

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ



Дніпропетровська державна
фінансова академія



ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

НАВЧАЛЬНО – МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

Дніпропетровськ – 2012

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
Дніпропетровська державна фінансова академія
ЦЕНТР ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ ТА ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

**ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА
НАВЧАЛЬНО – МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК**

для студентів заочної форми навчання,
які навчаються за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавр
в галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво»
за напрямом підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»

Дніпропетровськ – 2012

УДК 334.75:338.26
ББК 65.291.231.1
С 65

Формування бізнес-моделі підприємства: навчально-методичний посібник для студентів заочної форми навчання. – Дніпропетровськ, Дніпропетровська державна фінансова академія, 2012. – 49 с.

Навчально-методичний посібник призначений надати допомогу студентам організувати роботу із самостійного вивчення дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства» з метою набуття навичок з теорії і практики формування бізнес-моделі підприємства. Посібник розроблений відповідно до навчального плану підготовки бакалаврів в галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво», програми навчальної дисципліни. Призначається для студентів вищих навчальних закладів заочної форми навчання, а також викладачів дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства».

Автор:	К.О. Сорока -	старший викладач кафедри менеджменту Дніпропетровської державної фінансової академії
Рецензенти:	І.Д. Падерін -	доктор економічних наук, завідувач кафедри економіки підприємств Дніпропетровської державної фінансової академії
	С.К. Кучеренко -	кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і управління підприємством Дніпропетровського національного університету ім. О. Гончара
Відповідальний за випуск:	Н.І. Редіна -	кандидат економічних наук, завідувач кафедри менеджменту Дніпропетровської державної фінансової академії

Розглянуто та схвалено Вченою радою факультету управління персоналом та економіки праці
Протокол № 4 від 06.02.2012 р.

Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри менеджменту
Протокол № 5 від 12.12.2011 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1. Програма навчальної дисципліни.....	6
2. Методичні рекомендації до самостійної роботи.....	8
3. Методичні рекомендації до практичних занять	26
4. Методичні рекомендації до виконання індивідуальних завдань	32
5. Методичні рекомендації і завдання до виконання домашньої контрольної роботи	33
6. Підсумковий контроль.....	44
7. Список рекомендованої літератури.....	47

ВСТУП

В нову еру безперервних змін і жорсткої конкуренції організаціям кинуто серйозний виклик: необхідно зберегти здобуті позиції на ринку та домогтися стійкого зростання бізнесу на основі бізнес-моделі, яку вибрано.

Бізнес-модель – це один з найважливіших інструментів забезпечення динамічного розвитку компанії. Досвід успішного підприємництва свідчить: спочатку потрібно створити вихідну бізнес-модель, яка надалі буде постійно аналізуватися і коректуватися. Тобто створення бізнес-моделі це безперервний процес, і необхідність її коректировки продиктована ринковими умовами, які постійно змінюються. І тільки бізнес-модель, яка постійно удосконалюється, є запорукою ефективної діяльності.

Основною метою вивчення навчальної дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства» є оволодіння системою фундаментальних знань, умінь та навичок з теорії і практики формування бізнес-моделі підприємства.

Основними завданнями навчальної дисципліни є:

- формування уявлення про бізнес-моделювання;
- вивчення сучасних бізнес-моделей;
- оволодіння практичними навичками із здійснення процесу формування бізнес-моделі підприємства.

Предметом навчальної дисципліни є: процеси планування діяльності підприємства та розробка бізнес-моделі підприємства.

Компетенції, які необхідно сформувати в результаті вивчення навчальної дисципліни:

- **Інструментальні:** здатність отримувати, аналізувати та систематизувати інформацію з базових питань програмного матеріалу навчальної дисципліни з різних джерел (підручник, навчальний посібник, періодичні видання, Інтернет та ін.); здатність ефективно організовувати свій робочий час.

- **Міжособистісні:** здатність здійснювати ефективні міжособистісні комунікації; здатність працювати у команді та в міжнародному контексті; здатність сприймати різноманітність та міжкультурні відмінності; прихильність до етичних цінностей.

- **Системні:** здатність застосовувати знання з бізнес-моделювання у професійній діяльності в сучасних організаціях як відкритих соціально-економічних системах.

- **Спеціальні:** набуття навичок побудови бізнес-моделі підприємства; набуття навичок розв'язання протиріч та конфліктів між цілями, засобами, підрозділами, працівниками; уміння встановити зв'язок між бізнесом як діяльністю з метою отримання доходу і стратегіями, як засобами досягнення основних цілей; набуття

здатностей до творчого пошуку напрямків удосконалення діяльності підприємства; вміння обґрунтувати виробничу програму ресурсами і потужностями.

Засвоєння теоретичного матеріалу дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства» передбачає, що студенти вже мають знання з дисциплін «Макроекономіка», «Мікроекономіка», «Економіка підприємства», «Менеджмент», «Маркетинг», «Статистика», «Фінанси підприємств» та ін. Разом з тим вона започатковує цикл професійної підготовки і передусє вивченню дисциплін «Економічний аналіз», «Прогнозування соціально-економічних процесів», «Планування і контроль на підприємстві», «Економічна діагностика», «Організація виробництва» та інші.

Структурними складовими навчально-методичного посібника є:

- Програма навчальної дисципліни.
- Методичні рекомендації до самостійної роботи до кожної теми дисципліни. В цьому блоці в розрізі кожної теми наводяться мета заняття, план вивчення теми, методичні рекомендації до вивчення теми (вони спрямовують процес навчання та чітко визначають, про що саме студенти повинні дізнатися, вивчаючи тему), питання для самоконтролю (вони концентрують увагу студентів на найсуттєвіших питаннях, вказують на найважливіші аспекти теми, допомагають засвоїти матеріал) та завдання до самостійної роботи.
- Методичні рекомендації до практичних занять. В цьому блоці надаються мета заняття, план практичного заняття, ситуація до аналізу та контрольні запитання.
- Методичні рекомендації до виконання індивідуальних завдань. В цьому блоці надаються рекомендації до написання індивідуального завдання у межах третього модулю.
- Методичні рекомендації і завдання до виконання домашньої контрольної роботи містять варіанти домашньої контрольної роботи, які включають два теоретичних питання та аналіз ситуації.
- Підсумковий контроль. В цьому блоці надається порядок поточного та підсумкового оцінювання знань студентів.

Навчально-методичний посібник розроблений відповідно до навчального плану підготовки бакалаврів в галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво», програми навчальної дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства» та розрахований на студентів вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації, які навчаються за навчальними планами підготовки бакалаврів, а також викладачів навчальної дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства».

1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «Формування бізнес-моделі підприємства»

Модуль I.

Змістовий модуль 1. Основи формування бізнес-моделі підприємства

Вступ

Сутність, визначення та задачі навчальної дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства» та споріднена з нею діяльність. Основні цілі, завдання та концепції бізнес-моделювання.

Тема 1. Сучасні бізнес-моделі

Визначення бізнес-моделі. Нові бізнес-моделі. Шість компонентів бізнес-моделі: пропозиція споживчої цінності, сегментація ринку, структура ланцюжка створення цінності, модель отримання доходів і прибутку, конкурентні стратегії, стратегії зростання. Відмінність бізнес-моделі від стратегії підприємства. Три рушійні сили нової економіки. Особливості сучасного бізнесу. Причини появи нових бізнес-моделей.

Модуль II.

Змістовий модуль 2. Формування бізнес-моделі підприємства у дії

Тема 2. Інноваційна пропозиція споживчої цінності

Нове визначення споживчої цінності. Стадії створення споживчої цінності корпоративних компаній. Близькість до покупця або задоволення покупця. Баланс стратегії «Зовні всередину» і «Зсередини назовні».

Тема 3. Інноваційна сегментація ринку

Тенденції розвитку ринку. Динаміка потреб покупців. Крива ухвалення ринком нової технології.

Психографічна класифікація покупців відповідно до їх наборів цінностей.

Диференціювання різних типів людей.

Тема 4. Інноваційні структури створення цінності

Ланцюжок створення цінності. Основні функції ланцюжка цінності. Розширене підприємство. Віртуальна інтеграція. Системне управління бізнес-процесами. Принципи системного управління бізнес-процесами. Надання співробітникам повноважень. Стратегічні альянси. Створення альянсів швидкозростаючими фірмами. Партнерські стосунки з покупцями.

Тема 5. Інноваційні моделі отримання прибутку

Управління інтелектуальною власністю. Використання інтелектуальної власності малими технологічними фірмами.

Традиційні і нові моделі отримання прибутку.

Моделі бізнесу в Інтернеті: дев'ять основних категорій. Ресурсна модель отримання надприбутків.

Тема 6. Інноваційні конкурентні стратегії

Чотири типи маркетингових війн. Стратегічний квадрат. Стійка конкурентна перевага. Критерії стійкої конкурентної переваги.

Підприємницька фірма. Підприємницький менталітет. Нові реалії і нові стратегії виживання. Диференціюючі стратегії. Складники диференціюючої стратегії.

Тема 7. Інноваційні стратегії зростання

Стратегічна піраміда vs. Стратегічне напруження. Венчурне управління на різних стадіях бізнесу. Чотири підприємницькі стратегії П. Друкера. Компоненти стратегії стійкого зростання. Оптимізація операцій або венчурні стратегії. Перетворення бізнес-моделі General Electric. Бунша - японська модель.

Модуль III.

Індивідуальне науково-дослідне завдання (ІНДЗ).

2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Самостійна робота студента є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових аудиторних занять. Основними видами самостійної роботи студента з навчальної дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства» є:

- Вивчення теоретичного матеріалу.
- Вивчення основних термінів за темою.
- Самоперевірка рівня засвоєння основних положень дисципліни (відповіді на контрольні запитання).
- Підготовка до практичних занять.
- Підготовка до домашньої контрольної роботи.

МОДУЛЬ 1.

Змістовий модуль 1. Основи формування бізнес-моделі підприємства

Вступ

Тема 1. Сучасні бізнес-моделі

Мета заняття: поглибити, систематизувати та узагальнити знання студентів про сутність та зміст дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства».

План

1. Сутність, визначення та задачі навчальної дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства» та споріднена з нею діяльність.
2. Основні цілі, завдання та концепції бізнес-моделювання.
3. Визначення бізнес-моделі.
4. Нові бізнес-моделі.
5. Шість компонентів бізнес-моделі.
6. Відмінність бізнес-моделі від стратегії підприємства.
7. Три рушійні сили нової економіки.
8. Особливості сучасного бізнесу.
9. Причини появи нових бізнес-моделей.

Особливості сучасного бізнесу.

В нову еру безперервних змін і жорсткої конкуренції організаціям кинуто серйозний виклик: необхідно зберегти здобуті

позиції на ринку та домогтися стійкого зростання бізнесу на основі бізнес-моделі, яку вибрано.

