

Изграждане на план, стратегия и бизнес модел на организация от гледна точка на бизнес архитектурата

Камелия Шойлекова, Каталина Григорова

Abstract: Creation the organization plan, strategy and business model from business architecture view: The paper presents several models which are used in the design of business architecture. These models can be used in the design of different types of enterprises.

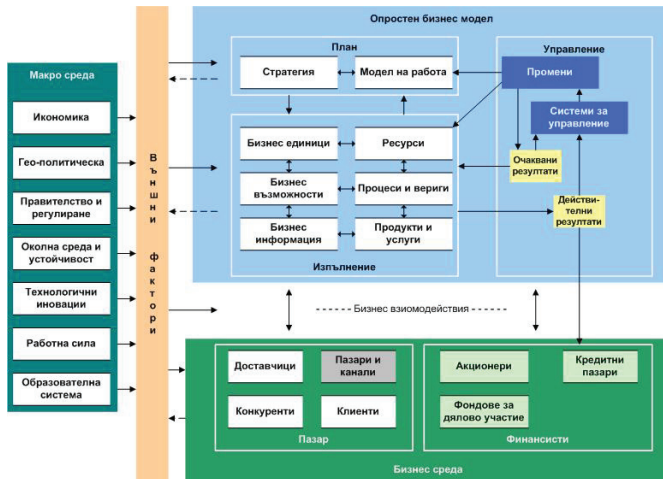
Key words: Business Model, Business Model Assessment, Service, Business Strategy

ВЪВЕДЕНИЕ

Представянето на даден вид архитектура, независимо от това дали е бизнес архитектура или не, винаги се свързва с модел или модели, с помощта на които се предствя и описва съответния обект. Следователно, напълно аналогично е всяко едно предприятие да може да бъде предствено с набор от модели. Всеки един модел, от своя страна, има определена цел. Съществуват модели, които имат за задача да покажат бъдещите цели на организацията, други се използват да анализират дадена ситуация. Може да се каже, че моделите действат като упътване както за хора, ангажирани с изграждането на нови предприятия, така и за хора които се занимават с промени в съществуващи организации. Архитектурата на организацията се явява дисциплина, която обединява бизнеса и технологиите за реализиране стратегията на едно предприятие.

ИЗГРАЖДАНЕ НА БИЗНЕС АРХИТЕКТУРА

1. Съставяне на план на организацията

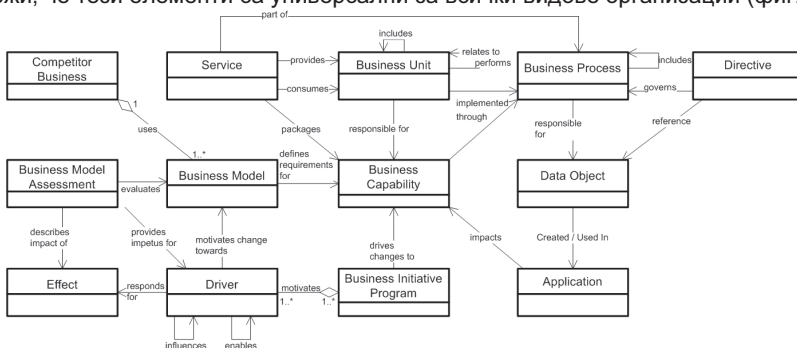


Фигура 1. Основен модел на бизнес архитектурата

Изграждането на даден модел винаги започва със съставяне на план. По аналогичен начин при проектирането на бизнес архитектурата първата задача е създаването на план. При този вид архитектура, когато се изготвя планът, е препоръчително да се включат следните пет съществени аспекта за една организация (фиг. 1): аспекти на плана (стратегия, модел на работа), изпълнение (бизнес единици, бизнес възможности, бизнес информация, ресурси, процеси &

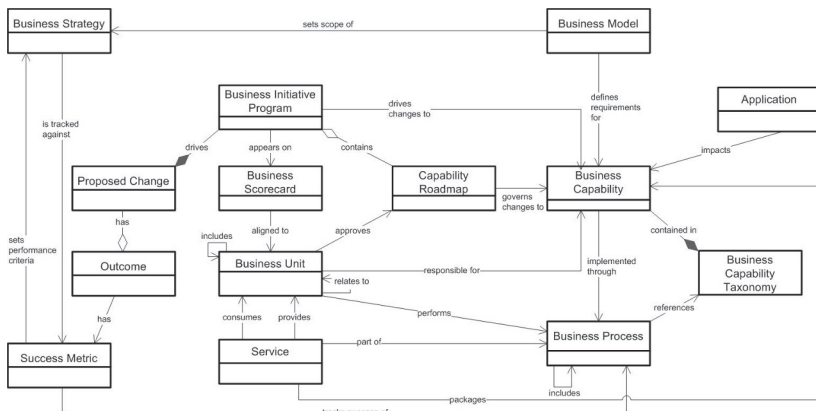
вериги, продукти & услуги), начин на взаимодействие (доставчици, канали, пазари, клиенти, акционери, финансисти), управление (политики, правила) и промяна (оценка, проектиране, реализиране) в контекста на очакваните резултати.

