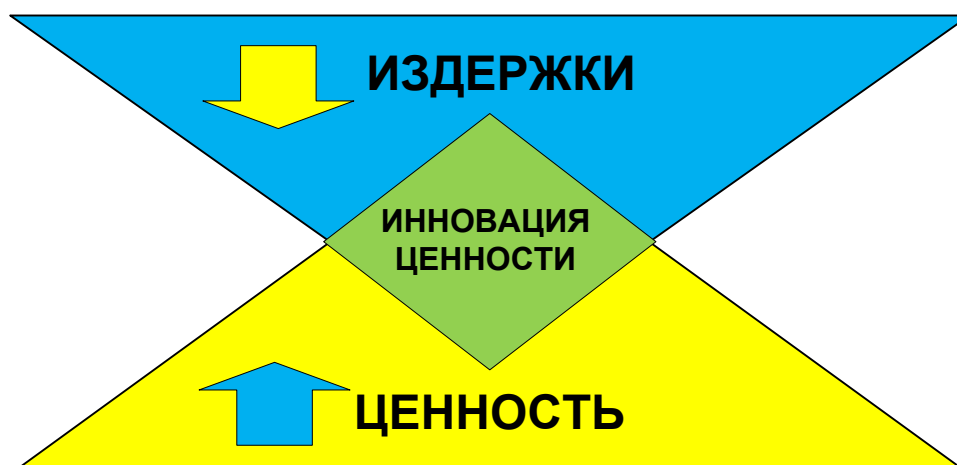


Рис. Инновация ценности – краеугольный камень стратегии голубого океана

## Подход Сливотски

**Адриан Сливотски** - один из самых известных консультантов в США, управляющий директор и интеллектуальный лидер одной из ведущих международных консалтинговых компаний **Mercer Management Consulting**. автор нескольких книг по экономической теории и управлению.

В книге «**Миграция ценности. Что будет с Вашим бизнесом послезавтра**» автор рассматривает **процессы миграции ценности**, основанные на изменениях в бизнес-моделях конкурирующих в отрасли компаний, и именно здесь **бизнес-модель** понимается как способ организации бизнеса в **отрасли** (одним из примеров приводится вариант организации металлургического производства множеством малых заводов в противопоставление нескольким крупным комбинатам).

Характеристикой «**успешности**» **бизнес-модели** предлагается такой показатель, как **отношение рыночной стоимости предприятия к его оборотам**. На примерах ряда предприятий ряда различных отраслей (от металлургической до отрасли информационных технологий), показывается, что именно эта характеристика наиболее полно отражает процесс миграции ценности в отрасли. Автор делит процесс на **три фазы**: приток, стабильность и отток. Утверждается, что все эти фазы определяются **приоритетами потребителя**, которые являются основным «драйвером» процесса миграции ценности в отрасли.

Далее механика процесса определяется планами организации по удовлетворению этих потребностей посредством выбранной **бизнес-модели**. Также автор убедительно показывает, что рост стоимости компании определяется далеко не всегда технологическими инновациями, сколько **инновационными бизнес-моделями** (на примерах Toyota, McDonald's, и других компаний), несущими ценности для клиента.

Механизм формирования бизнес-модели можно представить так:

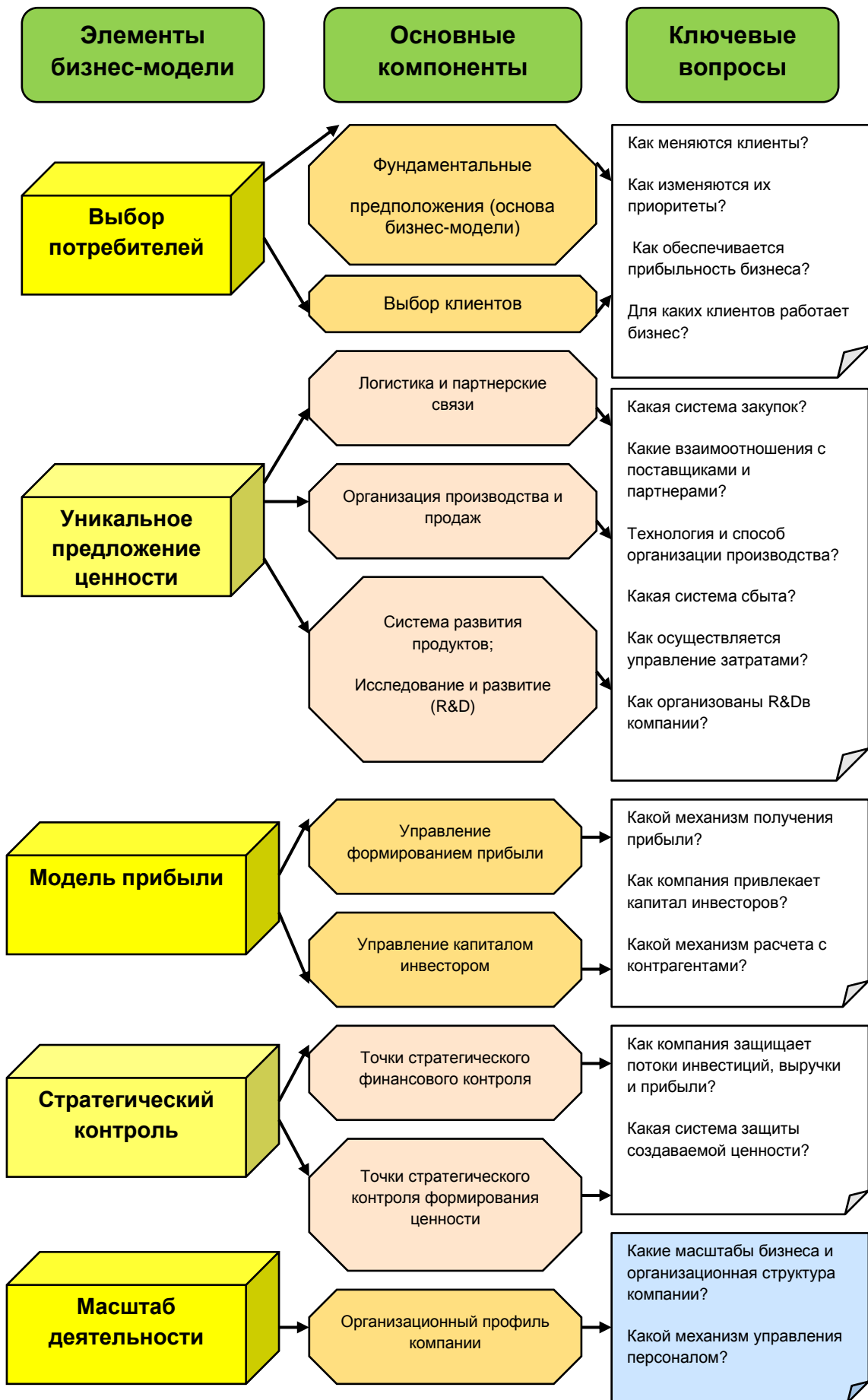


Рис. 16. Механизм формирования бизнес-модели (А. Сливотски)

## Подход Гэри Хэмела

**Гэри Хэмел** – основатель и председатель совета директоров Strategos, компании, помогающей своим клиентам в разработке революционных стратегий, профессор стратегического и международного менеджмента в London Business School. The Economist назвал Хэмела «главным гуру-стратегом мира», а также независимый консультант всемирно известных компаний, таких как Rockwell, Motorola, Alcoa, EDS, Ford и Dow Chemical.

Гэри Хэмел – автор книги **«Во главе революции»**, в которой он представляет схему, раскрывающую **содержание бизнес-концепции**, и схему, характеризующую **изменения в компании**, в зависимости от ее способности к инновациям относительно отрасли и своего прошлого (обновления, революция, гибкость и сокращение расходов).

По мнению автора, «чтобы стать промреволюционером, следует выработать инстинктивное умение думать о бизнес-моделях во всей их полноте» (17).

**Структурными элементами** бизнес-модели являются:

- Клиентский интерфейс;
- Ключевая стратегия;
- Стратегические ресурсы;
- Ценностная сеть.

Структурные элементы соединены тремя посредниками (связующими элементами), а фундаментом бизнес-модели выступают факторы, которые определяют потенциал прибыльности.