Швидкість змін стала настільки високою, що можна говорити про народження нової епохи бізнесу. В результаті процесів, що відбуваються, на сьогоднішньому ринку почали домінувати абсолютно нові фірми, які зовсім недавно ще навіть не існували, а із старих світових лідерів-гігантів вижили тільки ті, які зуміли навчитися рухатися швидше. Це нове економічне і ділове середовище також характеризується частими технологічними проривами, що швидко змінюють правила гри на ринку, і формуванням нового покупця, який пристосувався до цих швидких змін і пріоритети якого почали мінятися із швидкістю показу телевізійних реклам.

У бізнес-просторі постійно виникають нові зміни. Такі сили, як технологічні прориви, економічне зростання, еволюція ринку, зміни в смаках покупців, соціальні зміни і політичні події, можуть його розширити або скоротити. Численні бізнес-простори, створені останнім часом, змінюють перспективи. Ці незайняті території відкривають море можливостей перед технологічними і стратегічними інноваторами. Проте не можна забувати про те, що також великі конкуренція і шанси потерпіти невдачу.

Особливості сучасного бізнесу:

- складніша динаміка бізнесу;
- системний підхід до створення цінності;
- конкуренція, заснована на корпоративних здібностях;
- віртуально інтегроване розширене підприємство.

Завдання до самостійної роботи

1. Вивчення теоретичного матеріалу теми.
2. Вивчення основних термінів за темою.
3. Відповіді на контрольні запитання.
4. Підготовка до домашньої контрольної роботи.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення бізнес-моделі.
2. Назвіть основні компоненти бізнес-моделі.
3. В чому відмінність бізнес-моделі від стратегії підприємства?
4. Назвіть основні рушійні сили нової економіки.
5. В чому проявляються особливості сучасного бізнесу?
6. Назвіть основні причини появи нових бізнес-моделей.

Бібліографічний список: [1-2].

МОДУЛЬ 2.

Змістовий модуль 2. Формування бізнес-моделі підприємства у дії

Тема 2. Інноваційна пропозиція споживчої цінності

Мета заняття: поглибити, систематизувати та узагальнити знання студентів про споживчу цінність.

План

1. Нове визначення споживчої цінності.
2. Стадії створення споживчої цінності корпоративних компаній.
3. Близькість до покупця або задоволення покупця.
4. Баланс стратегії «Зовні всередину» і «Зсередини назовні».

Близькість до покупця або задоволення покупця.

Поклавши турботу про покупця в основу роботи всіх співробітників фірми, можливо створити ефективне корпоративне бачення, систему цінностей, організацію і культуру, направлену на ухвалення відповідальності за досягнення успіхів власними клієнтами. З турботи про покупця починаються успішні корпоративні стратегії, інновації, створення ефективних систем управління бізнес-процесами і конкурентних стратегій.

Але тут поки нічого особливо нового немає: багато фірм говорять, що турбота про покупця для них головне. Нове починається, коли передові фірми переходять від цих слів до справи і дійсно беруть на себе відповідальність за досягнення успіхів їх клієнтами. Вони переходять від відносин покупець-продавець до партнерських відносин з покупцем, встановлюють з ним близькі відносини, які стають невід'ємною частиною його життя, вчаться у покупця і створюють нові продукти спільно з ним.

Близькість до покупця стала головним джерелом стійкого зростання, конкурентної переваги і прибутку. Сьогодні кожен співробітник в успішній організації повинен розвивати і підтримувати близькі відносини з покупцем, щоб знайомитися з свіжим поглядом на речі, виявляти несподівані проблеми і нереалізований потенціал. Передові фірми створюють динамічну синергію і партнерські відносини з покупцями. Вони часто інтегрують свої операції з операціями покупця, щоб стати не просто корисними, а незамінними.

Співпраця з покупцями не закликає до підвищеного задоволення потреб покупця. Вона закликає фірму узяти на себе відповідальність за результати, досягнуті покупцем. Вона не нав'язує поверхневу

доброзичливість. Вона вимагає «окопної взаємовиручки», обміну корисною інформацією і співпраці в досягненні загальних результатів.

Близькість до покупця визначається не тим, що фірма дає покупцеві, а тим, як вона це робить. Це означає надання покупцеві продуктів і послуг зручнішим способом.

Етапи встановлення взаємозв'язку з покупцем

1. Формування єдиного обличчя фірми для зв'язку з покупцями.
2. Робота з різними класами покупців різними способами.
3. Знання потреб покупця.
4. Створення умов для гармонійного спілкування покупця з фірмою.
5. Надання покупцеві більшої свободи в створенні відповідних для нього комбінацій і рішень.

Завдання до самостійної роботи

1. Вивчення теоретичного матеріалу теми.
2. Вивчення основних термінів за темою.
3. Відповіді на контрольні запитання.
4. Підготовка до домашньої контрольної роботи.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення споживчої цінності.
2. Перелічить основні стадії створення споживчої цінності корпоративних компаній.
3. Як визначається поняття «близькість до покупця»?
4. Чому близькість до покупця стає головним джерелом стійкого зростання?
5. Перелічить етапи встановлення взаємозв'язку з покупцем.
6. Надайте характеристику стратегій «Зовні всередину» і «Зсередини назовні».

Бібліографічний список: [1-2].

Тема 3. Інноваційна сегментація ринку

Мета заняття: поглибити, систематизувати та узагальнити знання студентів про інноваційну сегментацію ринку.

План

1. Динаміка потреб покупців.
2. Крива ухвалення ринком нової технології.

3. Психографічна класифікація покупців відповідно до їх наборів цінностей.
4. Диференціювання різних типів людей.

Диференціювання різних типів людей.

Вибір цільового ринку означає, що підприємство повинно розбити всіх споживачів на локальні часткові сегменти. При цьому кількість, склад і розміри отриманих сегментів будуть залежати від використовуваних методів і критеріїв сегментування. Такого роду сегментування дозволяє виробнику чітко уявити портрет споживача на кожному сегменті і зробити свідомий вибір на користь орієнтації на той чи інший сегмент.

Диференціювання різних типів людей

Тип	Основні характеристики	Ефективна диференціація
Сенсорики	Бачать речі такими, які вони є. Дуже поважають факти. Люблять розбиратися в деталях. Рідко роблять помилки. Добре розуміють контекст.	Необхідно використовувати факти і здоровий глузд. Підкреслювати лідируюче положення на ринку, якщо це - добре відомий факт.
Інтуїти	Дуже цікавляться майбутнім. Концентруються на можливостях. Не люблять деталі. Хочуть бачити «велику картину».	Підкреслювати, що продукт - це продукт нового покоління. Описати нові можливості, які продукт відкриває для покупця. Намалювати «велику картину».
Логіки	Аналітичні, точні і логічні. Обробляють великі об'єми інформації, часто ігноруючи емоційні аспекти.	Використовувати логічний аргумент або факти про продукт.
Етики	Цікавляться відчуттями інших. Не люблять аналізувати, просто дивляться, подобається чи ні. Люблять працювати з людьми. Потенційно лояльні.	Показати хороші відгуки експертів про продукт, які виглядають правдоподібно. Не перенавантажувати повідомлення деталями.

Є багато моделей, які використовуються для розуміння і опису стилів спілкування і взаємодії, що їм віддають перевагу різні люди. Компанії необхідно обов'язково уміти розрізняти стилі взаємодії, які використовуються людьми. Люди сприймають навколишній світ через різні органи чуття - бачать (візуали), чують (аудіали) або відчують його (кінестетики). Крім того, вони мають тенденцію в процесі ухвалення рішень користуватися по перевазі однією з чотирьох функцій: інтуїцією, мисленням, емоціями або сприйняттям через органи чуття. Яскраво диференційовані відмінні риси продуктів, які зачіпляють, немов якір, і приводять в дію ці функції, допоможуть поточним і перспективним покупцям краще запам'ятати фірму і вироблюваний нею продукт.

Особливості сприйняття органами чуття

- Сенсорик звертає основну увагу на факти і інформацію, що поступає через п'ять органів чуття.

- Інтуїт звертає увагу на те, що може відбутися, і на шосте відчуття - інтуїцію.

Особливості ухвалення рішення

- Логік (мислитель) здатний використовувати аргументи і логіку.

- Етик (тип, що відчуває) зазвичай орієнтується на цінності і суб'єктивну оцінку.

Різні функції можуть в певних випадках виявлятися схожим чином. Інтуїти і етики зазвичай здатні не лізти в деталі. Логіки і сенсорики багато працюють з інформацією. Але всі вони в тій або іншій формі ухвалюють рішення, що купувати, а що ні.

Завдання до самостійної роботи

1. Вивчення теоретичного матеріалу теми.
2. Вивчення основних термінів за темою.
3. Відповіді на контрольні запитання.
4. Підготовка до домашньої контрольної роботи.

Питання для самоконтролю

1. В чому проявляються тенденції розвитку ринку в стрімко змінній економіці?
2. Як на вибір споживача впливають його уподобання, дохід і ціни на товар?
3. Що показує крива ухвалення ринком нової технології?
4. Що характеризує психографічна класифікація покупців?
5. Які основні типи споживачів ви знаєте?

Бібліографічний список: [1-3].

Тема 4. Інноваційні структури створення цінності

Мета заняття: поглибити, систематизувати та узагальнити знання студентів про інноваційні структури створення цінності.

План

1. Ланцюжок створення цінності.
2. Основні функції ланцюжка цінності.
3. Розширене підприємство.
4. Віртуальна інтеграція.
5. Системне управління бізнес-процесами.
6. Принципи системного управління процесами.
7. Надання співробітникам повноважень.
8. Стратегічні альянси.
9. Створення альянсів швидкозростаючими фірмами.
10. Партнерські стосунки з покупцями.

Надання співробітникам повноважень.

Люди - це недовикористаний ресурс переважної більшості фірм. В новій економіці, рухомій знаннями, незалежне підприємництво і ініціатива потрібні на всіх рівнях компанії. Залучення до справ фірми перестало бути дорогою з одностороннім рухом. У сучасному корпоративному середовищі кожен менеджер повинен активно працювати над залученням всіх ресурсів і здібностей компанії, щоб вона змогла досягти своїх цілей. Для нових рухомих знаннями підприємств характерні плоскі ієрархічні структури і різносторонні працівники, кожен з яких здатний виконувати декілька різних функцій. Менеджери в таких організаціях діють більше як лідери і коучи. До того ж вони роблять все необхідне, щоб надати своїм співробітникам достатньо ресурсів і створити їм необхідні умови для роботи, щоб службовці змогли досягти спільно узгоджених цілей. Коротше кажучи, менеджери працюють на своїх співробітників, а не навпаки.

Наділ повноваженнями – це масло, яке змащує механізм навчання і самонавчання в компанії. Талановиті і наділені повноваженнями співробітники стають ключовою складовою корпоративного успіху. Головною особливістю успішних команд в рухомих знаннями підприємствах є те, що ці команди наділені великими повноваженнями і правом ухвалення важливих рішень. Також дуже важливе те, що наділ підлеглих повноваженнями змінює менталітет менеджерів і надає їм досить часу для вирішення глобальних питань, створення корпоративного бачення і вирощування нових форм роботи і напрямів бізнесу. Розумне і продуктивне розділення обов'язків між стратегічними лідерами, націленими на пошук і використання виникаючих можливостей, і уповноваженими підлеглими, що здійснюють щоденні операції, створює добре

кероване підприємство, що володіє великим потенціалом подальшого зростання.

Важливо розрізняти відмінності наділу повноваженнями від делегування.

Делегування - це стара ідея, що використовувалася в традиційних моделях менеджменту. Мета делегування - досягти того, щоб відповідальність кожного співробітника дорівнювала його повноваженням. Коли делегування реалізовувалося правильно, у людей були всі необхідні повноваження, щоб виконати завдання, що стоять перед ними. Недоліком цього підходу є те, що делегування повноважень абсолютно не означає того, що наділена ними людина дійсно володіє необхідними здібностями, мотивацією і розумінням для ефективного використання своїх організаційних можливостей.

Наділ повноваженнями є стрижньювою концепцією нової моделі менеджменту. У компанії нового покоління, що адаптується, делегування повноважень замінене на наділ ними, а відповідальність – на власність. Делегування і відповідальність – формальні аспекти організації. Вони засновані на властивостях організації, а не на індивідуальних здібностях. Наділ повноваженнями і власність – це соціальні аспекти організації. Вони засновані на ефективності і ініціативі, а не тільки на ролях і потребах. Вони належать людям.

Стратегічні альянси.

Особливе місце в міжфірмових партнерствах останніми роками зайняли стратегічні альянси. Спираючись на них, крупні і середні фірми освоюють нові технології, здійснюють міжгалузеві новаторські проекти, долають межі країн і економічних блоків, освоюють зарубіжні ринки збуту, розділяють з партнерами ризики і вигоди, пристосовуються до умов державного регулювання ринку і конкуренції.

Стратегічний альянс – це партнерство між фірмами, в якому ресурси, здібності і стрижньові компетенції фірм об'єднуються для досягнення якнайкращого результату. Альянс означає співпрацю між групами, яка дає кращі результати в порівнянні з тими, які могли б бути отримані від простої операції. Оскільки розмір вигоди, що отримується від операцій на конкурентних ринках, продовжує рости, тільки постійне вдосконалення самої природи альянсів допоможе їм залишатися лідерами ринку.

Створення спільних підприємств і стратегічних партнерств – одна з наймогутніших стратегій, що забезпечують просування компаній по шляху економічного процвітання. Насправді, якщо спільне підприємство добре працює, воно дає учасникам можливість вчитися один у одного і отримувати взаємну вигоду (виходи на нові ринки, нові ключові компетенції), а також дозволяє їм отримати такі результати, які були б неможливі при роботі окремо. Сучасна економіка має багато ризиків, різні види ресурсів, обмежених за

вартістю і географічним розміщенням, і швидкозмінну ситуацію на ринках, орієнтованих на споживачів. Тому компаніям важко вижити без створення стратегічних альянсів і сумісних компаній. Сумісні альянси мають істотні переваги. Вони дозволяють компаніям:

- концентруватися на своїх ключових (стрижньових) компетенціях і ключових видах діяльності;
- об'єднувати свої ключові компетенції, досягаючи, таким чином, ефекту синергії;
- скоротити бюрократію і спростити організаційну структуру;
- підвищити ефективність і понизити витрати;
- стати гнучкішими і такими, що швидко реагують.

Форми стратегічних альянсів

Форма альянсу, вибрана його учасниками, залежить від багатьох чинників. Складність альянсу залежить від цілей, поставлених його учасниками. Партнери в альянсі бажають співробітничати лише на окремих ділянках, щоб уникнути ризиків, пов'язаних з раптовим відходом партнера або видачею йому своїх секретів. Вибір партнерів для участі в альянсі залежатиме від того, наскільки компанії, охочі в нім брати участь, відповідатимуть ресурсним і кваліфікаційним вимогам, необхідним для здійснення проекту.

Альянси можуть бути структуровані різними способами залежно від їх мети. Три основні форми стратегічних альянсів.

1. Пряма співпраця - найбільш поширена форма без взаємної пайової участі.

2. Спільні підприємства - створення партнерами нового бізнесу, яким вони володіють і управляють спільно.

3. Міноритарні інвестиції - в основному використовуються в рамках корпоративних венчурних стратегій, коли компанії інвестують в молоді інноваційні фірми.

Створення альянсів швидкозростаючими фірмами.

Технологічний прогрес і міжгалузева взаємодія бізнесу виявляються ключовими чинниками інтенсивного розвитку альянсів разом з глобалізацією економіки. Високі темпи зростання наукоємких галузей, радикальні зміни в енергоспоживанні, мініатюризація механічних систем і падіння вартості багатьох видів сировини істотно впливають на бізнес і стимулюють міжфірмові взаємодії.

Створення альянсів наближає фірми до споживачів, полегшує доступ до ринків, допомагає уважно відстежувати всі ринкові та технологічні тенденції, творчо реагувати на ті можливості й загрози, які ці тенденції несуть у собі, постійно генерувати нові ідеї і продукти, швидко й ефективно використовувати їх з урахуванням глобального масштабу.

У новий економіці стратегічні альянси дозволяють бізнесу створити конкурентну перевагу за рахунок доступу до ресурсів і здібностей партнера, таким як ринки, технології, капітали і люди.

Створення команди дозволяє обом сторонам синергічно збільшити свої ресурси і здібності і за рахунок цього рости і розширюватися швидше і ефективніше. Швидкорослі фірми особливо активно покладаються на стратегічні альянси, щоб розширити свої технічні і операційні ресурси. В результаті вони економлять час і стрибком збільшують продуктивність, оскільки їм не доводиться створювати нові компетенції з нуля. Таким чином, вони можуть концентруватися на інноваціях і своєму ключовому напрямі бізнесу. Багато швидкорослих інноваційних фірм використовують стратегічні альянси, щоб дістати можливість користуватися сильнішими каналами маркетингу і продажів або репутацією бренду більшого і добре відомішого гравця. Більш традиційні компанії бажають створювати альянси з метою географічного розширення, скорочення собівартості, підвищення ефективності виробництва і створення інших синергічних взаємодій в ланцюжку створення цінності.

Стратегічні альянси можуть дозволити бізнесу досягти своїх цілей, зберігаючи при цьому гнучкість і адаптованість за рахунок швидкої зміни партнерів у разі потреби. Проте, якщо корпоративній стратегії потрібна довгострокова визначеність, такі альянси можуть виявитися дуже неформальними, і в цьому випадку традиційні спільні підприємства, злиття і поглинання виглядають переважніше.

Партнерські стосунки з покупцями.

Одним з методів стимулювання виробників є активізація суспільного визнання і заохочення колективів соціально орієнтованих підприємств, які беруть на себе підвищені зобов'язання перед суспільством, споживачами і власним персоналом.

У частині взаємостосунків виробників зі споживачами і суспільством, нарівні із зобов'язаннями загального характеру, можуть бути передбачені цілеспрямовані зобов'язання в розрізі таких аспектів:

- турбота про здоров'я і безпеку громадян;
- задоволення очікувань споживачів;
- обґрунтованість ціноутворення;
- відповідальність за своїх постачальників;
- відповідальність за "реалізаторів" продукції (послуг);
- етичність і порядність у стосунках зі споживачами;
- відкритість інформації про підприємство і продукцію;
- оцінювання задоволеності споживачів;
- пріоритет інтересів споживачів при розв'язанні спірного питання;
- добросовісність реклами;
- своєчасність сплати податків;
- підтримка громадських рухів за якість і добродійність;
- захист природного середовища.

Партнерство з покупцем нагадує сумісну подорож. Майбутнє, яке обидві сторони створюють в ході цього процесу, як для себе, так і

для партнера, набагато краще за те, що будь-яка із сторін змогла б створити для себе поодинокі. Партнерство з покупцем означає значно більше, ніж «ставити покупця на перше місце», або знаходити взаємовигідні рішення загальних проблем, або прагнути до обслуговування по вищій категорії при кожному продажі чи наданні послуги. Необхідний постійний настрій на зміцнення довгострокових відносин, які створюють синергію знань, довіри та адаптування обох сторін.

Покупець робить вплив на кожен аспект бізнесу і створює фундамент успіху компанії. У наш час швидких і хаотичних змін жодна сила в бізнесі не сприяє стабільності і стійкості фірми більше, ніж партнерство з покупцем. Запекла конкуренція примушує компанії бути більш креативними і гнучкими в роботі з покупцями, щоб дати їм в точності те, чого вони хочуть, і дати це дуже швидко. Партнерство з покупцем розвиває здатність фірми передбачати потреби покупців ще до того, як вони самі їх усвідомлюють.

Завдання до самостійної роботи

1. Вивчення теоретичного матеріалу теми.
2. Вивчення основних термінів за темою.
3. Відповіді на контрольні запитання.
4. Підготовка до домашньої контрольної роботи.

Питання для самоконтролю

1. Що таке ланцюжок створення цінності?
2. Які основні функції ланцюжка цінності ви знаєте?
3. Дайте характеристику поняттю «розширене підприємство».
4. Яку роль виконують інформаційні технології?
5. Що таке віртуальна інтеграція?
6. Що таке системне управління бізнес-процесами?
7. В чому полягає суть процесних інновацій?
8. Надайте характеристику основним принципам системного управління процесами.
9. Надайте характеристику відмінностям наділу повноваженнями від делегування.
10. Надайте характеристику основним перевагам створення стратегічних альянсів.
11. Які основні форми стратегічних альянсів ви знаєте?
12. На що направлені партнерські стосунки з покупцями?

Бібліографічний список: [1-3].

Тема 5. Інноваційні моделі отримання прибутку

Мета заняття: поглибити, систематизувати та узагальнити знання студентів про інноваційні моделі отримання прибутку.

План

1. Управління інтелектуальною власністю.
2. Використання інтелектуальної власності малими технологічними фірмами.
3. Традиційні і нові моделі отримання прибутку.
4. Моделі бізнесу в Інтернеті.
5. Ресурсна модель отримання надприбутків.

Управління інтелектуальною власністю.