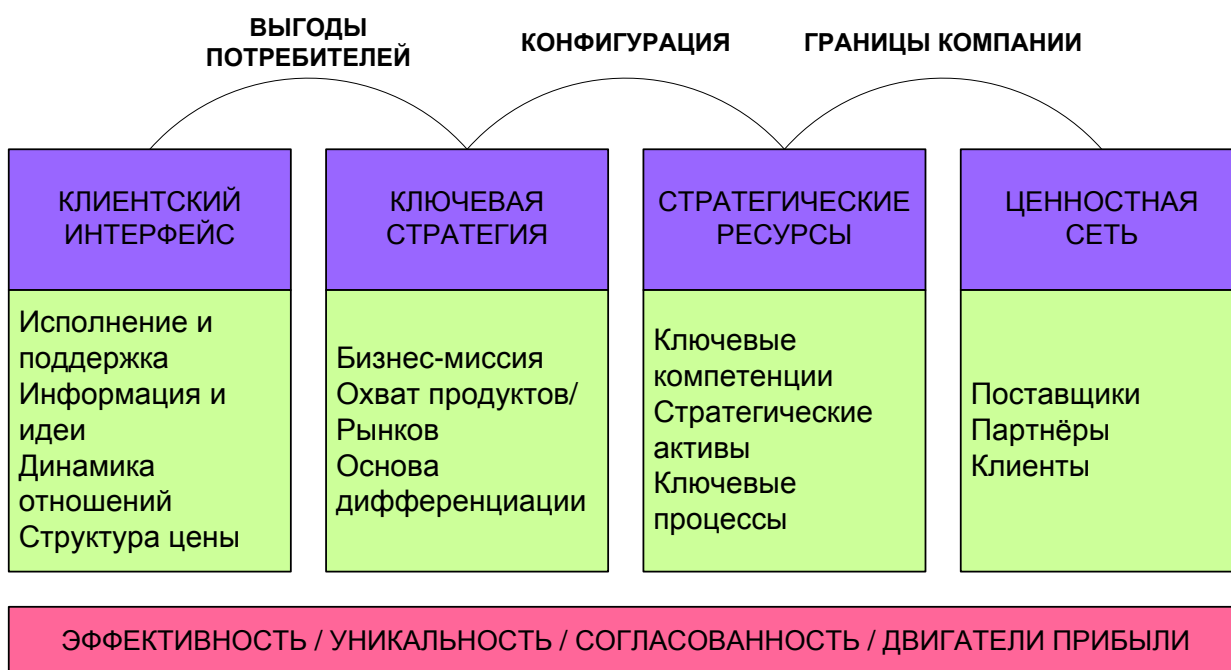


Рис. 17. Элементы бизнес-модели (Г. Хэмел)

Чтобы модель была по-настоящему прибыльной, с предложенной бизнес-концепцией необходимо использовать **усилители прибыли**. Все усилители можно сгруппировать в 4 категории:

- Увеличивающаяся отдача.
- «Выключение» конкурентов.
- Стратегическая экономия.
- Стратегическая гибкость.

Первые два, **увеличивающаяся отдача** и **«выключение» конкурентов**, — синонимы **монополии**. В конечном счете, **инновация бизнес-концепции** — это поиск временных монополий. В то время как революционные бизнес-концепции имеют свойство подрывать укоренившуюся монополию, бизнес-концепция с сильными монопольными тенденциями способна выдержать длительную осаду возможных конкурентов, прежде чем рухнет. В общем случае, чем сильнее монополия, тем большая инновация требуется, чтобы лишить места ее обладателей (17).

**Стратегическая экономия**, в отличие от операционной эффективности, возникает не вследствие операционного совершенства, но вытекает из самой бизнес-концепции и бывает трех разновидностей: **на масштабах, фокусе и объеме** (17).

В быстро меняющемся мире с непредсказуемыми циклами спроса **стратегическая гибкость** может генерировать более высокие прибыли, помогая компании оставаться идеально настроенной на рынок и избегать попадания в ловушку бесперспективных бизнес-моделей. Стратегическая гибкость обеспечивается **объемом портфеля, операционной резвостью и низкой точкой безубыточности** (17).

Таким образом, имеются две причины, по которым необходимо выработать инстинктивную способность изображать инновации в терминах новых **бизнес-концепций**, а конкуренцию — как соревнование **бизнес-моделей**. (Вспомним, бизнес-концепция и бизнес-модель сделаны из одного теста: бизнес-модель — это просто бизнес-концепция, претворенная в жизнь.)

Во-первых, так можно **сконструировать крепкий бизнес** вокруг вашего озарения ценой в миллиард долларов. Полупродуманные идеи не получают финансирования.

Во-вторых, так вы сумеете **избежать пут лояльности**, которыми действующая бизнес-модель опутывает ваше воображение (17).



## Подход М. Джонсона, К. Кристенсена и Х.Кагерманна.

Маркетологи М. Джонсон, К. Кристенсен и Х. Кагерманн считают, что бизнес-модель состоит из следующих элементов:

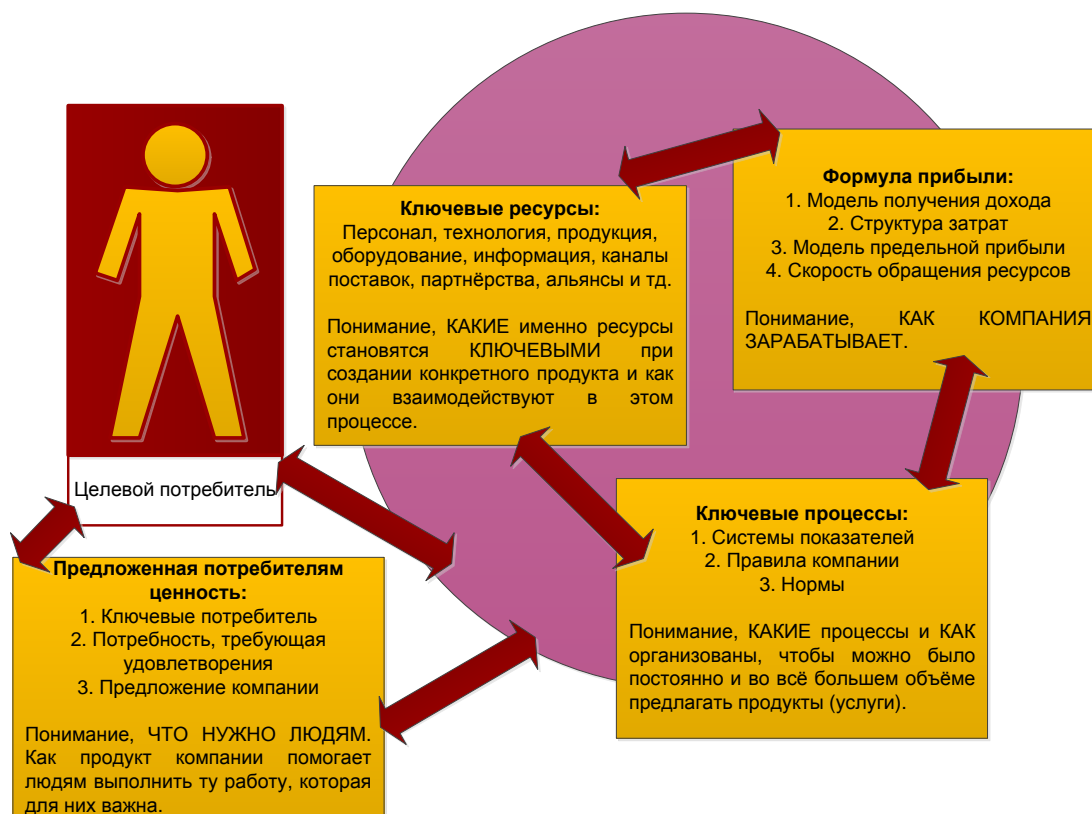


Рис. 18. Элементы бизнес-модели (М. Джонсон, К. Кристенсен и Х. Кагерманн)

Систематически пересматривая компоненты бизнес-модели, руководители смотрят, как с помощью тех или иных ключевых ресурсов и процессов создаётся продукт и насколько принятая модель выгодна компании. Зная это, они понимают, можно ли применить прежнюю модель для продукта принципиально иной потребительской ценности, и если нельзя, то как выстроить новую (18).