У сучасному світі спостерігається тенденція перенесення акцентів з питань правової охорони інтелектуальної власності (ІВ) на економічні, а останнім часом - на питання управління інтелектуальною власністю. І у цьому немає нічого чудового. Вміння розпоряджатися об'єктами права інтелектуальної власності (ОПІВ) краще, ніж конкуренти, дозволяє підприємствам не просто вижити, а процвітати в умовах теперішньої економіки знань. Слід зазначити, що стратегії й тактики управління інтелектуальним капіталом (складовою якого є ІВ) ще не знають більшість західних компаній (тим більше вітчизняних організацій), а отже саме зараз дослідження у цій сфері ведуться активно.

Управління інтелектуальною власністю на підприємстві - це стратегічно важлива складова загального управлінського процесу, ефективна реалізація якого повинна забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компанії та її подальший розвиток на інноваційній основі.

Принципи управління інтелектуальною власністю

1) Усвідомлювати роль ІВ. При цьому керівник повинний відрізнити корисну для бізнесу інтелектуальну власність від непотрібної.

2) Зробити ІВ частиною стратегічного бізнес-планування. Необхідно ще на початку діяльності визначитись з необхідними об'єктами права ІВ, що допоможуть забезпечити конкурентоспроможність товарів або послуг.

3) Виявляти власні ОПІВ. Керівництво організації повинне мати правильне та всеохоплююче уявлення про ІВ у своєму бізнесі, пов'язані з нею юридичні права та їх використання.

4) Збирати інформацію про конкурентну ІВ. Необхідно здійснювати оцінку потенційних можливостей інтелектуального капіталу та пов'язаних з ними стратегій діяльності наявних конкурентів на регулярній основі.

5) Ідентифікувати потрібну ІВ. На етапі створення товару треба визначати, які ОПІВ забезпечать його конкурентоспроможність.

6) Створювати або купувати права на потрібні ОПІВ. Підприємству треба вирішити, де взяти необхідні об'єкти права ІВ: створити їх власними силами (за замовленням) або придбати, наприклад, за ліцензійним договором.

7) Оцінювати економічну ефективність наявної ІВ. Така оцінка дозволить досягти багатьох цілей: дізнатися про витрати на створення, набуття правової охорони та підтримання чинності прав на ОПІВ; оцінити розмір грошових потоків, які ОПІВ здатні генерувати при їх використанні у виробництві; визначити ціну, за якою можна уступити права на ОПІВ і т.д.

8) Враховувати податок на ІВ. Процедуру управління інтелектуальним капіталом слід здійснювати з належним консультуванням стосовно бухгалтерського обліку та оподаткування.

9) Бути готовими захищати права на свою ІВ. Управління ІВ обов'язково має передбачати правила поведінки стосовно відносин з порушниками прав та плану витрат на розв'язання спорів щодо ОПІВ.

10) Вимірювати ефективність управління ІВ.

Завдання до самостійної роботи

1. Вивчення теоретичного матеріалу теми.
2. Вивчення основних термінів за темою.
3. Відповіді на контрольні запитання.
4. Підготовка до домашньої контрольної роботи.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю управління інтелектуальною власністю.
2. Розкрийте основні принципи управління інтелектуальною власністю.
3. Які традиційні і нові моделі отримання прибутку ви знаєте? Надайте їм характеристику.
4. Дайте характеристику основним моделям бізнесу в Інтернеті.
5. Охарактеризуйте ресурсну модель отримання надприбутків.

Бібліографічний список: [1-3].

Тема 6. Інноваційні конкурентні стратегії

Мета заняття: поглибити, систематизувати та узагальнити знання студентів про інноваційні конкурентні стратегії.

План

1. Чотири типи маркетингових війн.
2. Стратегічний квадрат.
3. Стійка конкурентна перевага.
4. Критерії стійкої конкурентної переваги.
5. Підприємницька фірма. Підприємницький менталітет.
6. Нові реалії і нові стратегії виживання.
7. Диференціюючи стратегії.

Підприємницька фірма.

Підприємницька фірма – це самостійно діючий суб'єкт ринку, метою діяльності якого є отримання прибутку через виробництво одного або більше товарів для продажу на ринку.

Фірма представляє собою ринково-виробничу систему, оскільки одночасно виступає як покупець факторів виробництва на ринку ресурсів і їх споживач в процесі виробництва та як виробник і продавець продукції на ринку товарів і послуг.

Підприємницькою фірмою є будь-яка компанія, що задовольняє наступним двом критеріям.

1. Структура компанії така, що всі її співробітники забезпечені інформацією і інструментами, необхідними для того, щоб на своєму рівні приймати і виконувати рішення, а також використовувати виникаючі можливості відповідно до бачення, місії і цілей фірми.

2. Атмосфера, створена в компанії, заохочує особисту ініціативу, а помилки і невдачі, неминуче супутні таким ініціативам, розглядаються як крок вперед в прагненні фірми до досягнення досконалості і збільшення цінності бізнесу.

Підприємницька фірма сприяє підприємницькій діяльності своїх співробітників. Вона адаптує свою структуру, менеджмент і організацію процесів так, щоб досягти рівня мобільності, швидкості і творчої активності, необхідного для швидкого реагування на виникаючі можливості з метою збільшення прибутковості існуючого бізнесу або побудови нового прибуткового бізнесу.

Модель поведінки фірми будується за загальними правилами мікроекономічного моделювання. Мета фірми – одержання максимальної величини прибутку за даний період. Обмеженнями виступають продуктивність факторів виробництва, витрати виробництва, ціна продукції та попит на неї. Вибір рішення щодо обсягу випуску продукції залежить від ринкової структури, в якій господарює фірма.

Підприємницький менталітет.

Економічна ментальність формується в результаті кристалізації в пам'яті громадськості досвіду господарської діяльності, її організаційних і матеріально-технологічних особливостей.

Можна сказати, що менталітет" розуміється як "умонастрій", "образ думок", "установка свідомості", які повинні бути реалізовані в якихось конкретних діях, у тому числі і в підприємницькій діяльності.

Категорію підприємницький менталітет можна визначити як особливий економічний феномен, що відображає індивідуально (соціально) - психологічну специфіку і стан суб'єкта (особа, соціальна група і т.д.) в економічному середовищі.

Подібне розуміння терміну припускає дослідження не тільки того, як підприємець сприймає цей світ, себе в ній, але і того, як він в цьому світі діє. Підприємницький менталітет – це не такий мінливий чинник, як, наприклад, споживчий ринок або база оподаткування. Менталітет формується роками.

Етапи формування підприємницького менталітету.

1. Визначення інноваційної стратегії – походить з планів фірми по розробці нових продуктів і послуг, а не навпаки.

2. Стратегія «малої» фірми – Одним з основних атрибутів підприємницької компанії є дух «малої» фірми. Він породжує особливий клімат, що створює у кожного співробітника упевненість в тому, що є певні міри свободи, що можна експериментувати з досить ризикованими можливостями і робити помилки. Дух «малої» фірми також створює у менеджерів відчуття, що їх добробут тісно пов'язаний з успіхами і невдачами компанії.

3. Створення ефективної системи винагороди – системи винагороди, що добре заохочує успіх і адекватно реагує на невдачі, стимулює менеджерів і створює підприємницьке середовище.

Завдання до самостійної роботи

1. Вивчення теоретичного матеріалу теми.
2. Вивчення основних термінів за темою.
3. Відповіді на контрольні запитання.
4. Підготовка до домашньої контрольної роботи.

Питання для самоконтролю

1. Які типи маркетингових війн ви знаєте? Надайте розгорнуту відповідь.
2. Що виступає фундаментом для пошуку конкурентних переваг?
3. Які критерії стійкої конкурентної переваги ви знаєте та надайте їм характеристику.
4. Що таке підприємницька фірма та її основні критерії?
5. Що таке підприємницький менталітет?
6. Які ключові джерела формування стратегій виживання ви знаєте?

7. Що таке диференціюючі стратегії?
8. Які складники диференціюючої стратегії ви знаєте?

Бібліографічний список: [1-3].

Тема 7. Інноваційні стратегії зростання

Мета заняття: поглибити, систематизувати та узагальнити знання студентів про інноваційні стратегії зростання.

План

1. Стратегічна піраміда vs. Стратегічне направлення.
2. Венчурне управління на різних стадіях бізнесу.
3. Чотири підприємницькі стратегії П. Друкера.
4. Компоненти стратегії стійкого зростання.
5. Оптимізація операцій або венчурні стратегії.
6. Перетворення бізнес-моделі General Electric.
7. Бунша - японська модель.

Перетворення бізнес-моделі General Electric.

Завдяки розробці і реалізації нової моделі бізнесу компанії *General Electric* вдалося різко збільшити коефіцієнт відношення ринкової вартості бізнесу до об'єму продажів фірми з 0.6 в 1980 з до 2,1 в 1996 р. Цей показник найкращим чином характеризує ефективність бізнес-моделі, оскільки він вимірює очікувані, майбутні надходження фірми по відношенню до реальних, сьогоденних. Такий високий показник відношення ринкової вартості до надходжень (більш ніж в 1,5 рази) характеризує модель бізнесу, в яку інвестори вірять і чекають від неї високих доходів в майбутньому.

Розширення бізнес - моделі GE

Створення компанії *GE Capital* і її дочірньої організації *GE Equity*, що інвестує засоби в молоді венчурні фірми, які розвивають свої власні інноваційні бізнес - моделі і технології, дозволило *GE* ще більше розширити сферу діяльності і стати ще більш націленою на підтримку покупців. Джек Уелш, легендарний реформатор *GE*, розумів, що потенціал нарощування прибутковості полягає в післяпродажних послугах і видах діяльності фінансового характеру. Концентрація Уелша на цих видах діяльності визначалася його орієнтацією на споживачів і економічні аспекти, оскільки він не обмежувався перспективами, пов'язаними тільки з продукцією. Зрозумівши, що для будь-якого пропонованого на ринку продукту існує супроводжуючий його економічний контекст, в рамках якого сам продукт є лише складовою частиною, Уелш змінив правила гри,

оточивши продукт додатковою товстою «економічною оболонкою». Після придбання продукту користувачем починаються його обслуговування, фінансування, додаткові закупівлі запасних частин і компонентів, модернізація і т.п. Дуже часто надходження від цих послуг у багато разів перевищують надходження, що отримуються безпосередньо від продажу самого продукту, а різниця в прибутку є ще більш вражаючою.

Створення власної школи бізнесу

GE створила власну школу бізнесу в Кротонвіллі, штат Нью-Йорк, і вкладає в неї великі кошти. Ця школа ввїбрала в себе ідею постійного оновлення і на її основі готує майбутніх керівників для GE. «Студенти» Кротонвіллі, майбутні лідери GE, експериментують з проектами, пов'язаними з новими бізнес-моделями. Вони користуються для цього вживаними технологіями, які вже довели свою ефективність, модернізують їх і пропонують для випробування в інших підрозділах GE. GE також творчо використовує конкурентні бізнес-моделі, які розробляються в галузі в цілому. GE поширює ті, що існують, і народжує нові знання, сприяючи створенню нових бізнес-моделей і забезпеченню їх успіху, а також прискорює процес перепроєктування своєї бізнес-моделі, тим самим не дозволяючи конкурентам себе наздогнати.