Одной из идей авторов является то, что, на их взгляд, компании не смогут выпустить радикально новый продукт, пока не поймут, насколько он «вписывается» в их нынешнюю бизнес-модель, и не сделают соответствующих выводов. Чтобы преуспеть на инновационном поприще, нужно следовать чёткой схеме:

- 1. Определить потребительскую ценность продукта.** Многие компании сначала разрабатывают идею будущего продукта и новой бизнес-модели, а затем ищут рынки сбыта. Но успех выпадает на долю тех, кто поймёт, что нужно реальному человеку, чтоб он смог выполнять важную для него работу (18).
- 2. Составить формулу прибыли.** Затем решить – какие ресурсы и процессы Вам потребуются. Браться за создание инновационного продукта, не имея формулы прибыли, - всё равно, что гоняться за журавлём

в небе; это хорошо знают многие компании, появившиеся на волне интернет-бума и исчезнувшие вслед за ней.

3. **Сравнить новую модель с уже существующей.** Определите, можно ли реализовать её в Вашей организации или придётся создавать отдельное подразделение.

Авторы насчитали **пять стратегических причин**, по которым действительно стоит создавать **новую бизнес-модель**.

1. Когда есть шанс за счет инновационного продукта удовлетворить нужды **большой группы потенциальных потребителей**, рынка для которых пока нет, - существующие предложения слишком дороги или сложны для них. Речь идет, скажем, о возможности "демократизировать" продукт на развивающихся рынках, примером чего служит автомобиль Nano компании Tata Motors.
2. Когда есть шанс хорошо заработать на **принципиально новой технологии**, создав для нее новую бизнес-модель (Apple и плееры tr3), или выгодно воспользоваться опробованной технологией на совершенно новом рынке (скажем, применив военные технологии в "гражданских" товарах или наоборот).
3. Когда есть шанс создать продукт/услугу для выполнения "работы", которую **прежде никто не пытался выполнять вообще** или выполнять именно таким образом. Чаще всего такая возможность выпадает в отраслях, которые чересчур увлекаются сегментацией товаров и потребителей. Из-за этого компаниям приходится постоянно совершенствовать свои продукты, и в результате то, что еще недавно было новым и престижным, становится стандартным. Предназначая свои продукты для выполнения той или иной "работы", компания может изменить рентабельность отрасли.
4. Когда бизнесу угрожают инноваторы, нацеленные на **нижний ценовой сегмент**.
5. Когда **смещается "центр тяжести" конкурентной борьбы**. Со временем, и это неизбежно, изменяются сами представления о приемлемом качестве продукта, то есть о стандартах для того или иного рынка. В результате продукция основных игроков отрасли "подтягивается" к этим стандартам и вся она становится более или менее одинаковой.

### Подход Ларса Швайцера

В своей статье «Концепция и эволюция бизнес-моделей» Ларс Швайцер, профессор Школы менеджмента из города Гренобль (Франция), попытался классифицировать модели бизнеса в **3 измерениях**:

- строение **цепочки создания ценности**;
- **рыночная власть новаторов** в сравнении с владельцами комплементарных активов, что определяет способ создания компаниями конкурентных преимуществ;
- **потенциал генерирования доходов**, имеющий отношение к модели доходов.