«Бунша - японська модель».

«Бунша» означає дроблення фірми. На практиці це припускає послідовне відбрунькування нових компаній від основної групи фірм. Куніясу Сакаї і його партнер Хіроші Секіяма – живі легенди японського менеджменту. Вони не згодні з концепцією «чим більше фірма, тим краще». В процесі створення процвітаючої групи компаній «Тайо» вони знайшли відповідь на питання, як одночасно підтримувати передові позиції своїх компаній, продуктивність співробітників і задоволеність клієнтів. У основі їх методу лежить те, що Сакаї називає «бунша» (в буквальному розумінні «дроблення фірм»), система, яку він розробив спільно з Секіямою на основі більш ніж 40-річного досвіду корпоративного управління. Вони створили групу, яка зараз налічує понад 40 націлених на ринкове лідерство, динамічних, незалежних високотехнологічних фірм, шляхом ділення компаній (бунши). Коли одна з компаній досягає успіху, лідери групи починають побоюватися, що фірма може загрузнути в бюрократизмі і самовдоволенні. Що ж вони роблять? Вони ділять цю компанію на дві.

Ключ до філософії Бунша

Бунша не є ні академічною теорією, ні чисто японською концепцією (Сакаї наполегливо радить менеджерам забути про вивчення теорій і повернутися до того, що вони роблять краще всього, – управління своїми фірмами). Її основна ідея – не просто збільшення прибутковості корпорації за рахунок її скорочення. Вона надає

технологію поліпшень життя кожного співробітника, спосіб підвищення мотивації, як співробітників, так і менеджерів, і життєздатний план швидкого пожвавлення компанії. Згідно Сакаї, «дроблення фірми схоже на її вивчення під мікроскопом. Дивлячись на різні відділи фірми, можна бачити неефективність, успадковану від старого підходу до побудови великих компаній. Створення нових відділів не вирішує проблему повністю. Підрозділи повинні стати незалежними фірмами. Це – ключ до філософії Бунша. Незалежність дозволяє фірмам стати ефективнішими. Наприклад, нові компанії можуть створити навіть іншу систему створення споживчої цінності. При структурі, що складається з відділів, всі використовують одну і ту ж саму систему вартості. Це схоже на те, неначебто всі купували костюми з однаковою довжиною рукава. Відповідно до філософії Бунша кожна компанія створює свою власну систему вартості, найкращим чином відповідну до її ситуації».

Принципи філософії Бунши

1. Розділення компанії що досягла успіху, на дві нові фірми.
2. Створення в кожній фірмі повного набору функцій.
3. Вибір здатних лідерів і надання їм повного права керувати.
4. Бунша виступає, як спосіб скорочення безробіття і заохочення підприємництва.

Слід пам'ятати, що малі фірми здібніші до адаптації і виживання, ніж великі, чекаючи, що навколишнє середовище підстроїться під них.

Завдання до самостійної роботи

1. Вивчення теоретичного матеріалу теми.
2. Вивчення основних термінів за темою.
3. Відповіді на контрольні запитання та тести.
4. Підготовка до домашньої контрольної роботи.

Питання для самоконтролю

1. В чому полягає венчурне управління на різних стадіях бізнесу?
2. Назвіть підприємницькі стратегії П. Друкера.
3. Охарактеризуйте компоненти стратегії стійкого зростання.
4. В чому полягає оптимізація операцій або венчурні стратегії?
5. В чому сутність японської моделі Бунша?

Бібліографічний список: [1-3].

3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

МОДУЛЬ 1.

Змістовий модуль 1. Основи формування бізнес-моделі підприємства

Практичне заняття №1

Тема 1. Сучасні бізнес-моделі

Мета заняття:

- поглибити, систематизувати та узагальнити знання студентів про сучасні бізнес-моделі;
- формування здатності аналізувати інформацію з базових питань теми.

План

1. Визначення бізнес-моделі.
2. Нові бізнес-моделі.
3. Шість компонентів бізнес-моделі.
4. Відмінність бізнес-моделі від стратегії підприємства.
5. Три рушійні сили нової економіки.
6. Особливості сучасного бізнесу.
7. Причини появи нових бізнес-моделей.

Бізнес-модель компанії Chatterbox

Chatterbox займається постачаннями паперу, рамок, шаблонів і інших декоративних елементів для завзятих скрепбукерів.

Скрепбук - альбом для наклеювання газетних вирізок, фотографій і інших декоративних елементів. Вперше з'явився в Америці в 1980-і рр., а зараз стає все більш популярним у всьому світі. Скрепбукінг - це хобі, в основі якого лежить бажання «законсервувати» свої спогади і зробити це своїми руками. В даний час існує ціла індустрія, що пропонує широку різноманітність наборів для скрепбукінга, що включають найнеймовірніші елементи.

Залучення клієнтів

1. Цільові клієнти: зосереджені скрепбукери, які витрачають на альбоми, як мінімум, 1 тис. дол. на рік.

Запасні варіанти:

- не такі захоплені, але досвідчені скрепбукери;
- люди, які в даний час не захоплюються веденням альбому.

2. Цільова дистрибуція: магазини для скрепбукерів і магазинів товарів для хобі.

Запасні варіанти:

- фотомагазини;
- магазини масової торгівлі;
- магазини, торгуючі предметами декоративно-прикладного мистецтва (такі як Michaels).

3. Залучення уваги клієнтів:

- широка дистрибуція;
- часті презентації продукту вкупі з програмами розсилки прес-релізів;
- розміщення невеликих рекламних оголошень в популярних журналах, орієнтованих на завзятих збирачів альбомів.

Запасні варіанти:

- розміщення рекламних оголошень в журналах, що охоплюють ширшу аудиторію, таких як Good Housekeeping і Mary Engelbreits Home Companion;
- просування через телемагазини з метою розширення паблісіті.

Пропозиція цінності клієнтам

1. Характеристики і вигоди: пропонувати набори, що дозволяють створити 28 сторінок, які розрізняються по темі і формату, за допомогою невеликого числа інструментів і декоративних елементів.

Запасні варіанти:

- запропонувати широкий асортимент повних наборів, кожен з яких об'єднаний загальним задумом;
- спеціалізуватися на випуску рамочок - в цій сфері Chatterbox може похвалитися декількома унікальними дизайнерськими рішеннями, - так щоб споживачі могли використовувати їх у поєднанні з продуктами інших виробників.

2. Повнота запропонованого рішення: надати повне рішення, що дозволяє оформити сторінки альбому різними способами.

Запасні варіанти:

- надати як ідеальне рішення рамки, які можна використовувати у поєднанні з товарами інших продавців;
- надати простіші у використанні набори, які дозволяють оформити альбом єдиною можливим способом, - ідеальний варіант для новачків скрепбукінга.

3. Ціноутворення: встановити на продукт ціну, що перевищує середній ринковий рівень на 15% і свідчить про його вищу якість і орієнтацію на досвідченіших скрепбукерів.

Запасні варіанти:

- встановити середні по ринку ціни, щоб привернути ширшу аудиторію;

- встановити ціни, що перевищують середній ринковий рівень на 30%, щоб отримувати велику частину прибутку від продажів зосередженим скрепбукерам.

Надання продуктів або послуг, що забезпечують високий прибуток

1. Місце виробництва: організувати виробництво з досяжних матеріалів на двох виробничих ділянках в штаті Теннессі.

Запасні варіанти:

- використовувати лише частину наявного устаткування, скоротивши таким чином виробництво і понизивши витрати; збірку продуктів здійснювати на одній з виробничих ділянок або віддати на аутсорсинг;

- перенести виробництво і збірку до Азії.

2. Контроль витрат: Chatterbox користується послугами комплексних постачальників матеріалів і раз на шість місяців розміщує замовлення у чотирьох виробників.

Запасні варіанти:

- винести виробництво за рубіж, щоб понизити витрати;

- працювати тільки з одним виробником, щоб добитися вигідних цін.

3. Контроль прибутку за допомогою дистрибуції: дилери і дистриб'ютори товарів для хобі і скрепбукінга встановлюють значно меншу націнку, ніж магазини масової торгівлі і їх дистриб'ютори. Chatterbox отримує на 12% більше чистого прибутку від продажів (в порівнянні з магазинами масової торгівлі), використовуючи цей канал дистрибуції.

Запасні варіанти:

- здійснювати продаж через магазини масової торгівлі і добиватися вигідніших цін за рахунок великих об'ємів збуту;

- найняти команду позаштатних продавців по телефону для обзвону магазинів, які продають скрепбуки, і роздрібних торговців товарами для хобі.

Забезпечення задоволеності клієнтів

1. Контроль якості: компанія виробляє продукти на місцевих підприємствах, що дозволяє спростити моніторинг діяльності; виробники в кожній робочій групі з шести осіб призначають відповідального за моніторинг якості.

Запасні варіанти:

- перемкнутися на місцевих виробників, що дотримуються державного стандарту якості ISO 9000; мінус тут полягає в тому, що послуги компаній, які суворо дотримуються стандартів якості, як правило, коштують дорожче;

- виробляти продукти на зарубіжних підприємствах, що дотримуються стандартів якості.

2. Навчання, установка і технічна підтримка: навчання передбачається проводити на торгових виставках, а також на заняттях, організованих роздрібними торговцями скрепбуками, за допомогою відеоматеріалів.

Запасні варіанти:

- організувати навчання для крупних ритейлерів і кінцевих користувачів на інтернет-сайті компанії або в її головному офісі;
- обмежитися інструкціями, вкладеними в кожну упаковку, або надати кожному магазину інструкції з експлуатації.

3. Комплектація: продуктами є набори, що включають всі необхідні елементи, - рамки, наклейки, шаблони і так далі, - за допомогою яких можна створити 28 оригінальних сторінок.

Запасні варіанти:

- продавати тільки один елемент, необхідний для оформлення сторінки, або одну комбінацію з двох елементів, які можуть підійти для стандартних товарних пропозицій магазинів для скрепбукерів;
- продавати повні набори, за допомогою яких можна оформити сторінку тільки одним або двома способами.

Зміцнення положення на ринку

1. Стратегія відносно нового продукту: використання місцевих виробничих підприємств дозволяє компанії забезпечити постійний випуск нових продуктів і мінімізувати первинні витрати на їх виробництво.

Запасні варіанти:

- співробітничати з постачальниками високоякісного декоративного паперу, які могли б узяти на себе ще і різання паперу;
- привертати зарубіжних постачальників, які коштують дешевше, але вимагають вищих стартових витрат і витрат на розробку нових продуктів.