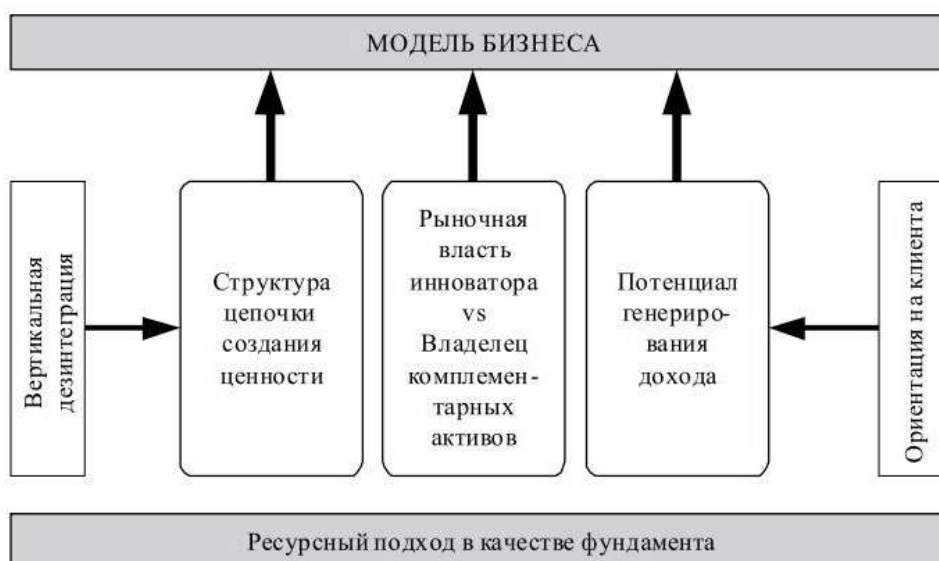


Рис. 19. Параметры модели бизнеса (Ларс Швайцер)

Для понимания концепции бизнес-модели, надо ответить на следующие вопросы:

1. Каково строение цепочки создания ценности компании с учётом отраслевой цепочки?
2. Что является источником конкурентного преимущества (рыночной власти) компании?
3. Каким образом компания генерирует доход (какова модель получения дохода) и каков нынешний потенциал получения дохода?

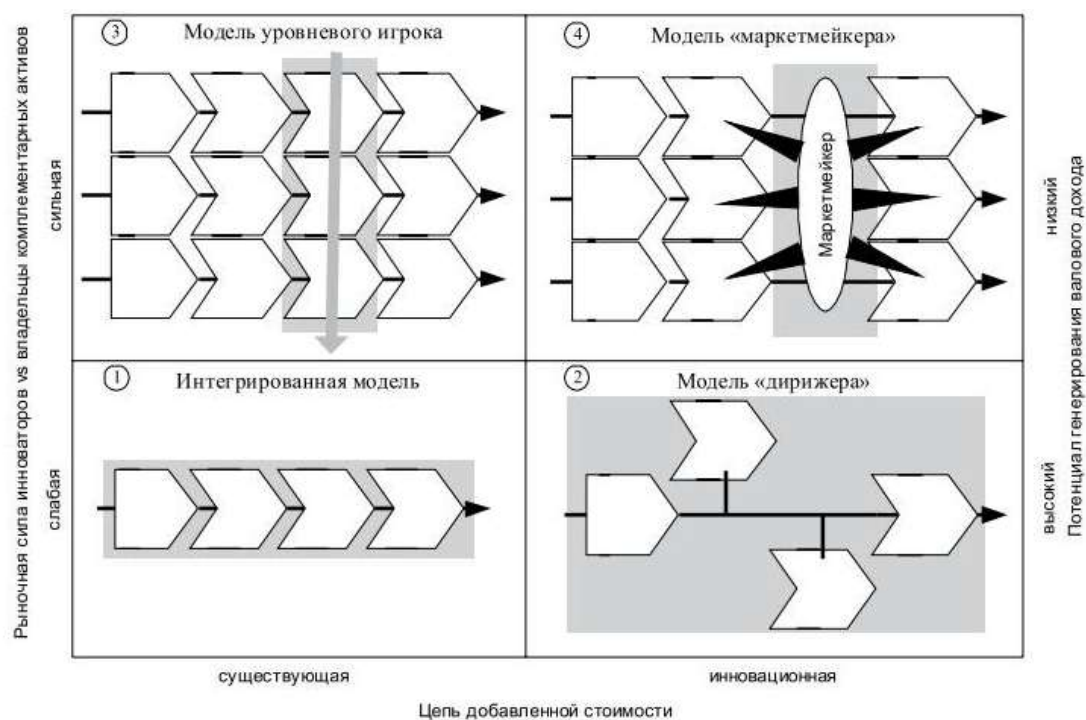
**Конфигурация моделей бизнеса** включает в себя **4 модели бизнеса** и опирается на ресурсный подход (19):

**1. Интегрированная модель** – компания охватывает всю отраслевую цепочку создания ценности, обладает высоким потенциалом генерирования дохода и доступом ко всем важным комплементарным активам внутри организации (пример: **Exxon Mobile** в нефтяной промышленности, **Procter & Gamble** в области производства потребительских товаров, **Nestle** в области производства продуктов питания).

**2. Модель игрока, действующего на определённом уровне (Layer Player)** – специализируется на одном звене отраслевой цепочки создания ценности, обладает относительно «небольшим» потенциалом генерирования дохода и доступом ко всем важным комплементарным активам путём сотрудничества с другими компаниями (пример: **Intel** и **Microsoft** – ориентация на микропроцессоры и операционные системы).