2. Контроль каналу дистрибуції: дистриб'ютори сувенірної продукції не можуть навіть близько підібратися до крупних брендів і тому лояльні до бренду Chatterbox, який є для них подарунком долі.

Запасні варіанти:

- здійснювати продажі безпосередньо торговцям товарами масового попиту або крупним мережам магазинів, торгуючих предметами декоративно-прикладного мистецтва (як Michaels), не дивлячись на те, що в цьому випадку компанії складно контролювати їх діяльність і доведеться погоджуватися на величезні знижки;
- найняти команду позаштатних продавців і маркетологів, які б продавали і просували товари безпосередньо дрібним ритейлерам.

3. Конкурентне оточення: компанія уникає конкуренції з крупними виробниками, фокусуючись на дрібних мережах і звузивши дистрибуцію.

Запасні варіанти:

- продавати компаніям, торгуючим товарами масового попиту: в цьому випадку Chatterbox конкурувала б з крупнішими компаніями галузі;

- найняти позаштатний торговий персонал: ця стратегія могла б зробити ринок дистриб'юторів сувенірної продукції доступним для інших дрібних конкурентів.

Фінансування діяльності компанії

1. Початкове фінансування: фінансування за рахунок особистих заощаджень і коштів на кредитних картах. Мінімізувати об'єм початкового фінансування, скориставшись вигідними умовами виробничих підприємств і обмеживши маркетингову діяльність штатами Теннессі і Джорджія.

Запасні варіанти:

- повернути кошти друзів і родичів для первинного розвитку, організації продажів продукту і представлення його ширшій аудиторії;

- узяти позику в Управлінні у справах малих підприємств, щоб представити продукт ширшій аудиторії, і, знову ж таки, скористатися коштами друзів і родичів.

2. Операції консолідації боргу: початкове фінансування може забезпечити компанії продаж на 15 тис. дол., після чого буде отримана позика від Управління у справах малих підприємств, необхідна для організації широкої дистрибуції.

Запасні варіанти:

- повернути кошти інвесторів, родичів і друзів;

- уповільнити розвиток, вкладаючи в нього лише кошти, отримані від перших продажів.

3. Інвестиції в створення нових продуктів: завдяки співпраці з дешевими виробничими підприємствами, первинні витрати на створення нового продукту невисокі - засновник компанії може взаємодіяти безпосередньо з керівником виробництва і домовлятися про зниження цін, а створення нового продукту може фінансуватися з прибутку від попередніх продажів.

Запасні варіанти:

- повернути дизайнерську фірму до розробки дизайнерської лінії продукції для торговців товарами масового попиту - кошти в цьому випадку надають інвестиційні групи, або ж компанія збільшує суму кредиту від Управління у справах малих підприємств;

- повернути зарубіжних виробників до випуску дешевих наборів для скрепбукінга, кожен з яких передбачає всього один-три варіанти оформлення сторінки. Для фінансування випуску цієї товарної лінії можна узяти позику в Управлінні у справах малих підприємств або повернути інвесторів.

Завдання:

1. Оберіть бізнес-модель для компанії Chatterbox.

2. Проаналізуйте бізнес-модель компанії.
3. Внесіть зміни в бізнес-модель, які дозволять досягти успіху на ринку та більшої ефективності.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення бізнес-моделі.
2. Назвіть основні компоненти бізнес-моделі.
3. В чому відмінність бізнес-моделі від стратегії підприємства?
4. Назвіть основні рушійні сили нової економіки.
5. В чому проявляються особливості сучасного бізнесу?
6. Назвіть основні причини появи нових бізнес-моделей.

Бібліографічний список: [1-2].

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

Індивідуальні завдання є однією із форм організації навчання, яка має на меті поглиблення, узагальнення та закріплення знань. Індивідуальні завдання виконуються студентами самостійно під керівництвом викладачів. В процесі вивчення дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства» студентам пропонується виконати одне індивідуальне завдання.

Виконання індивідуального завдання, яке передбачається модулем 3 «Індивідуальна робота», здійснюється за такими етапами:

Етап 1. Вибір теми індивідуального завдання. Студентам надається право вибору будь-якої теми (компанії) у межах програмного матеріалу навчальної дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства».

Етап 2. Проведення бібліографічного огляду наукової літератури.

Етап 3. Написання індивідуальної роботи на тему «Розробка бізнес-моделі підприємства».

Етап 4. Захист індивідуальної роботи.

План індивідуального завдання на тему «Розробка бізнес-моделі підприємства»

1. Залучення клієнтів.
2. Пропозиція цінності клієнтам.
3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток.
4. Забезпечення задоволеності клієнтів.
5. Зміцнення положення на ринку.
6. Фінансування діяльності компанії.

5. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ І ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ ДОМАШНЬОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Виберіть один варіант із наведених (згідно зі списком у журналі), розкрийте два теоретичних питання та розгляньте ситуаційну вправу. Домашню контрольну роботу слід виконати у **зошиті письмово** та здати на кафедру менеджменту. Приблизний обсяг роботи 8-10 сторінок.

Варіант №1.

1. Визначення бізнес-моделі.
2. Створення альянсів швидкозростаючими фірмами.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №2.

1. Нові бізнес-моделі.
2. Партнерські стосунки з покупцями.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №3.

1. Шість компонентів бізнес-моделі.
2. Управління інтелектуальною власністю.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №4.

1. Відмінність бізнес-моделі від стратегії підприємства.
2. Використання інтелектуальної власності малими технологічними фірмами.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №5.

1. Три рушійні сили нової економіки.
2. Традиційні і нові моделі отримання прибутку.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №6.

1. Особливості сучасного бізнесу.

2. Моделі бізнесу в Інтернеті: дев'ять основних категорій.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №7.

1. Причини появи нових бізнес-моделей.
2. Ресурсна модель отримання надприбутків.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №8.

1. Нове визначення споживчої цінності.
2. Чотири типи маркетингових війн.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №9.

1. Стадії створення споживчої цінності корпоративних компаній.
2. Стратегічний квадрат.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №10.

1. Близькість до покупця або задоволення покупця.
2. Стійка конкурентна перевага.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №11.

1. Баланс стратегії «Зовні всередину» і «Зсередини назовні».
2. Критерії стійкої конкурентної переваги.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №12.

1. Динаміка потреб покупців.
2. Підприємницька фірма.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №13.

1. Крива ухвалення ринком нової технології.
2. Підприємницький менталітет.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №14.

1. Психографічна класифікація покупців відповідно до їх наборів цінностей.
2. Нові реалії і нові стратегії виживання.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №15.

1. Диференціювання різних типів людей.
2. Розширене підприємство.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №16.

1. Ланцюжок створення цінності.
2. Складники диференціюючої стратегії.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №17.

1. Основні функції ланцюжка цінності.
2. Стратегічна піраміда vs. Стратегічне напруження.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №18.

1. Диференціюючі стратегії.
2. Венчурне управління на різних стадіях бізнесу.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №19.

1. Віртуальна інтеграція.
2. Чотири підприємницькі стратегії П. Друкера.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №20.

1. Системне управління бізнес-процесами.
2. Компоненти стратегії стійкого зростання.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №21.

1. Принципи системного управління бізнес-процесами.
2. Оптимізація операцій або венчурні стратегії.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №22.

1. Надання співробітникам повноважень.
2. Перетворення бізнес-моделі General Electric.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №23.

1. Стратегічні альянси.
2. Бунша – японська модель.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №24.

1. Шість компонентів бізнес-моделі.
2. Диференціюючи стратегії.
3. Аналіз ситуації.

Варіант №25.

1. Моделі бізнесу в Інтернеті: дев'ять основних категорій.
2. Три рушійні сили нової економіки.
3. Аналіз ситуації.

Ситуації для аналізу

1. Пряма модель Dell Computer Corporation

Компанія Dell Computer Corporation, створена в 1984г. 18-річним Майклом Делом із стартовим капіталом в 1000 дол., до 2005 р. виросла в світового лідера в області комп'ютерних продуктів з об'ємом продажів, що перевищує 50 млрд. дол. «Пряма модель» - становий хребет Dell Computer Corporation і основне джерело її надзвичайного успіху. Пряма модель заснована на прямих продажах - без використання посередників і роздрібних мереж - і сама по собі не є новою. Але те, як Dell її застосувала і модифікувала, в корені відрізняється від підходів інших фірм.

У Dell є три золотих правила:

- Не створюй запасів продукції;
- Завжди прислухайся до покупця;
- Ніколи не продавай через посередника.

Оскільки співробітники Dell постійно розмовляли і підтримували тісний контакт як з потенційними покупцями, так і з людьми, які вже придбали їх продукти, в компанії було точно відомо, що потрібне клієнтам, чим вони повністю задоволені, а що Dell може поліпшити. Таким чином співробітники Dell могли розвивати і удосконалювати свій бізнес на основі дійсних потреб покупців.

Важливим елементом віртуальної інтеграції Dell зі своїми покупцями була сегментація споживачів різного типу. Сама по собі сегментація не є новою ідеєю. Але, як і в багатьох інших випадках, цей прийом спрацював в Dell так добре, оскільки фірма підійшла до рішення питання нетрадиційним шляхом. Спочатку сегментація була застосована як концепція продажів, щоб задовольнити потреби різних груп покупців найбільш ефективним чином. Скоро ця модель привела до розвитку ряду самостійних бізнес-одиниць - підрозділів, кожне з яких володіє своїми власними відділами продажів, обслуговування покупців, інформаційних технологій, технічної підтримки, фінансовим та виробничим.

Критично аналізуючи пряму модель компанії, фахівці Dell виявили, що ефективне управління запасами продукції було не тільки однієї з найбільш сильних сторін фірми, але і могло відкрити для неї неймовірні можливості, про які конкуренти ще навіть не почали здогадуватися. Пряма модель вивертає традиційну модель виробництва навиворіт. Вона абсолютно не вимагає створення запасів початкових матеріалів, але потребує інтенсивної роботи з динамічною інформацією про потреби покупця. Чим більше компанія знає про потреби покупця, тим менше запасів їй необхідно створити. Менші запаси означають менші втрати від їх морального застарівання, що вельми критично для комп'ютерної галузі, де зміна технологій відбувається дуже швидко. Швидкість використання запасів стала для співробітників Dell справжнім захопленням. Завдяки постійній постановці нових зухвалих цілей їм вдалося скоротити запаси до рівня, який вважався абсолютно за неможливе, а досягнуті результати здивували як конкурентів, так і самих співробітників Dell.

2. Green Mountain Coffee

Опис компанії: продає високоякісну каву «зручним» магазинам (магазини товарів повсякденного попиту) і компаніям, яким вишукана кава (для гурманів) потрібна, щоб скласти конкуренцію Starbucks і іншим магазинам і кав'ярням, що пропонують елітну каву. Компанія просуває свою приналежність руху «зелених» і дотримується

жорсткої екологічної політики, створюючи унікальний імідж і формуючи впізнанність бренду.