**3. Модель маркетмейкера (Market Maker)** – компания создаёт совершенно новое звено в отраслевой цепочке создания ценности, обладает относительно «небольшим» потенциалом генерирования дохода и, как новатор, высоким уровнем рыночной власти, создавая тем самым спрос на свои услуги (пример: **Amazon.com** – новый уровень цепочки создания ценности в интернет-торговле).

**4. Модель дирижёра (Orchestrator)** – специализируется на одном или нескольких участках отраслевой цепочки создания ценности, обладает высоким потенциалом генерирования дохода и доступом ко всем важным комплементарным активам путём сотрудничества с другими компаниями (пример: **Benetton** – критически важные звенья отраслевой цепочки под жёстким контролем, остальное передаётся сторонним исполнителям).



**Рис. 20. Конфигурация моделей бизнеса (Ларс Швайцер)**

Важно то, что модели следует рассматривать в динамике, а также по мере изменения состояния конкуренции под воздействием внутренних (желание получать более высокий доход или необходимость роста компании), так и внешних (технологии, снижающие уровень конкуренции) факторов, компании будут пересматривать существующие модели бизнеса или внедрять новые, отвечающие новым требованиям.

## Список литературы

1. Лычкина, Н.Н. Имитационное моделирование экономических процессов: учеб. пособие - М: ИНФРА-М, 2012. - 254 с.
2. Варжапетян, А.Г. Имитационное моделирование на GPSS/H: учеб. пособие - СПб: Изд-во ГУАП, 2007. - 384 с.
3. Десненко, С.И., Десненко, М.А. Моделирование в физике [Электронный ресурс]. - 2005. - Режим доступа: <http://fiz.1september.ru/article.php?ID=200500203>.
4. Стрекалова, Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия Российского государственного педагогического университета имени А.И.Герцена.- 2009. - N 92. - С. 96.
5. Фролова Л.В, Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия - К: Центр учебной литературы, 2012. - 384 с.
6. Федоренко, А. Стратегия предприятия vs. Бизнес-модель предприятия [Электронный ресурс]. - 2011. - Режим доступа: <http://socium.com.ua/2011/02/business-strategy-vs-business-model/#more-1190>.
7. Сооляттэ, А.Ю. Бизнес-модель - ключ к развитию бизнеса на основе инновация // Менеджмент инноваций. - 2010. - №1 (09). – С. 6-15.
8. Эффективные модели бизнеса [Электронный ресурс]. - 2002. - Режим доступа: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=110>.
9. Котельников, В.Ю. ТенЗ: Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями - М: Эксмо, 2007. - 96 с.
10. Шингарев, А.В. Построение бизнес-модели корпорации, ориентированной на развитие [Электронный ресурс]. - 2002. - Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m74/3.htm>.
11. Остервальдер, А, Пинье, И. Построение бизнес-моделей – М: Альпина Паблишер // Серия Сколково, 2013. – 288 с.
12. Сливотски, А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? - М: «Манн, Иванов и Фербер», 2006. – 432 с.
13. Волонтей, В. История бизнес-моделирования [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.businessstudio.ru/procedures/business/modeling\\_history/full/](http://www.businessstudio.ru/procedures/business/modeling_history/full/).
14. Оганесян,Т., Медовников, Д. Собака пока на сене // Эксперт [Электронный ресурс]. – 2011. - №8 (742). – Режим доступа: <http://expert.ru/expert/2011/08/sobaka-poka-na-sene/>.
15. Дебелак, Д. Бизнес-модели: Принципы создания процветающей организации. - М: Издательский дом «Гребенников», 2009. – 256 с.
16. Чан Ким, У., Моборн, Р. Стратегия голубого океана - М: «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 304 с.
17. Хэмел, Г. Во главе революции. - СПб: BestBusinessBooks, 2007. – 368 с.
18. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели // Harvard Business Review. - 2009. - №3. – С. 63.
19. Швайцер, Л. Концепция и эволюция бизнес-моделей [Электронный ресурс]. 2007 г. – Режим доступа: <http://www.research.by/webroot/delivery/files/2007n2r01.pdf>.