1. Залучення клієнтів. У 1998 р. Green Mountain з дрібної роздрібною мережі перетворилася на оптового торговця. Вона була єдиним продавцем елітної кави, орієнтованим на «зручні» магазини. Сьогодні вона відома на ринку «зручних» магазинів і, коли останні стикаються з конкуренцією з боку спеціалізованих магазинів, Green Mountain стає для них очевидним вибором.

2. Пропозиція цінності клієнтам. «Зручні» магазини повинні змагатися з Starbucks, оскільки покупці кави, як правило, купують ще два-три додаткові товарні найменування. Green Mountain Coffee - один з небагатьох брендів, які пропонують «зручні» магазини.

3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток. Кава - це високоприбутковий продукт, особливо якщо продавати його оптом при незначних маркетингових витратах.

4. Забезпечення задоволеності клієнтів. «Зручні» магазини раді, що можуть витримувати конкуренцію мереж, які торгують кавою, і задоволені, що Green Mountain Coffee співробітничав з ними.

5. Зміцнення положення на ринку. В даний час конкурентів не так багато, але все може змінитися. Недавно компанія підписала крупний контракт з Exxon/mobil, який може привернути увагу конкурентів.

6. Фінансування діяльності компанії. Успіх і високий прибуток компанії дозволяють їй здобувати будь-які суми, необхідні для зростання.

3. Birch Telecom, Inc.

Опис компанії: надає послуги установки телефону, Інтернету і систем зберігання даних, а також послуги витягання даних. Її клієнтами є 130 тис. невеликих компаній в більш ніж 50 муніципальних районах 12 штатів. У серпні 2005 р. компанія подала до суду заявку про захист від кредиторів по Статті 11 Закону «Про банкрутство».

1. Залучення клієнтів. Компанія має офіси продажів в кожному муніципальному районі. Здійснює поштові розсилки з промопропозиціями, «холодні» дзвінки і бере участь в торгових виставках.

2. Пропозиція цінності клієнтам. Запропонувала цінність ще в той час, коли витрати на установку і підтримку сервера були високі, і дрібні або середні за розміром компанії не могли собі дозволити послуги ІТ-спеціалістів. Із зменшенням витрат на установку сервера і збільшенням кількості дрібних фірм, що надають консультації, ця цінність для клієнтів перестала бути такою очевидною.

3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток. Ціновий тиск крупних компаній, що виходять на ринок, і

нижчі витрати фірм, що роблять все самостійно, привели до зниження прибутку.

4. Забезпечення задоволеності клієнтів. Клієнти все частіше вважають за краще обходитися власними силами і все рідше готові платити більше за отримання комплексного рішення.

5. Зміцнення положення на ринку. Компанії доводиться несолодко, оскільки вона вимушена боротися одночасно з крупними фірмами і прагненням клієнтів до самостійності.

6. Фінансування діяльності компанії. Із-за низьких об'ємів продажів і прибутку протягом декількох років додаткове фінансування неможливе.

4. Associated Speech and Language

Опис компанії: логопеди пропонують послугу виправлення дефектів мови особам від 2 років. Компанія відкрила п'ять клінік в східній частині міста Сент-Пола.

1. Залучення клієнтів. Клієнтів рекомендують доктори і школи; пацієнти (і їх батьки) дуже зацікавлені в поліпшенні дикції.

2. Пропозиція цінності клієнтам. Виправлення проблем з мовою приводить до негайного підвищення якості життя клієнтів.

3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток. Клієнти готові платити за результат.

4. Забезпечення задоволеності клієнтів. Клініки, розташовані в межах конкретного муніципального району, проводять додаткові заняття для клієнтів, страждаючих рецидивом.

5. Зміцнення положення на ринку. Компанія була піонером ринку, і через два роки у неї все ще немає жодного конкурента.

6. Фінансування діяльності компанії. Компанія щороку відкриває нову клініку.

5. Dyno Corp.

Опис компанії: дистриб'ютор споживчих товарів, що спеціалізується на продуктах по догляду за шкірою від дрібних виробників і що продає їх аптечним мережам і магазинам масової торгівлі. Дистриб'ютор був залучений в жорстку цінову конкуренцію з крупними компаніями, що здійснюють прямі продажі, і його бренди були недостатньо відомі на ринку.

1. Залучення клієнтів. Особливості компанії - великий штат продавців, стійка ринкова присутність, участь в торгових виставках і реклама силами ключових клієнтів.

2. Пропозиція цінності клієнтам. Дистриб'ютор регулярно представляє клієнтам нові першокласні екзотичні продукти, відвойовуючи таким чином все більше місця на полицях магазинів. Прагне до підписання ексклюзивних угод з компаніями, що подають надії, тому пропонує рітейлорам унікальні умови.

3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток. Компанія отримує високий прибуток, якщо може запропонувати унікальний продукт, в інших випадках їй доводиться боротися за виживання.

4. Забезпечення задоволеності клієнтів. Dyno Corp. повинна постійно пропонувати клієнтам (магазинам роздрібної торгівлі) нові унікальні продукти, щоб не втратити завойоване місце на їх стелажах.

5. Зміцнення положення на ринку. Це завдання все більш ускладнюється, оскільки крупні корпорації (які не користуються послугами дрібних дистриб'юторів) розширюють свої пропозиції і відбирають все більше місця на стелажах у дрібних дистриб'юторів.

6. Фінансування діяльності компанії. Компанія має фінансові можливості для покупки або підписання виняткової ліцензії з новими фірмами, що тільки що з'явилися на ринку.

6. Casual Male Big and Tall

Опис компанії: раніше мережа магазинів Big and Tall. Компанія змінила свою назву, щоб пом'якшити негативні асоціації, що викликаються колишнім ім'ям, і змістила акцент з пропозиції переважно костюмів і іншого строгого одягу на продаж повсякденного одягу. Магазины компанії розташовані в різних точках країни.

1. Залучення клієнтів. Спочатку привернула увагу клієнтів, які шукали одяг нестандартних розмірів (інші рітейлери її не пропонували). Впізнанність імені і реклама в «Жовтих сторінках» забезпечили стійкий потік клієнтів.

2. Пропозиція цінності клієнтам. Тільки Casual Male Big and Tall пропонує клієнтам широкий вибір одягу нестандартних розмірів.

3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток. Прибуток високий, оскільки більшість рітейлерів пропонують дуже обмежений вибір одягу для «великих» людей і не здатні задовольнити цей сегмент ринку.

4. Забезпечення задоволеності клієнтів. Задоволеність підвищилася, оскільки асортимент поповнився новими колекціями модного одягу.

5. Зміцнення положення на ринку. Ринок розширюється у міру того, як люди набирають вагу, але не до такого ступеня, щоб стати прибутковим ринком для інших аналогічних компаній.

6. Фінансування діяльності компанії. Компанія відкрила декілька магазинів і здатна вийти на нові ринки завдяки нинішнім успіхам в області продажів.

7. True Value Hardware

Опис компанії: поставляє товари і послуги магазинам побутової техніки, розташованим неподалеку. У компанії немає власних

магазинів, але вона охоче підписує ліцензійні угоди з магазинами інших компаній, за якими вони отримують право використовувати ім'я True Value Hardware і брати участь в її акціях стимулювання збуту в обмін на покупку товарів компанії. Дрібні магазини, що забезпечують відмінний рівень обслуговування, зіткнулися з серйозними проблемами, коли крупні магазини товарів по облаштуванню будинку, такі як Home Depot і Lowe`s, почали освоювати нові ринки.

1. Залучення клієнтів. Нових дрібних роздрібних торговців побутової техніки мало, а переманити клієнтів у таких конкурентів, як Ace Hardware, надзвичайно важко.

2. Пропозиція цінності клієнтам. Компанія пропонує задовільний асортимент продукції, але не здатна забезпечити своїм клієнтам достатню кількість інструментів стимулювання збуту, що допомагають конкурувати з крупними ритейлорами.

3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток. Складнощі, що виникають у клієнтів, приводять до цінового тиску на компанію.

4. Забезпечення задоволеності клієнтів. Клієнти хочуть досягти цін і прибутків крупних ритейлорів, а цього компанія не може їм забезпечити.

5. Зміцнення положення на ринку. Клієнти втрачають частку ринку - компанію неминуче наздоганяє та ж доля, і їй дуже складно переламати цю закономірність.

6. Фінансування діяльності компанії. Фінансування вже здійснене. Знайти кошти для фінансування нового напрямку або грандіозного розширення діяльності буде важко.

8. D Rock Landscape Supplies

Опис компанії: поставляє товари для літнього ландшафтного дизайну - декоративні камені, підпірні стінки, набори для каміна, деревну мульчу і прикраси для саду - як фірмам, ландшафтним дизайном, що займається, так і індивідуальним споживачам.

1. Залучення клієнтів. 70% прибутку забезпечують 10 ландшафтних дизайнерів, а 30% - роздрібна торгівля. Два продавці підтримують постійний контакт з існуючими клієнтами-дизайнерами і шукають нових клієнтів.

2. Пропозиція цінності клієнтам. Компанія пропонує дизайнерам і індивідуальним споживачам послуги комп'ютерного моделювання, які дають можливість побачити на моніторі комп'ютера передбачуваний результат, і забезпечує повний комплекс послуг з кожного проекту, надаючи клієнтам навіть ті продукти, яких сама не має в своєму розпорядженні.

3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток. Високий рівень обслуговування дозволяє встановлювати на продукт вищі ціни.

4. Забезпечення задоволеності клієнтів. Власні складські запаси і договори про постачання і партнерство, ув'язнені з трьома іншими фірмами-постачальниками товарів для ландшафтного дизайну, дозволяють доставляти продукт саме тоді, коли він необхідний.

5. Зміцнення положення на ринку. Два продавці регулярно відвідують 10 крупних і 30 дрібних замовників в даному муніципальному районі з метою утримання частки ринку.

6. Фінансування діяльності компанії. Постачальники пропонують 90-денні відстрочення платежів в літній період ажіотажного попиту, завдяки чому компанія може задовольнити будь-які свої потреби в додаткових товарно-матеріальних запасах.

9. Daymark Solutions

Опис компанії: IT-провайдер, що спеціалізується на установці в офісах компаній систем архівації і систем відновлення пошкоджених даних. Підтримує сервери дрібних і середніх за розміром компаній з власного офісу, крім того, спеціалізується на установці повних систем відновлення пошкоджених даних і серверів в офісах компаній.

1. Залучення клієнтів. Компанія спирається на участь в торгових виставках, рекомендації існуючих клієнтів, невелика кількість реклами і «холодні» дзвінки продавців компанії потенційним клієнтам.

2. Пропозиція цінності клієнтам. Компанії все більше усвідомлюють цінність безпеки даних, а Daymark довгі роки має відмінну репутацію.

3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток. На ринку в даний час мало постачальників аналогічних послуг, а потенційний прибуток високий. Компанія, щоб підвищити прибуток, пропонує все нові і нові послуги.

4. Забезпечення задоволеності клієнтів. Компанія пропонує послуги, що відповідають очікуванням клієнтів.

5. Зміцнення положення на ринку. В даний час компанія займає лідируючі позиції, але передбачає жорстку конкуренцію, оскільки ринок починає розширюватися.

6. Фінансування діяльності компанії. Компанія змогла знайти кошти, необхідні для роботи з крупними серверами важливих клієнтів, оскільки інвесторів турбували конкуренти, які почали виходити на ринок.

10. Haige Manufacturing Company

Опис компанії: виробляє самохідні зрошувальні установки, використовувані переважно в процесі вирощування гібридних сортів кукурудзи. Продукти Haige поставляє безпосередньо фермерам, а не через дилерську мережу. Компанія існує на ринку вже 47 років і добре відома на Середньому Заході.

1. Залучення клієнтів. У компанії відмінна репутація і багато лояльних клієнтів. Проте вона не може добитися такого ж обхвату продажами, як у випадку, якщо б вона використовувала дилерську мережу, хоча Naige компенсує це щільним графіком заходів, що включають ярмарки на рівні штату або округу.

2. Пропозиція цінності клієнтам. Без націнки дилерів компанія змогла запропонувати клієнтам більше характеристик, чим конкуренти, що продають товари за тією ж ціною.

3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток. Прямі продажі забезпечують вищий прибуток, ніж продажі через дилерів.

4. Забезпечення задоволеності клієнтів. Компанія може запропонувати високий рівень обслуговування тільки на тих ринках, на яких у неї є сервісні центри. У інших випадках їй дуже складно надати клієнтам задовільний рівень обслуговування.

5. Зміцнення положення на ринку. Дилери, багато хто з яких має в своєму розпорядженні могутні відділи обслуговування, активно конкурують з Naige, і, у міру скорочення числа дрібних фермерів, їй складніше утримуватиме частку ринку.

6. Фінансування діяльності компанії. Створення мережі центрів обслуговування - дуже дорога і складна затія для Naige, та все ж компанії необхідно відкривати нові центри, щоб підтримувати задоволеність власників крупних ферм корпоративного типу.

Завдання для ситуацій

1. Оберіть бізнес-модель для компанії Х.
2. Проаналізуйте бізнес-модель компанії.
3. Внесіть зміни в бізнес-модель, які дозволять досягти успіху на ринку та більшої ефективності.

6. ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

Оцінювання знань студентів здійснюється на основі результатів поточного та підсумкового контролю.

Формами поточного контролю знань студентів заочної форми навчання є:

- домашня контрольна робота;
- індивідуальне завдання.

Оцінювання знань студентів за результатами домашньої контрольної роботи здійснюється за 20-бальною шкалою. Критерії оцінювання:

- Точність виконання завдання – 20 балів.
- Повнота виконання завдання – 20 балів.

Відсутність тієї чи іншої складової знижує оцінку на відповідну кількість балів.

Індивідуальне завдання оцінюється за 50-бальною шкалою. Критерії оцінювання:

1. Точність вирішення завдання – 15 балів.
2. Повнота вирішення завдання – 15 балів.
3. Ступінь обґрунтованості відповіді – 20 балів.

Відсутність тієї чи іншої складової знижує оцінку на відповідну кількість балів.

Питання з дисципліни
«Формування бізнес-моделі підприємства»

1. Сутність, визначення та задачі навчальної дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства».
2. Основні цілі, завдання та концепції бізнес-моделювання.
3. Визначення бізнес-моделі.
4. Нові бізнес-моделі.
5. Шість компонентів бізнес-моделі.
6. Відмінність бізнес-моделі від стратегії підприємства.
7. Три рушійні сили нової економіки.
8. Особливості сучасного бізнесу.
9. Причини появи нових бізнес-моделей.
10. Нове визначення споживчої цінності.
11. Стадії створення споживчої цінності корпоративних компаній.
12. Близькість до покупця або задоволення покупця.
13. Баланс стратегії «Зовні всередину» і «Зсередини назовні».
14. Динаміка потреб покупців.
15. Крива ухвалення ринком нової технології.
16. Психографічна класифікація покупців відповідно до їх наборів цінностей.
17. Диференціювання різних типів людей.
18. Ланцюжок створення цінності.
19. Основні функції ланцюжка цінності.
20. Розширене підприємство.
21. Віртуальна інтеграція.
22. Системне управління бізнес-процесами.
23. Принципи системного управління бізнес-процесами.
24. Надання співробітникам повноважень.
25. Стратегічні альянси.
26. Створення альянсів швидкозростаючими фірмами.
27. Партнерські стосунки з покупцями.
28. Управління інтелектуальною власністю.
29. Використання інтелектуальної власності малими технологічними фірмами.
30. Традиційні і нові моделі отримання прибутку.
31. Моделі бізнесу в Інтернеті: дев'ять основних категорій.
32. Ресурсна модель отримання надприбутків.
33. Чотири типи маркетингових війн.
34. Стратегічний квадрат.
35. Стійка конкурентна перевага.
36. Критерії стійкої конкурентної переваги.
37. Підприємницька фірма. Підприємницький менталітет.
38. Нові реалії і нові стратегії виживання.
39. Диференціюючи стратегії.

- 40.Складники диференціюючої стратегії.
- 41.Стратегічна піраміда vs. Стратегічне направлення.
- 42.Венчурне управління на різних стадіях бізнесу.
- 43.Чотири підприємницькі стратегії П. Друкера.
- 44.Компоненти стратегії стійкого зростання.
- 45.Оптимізація операцій або венчурні стратегії.
- 46.Перетворення бізнес-моделі General Electric.
- 47.Бунша – японська модель.

7. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Дебелак Д. Бизнес-модели: принципы создания процветающей организации. – М.: Издательский дом «Гребенников», 2009. – 256 с.
2. Котельников В.Ю. Теп 3: Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями. – М.: Эксмо, 2007. – 96 с.
3. Падерін І.Д., Сорока К.О. Бізнес-планування: навчально-методичний посібник. - Дніпропетровськ, ДДФА, 2006. - 62 с.
4. Кузин Б.И., Юрьев В.Н., Шахдинаров Г.М. Методы и модели управления фирмой. – СПб: Питер, 2001. – 432 с.
5. Тарасюк Г.М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: Навч. посібник. – К.: Каравела, 2008. – 280 с.
6. Гетало В.П., Гончаров Г.О., Колісник А.В. Бізнес-планування: Навч. посібник. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 240 с.
7. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – К.: „Каравелла”, 2003. – 432 с.
8. Ридинг Клайв Стратегическое бизнес-планирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества/ Пер. с англ.; Под ред. И.А. Войтюк. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.
9. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: Практ. посібник.: Пер. з 3-го англ. вид. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. – 285 с.
10. Арсеньев Е, Білоусов О., Гірчак О. Підприємництво: Крок за кроком. Вид. 2-ге перероб. і доп. – Донецьк, 2005. – 352 с.
11. Орлов О.О., Планування діяльності підприємства. підручник. – К.: Скарби, 2002. – 336 с.
12. Економіка підприємства: Підручник/ За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф. Покропивного. - К: КНЕУ, 2003. - 608с.
13. «Я навчу тебе, як це робити...» управління з питань розвитку підприємництва та регуляторної політики. – Дніпропетровськ, ВКК «Баланс-Клуб», 2005. – 138 с.

Додаткова література

1. Господарський Кодекс України. – К.: Атака, 2003. – 208с.
2. Варналій З.С. Основи підприємництва: Навч. посіб. – К.: Знання-Прес, 2002. – 239с.
3. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І. Економіка підприємств. Навч. посібник. – Львів: “Сподом”, 2000. – 212с.
4. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2002. – 480с.
5. Борман Д., Воротина Л., Федерман Р. Менеджмент: предпринимательская деятельность в рыночной экономике. - Гамбург, 1992.

6. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: Банки и биржа, 1994.
7. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. – М.: Экономика, 1989.
8. Дж. О'Шонесси Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб: Питер, 2001. – 864 с.
9. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. – К.: ІВЦ „Видавництво „Політехніка””, 2003. – 384 с.
10. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. -152 с.
11. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: Учеб. пособие / Под ред. Н.К. Моисеевой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 304с.: ил.
12. Курс по бизнес-планированию. – К.: Международная финансовая корпорация, 1997.

Періодичні часописи

1. Економіка України
2. Актуальні проблеми економіки
3. Держава та регіони
4. Вісник економічної науки України
5. Маркетинг в Україні
6. Вопросы экономики
7. Искусство управления
8. Менеджмент в России и за рубежом
9. Менеджмент сегодня
10. Отдел кадров
11. Персонал
12. Проблемы теории и практики управления
13. Российский экономический журнал
14. Финансовый менеджмент

Internet-ресурси

1. www.managment.com.ua
2. www.marketing.spb.ru
3. www.mon.gov.ua
4. www.rada.gov.ua
5. www.sta.gov.ua
6. www.bizkiev.com
7. www.marketolog.ru
8. www.uam.in.ua
9. www.marketingprogs.com
10. www.devbusiness.ru
11. www.pr-chance.kiev.ua

Навчальна література

Сорока Катерина Олексіївна

Формування бізнес-моделі підприємства

Навчально-методичний посібник
для самостійного вивчення дисципліни

Формування бізнес-моделі підприємства: навчально-методичний посібник для студентів заочної форми навчання. – Дніпропетровськ, Дніпропетровська державна фінансова академія, 2011. – 49 с.

Навчально-методичний посібник призначений надати допомогу студентам організувати роботу із самостійного вивчення дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства» з метою засвоєння теоретичного матеріалу та набуття навичок з формування бізнес-моделі підприємства. Посібник розроблений відповідно до навчального плану підготовки бакалаврів в галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво», програми навчальної дисципліни. Призначається для студентів вищих навчальних закладів заочної форми навчання, а також викладачів дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства».

УДК 334.75:338.26

ББК 65.291.231.1

С 65

Підп. до друку _____ Формат 80*108 ¹/₃₂ Папір друк.
Ум. друк. арк. ____ Тираж _____ Замовлення № _____

РВВ ДДФА Дільниця оперативного друку. Св. Держкомітету інформ. політики, телебачення та радіомовлення сер. ДК 2126 від 17.03.2005 р.
Видавець і виготівник: Дніпропетровська державна фінансова академія, вул. Аржанова, 12, м. Дніпропетровськ, 49083