Фиг.1. е един първоначален модел на бизнес архитектурата, описващ основните аспекти, които трябва да се проектират и предвидят при изграждането на цялостния модел на бизнес архитектурата на дадено предприятие. Въпреки че този модел е основен и се очаква да е достатъчно прост, това не е така. Има много моменти, които са само загатнати, а други дори не са предвидени още в самото начало при изграждането на бизнес архитектурата на организацията. Затова основната задача е да се състави един набор от модели на отделни елементи на бизнес архитектурата, които е необходимо да се конструират по един интересен начин, предоставящ възможност да се получи една завършена картина на организацията. Преди да се изгради този набор от модели е необходимо първо да се определят основните елементи на бизнес архитектурата, като е важно е да се отбележи, че тези елементи са универсални за всички видове организации (фиг.2).



Фигура 2. Основни елементи на бизнес архитектурата и връзките между тях

Основната задача при съставянето на плана на организацията е той да се проектира по такъв начин, че да илюстрира как бизнесът ще се промени, за да отговори на нуждите на клиентите и да покаже начина, по който ще се развие организацията след промяната.

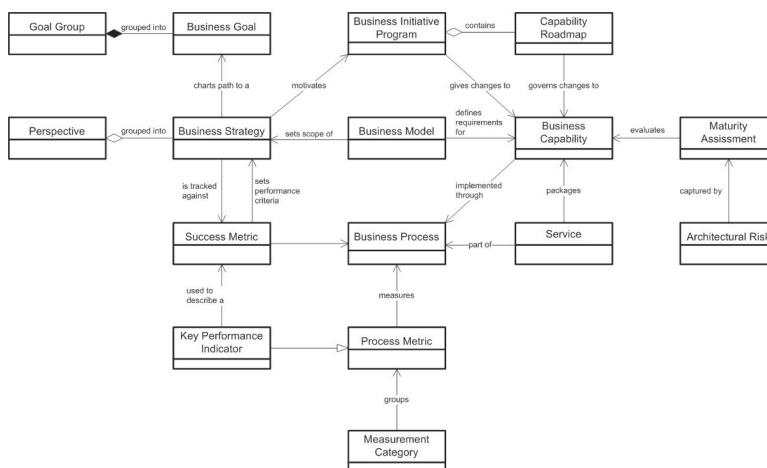


Фигура 3. План на организацията

Този план е необходим, защото много често се случва дадена организация, когато иска много бързо да „изпревари“ конкурентите си започва да преминава от една стратегия към друга, без да има ясно формирана цел. Точно това е една от основните причини за предварително изграждане на бизнес архитектура на конкретна организация. На фиг. 3 е показан основен бизнес модел на организацията, като този модел описва съответните понятия и връзките между тях.

2. Изграждане на стратегия за развитие на организацията

При разработването на бизнес стратегията на дадена фирма е необходимо да се започне с целта на тази организация. Целта е това, което предприятието се опитва да постигне. Следователно, целта периодично се променя и тя може да се появи на различни нива на бизнеса, т.е. по целия път на изграждане на бизнес архитектурата, като започне от отделните бизнес единици и достигне до върха, а именно цел на организацията. Това от своя страна означава, че целта на всяка една бизнес единица е част от целта на организацията.



Фигура 4. Стратегически модел на организация

Още при определяне на целите на организацията мениджърите трябва да са наясно, че за постигането и е необходимо да се направят редица компромиси. Това е така, защото почти всички фирми предлагат услугите си по начин, който би се харесал на клиента, а именно че предлагат най-доброто качество на продукта на най-ниска цена. Фиг. 4 е актуална за тези мениджъри, които са определили целите на цялата организация. След като вече целта е ясна, е необходимо да се разработи бизнес стратегията. Идеята е тази бизнес стратегия да води до достигане на целта, но ако това не се случва е необходимо да се разработи нова по-добра стратегия.

За да се опише една бизнес стратегия е необходимо да се определи начина, по който тя ще се измерва във времето, за да може да се проследят положителните и отрицателните ѝ страни [4]. За тази цел е необходимо да се избере подходяща метрика.

Ако се разработва бизнес архитектура за електронна търговия и целта е индексът на удовлетвореността на клиентите за водещите продукти на организацията да достигне до 80%, то могат да бъдат приложени следните специфични за дадената област стратегии:

- Обучение на персонала за обслужване на клиенти, което включва използване на техники за популяризиране на продуктите на фирмата;
- Специални оферти, предлагани само за клиенти, които се обадят с въпроси за продуктите на фирмата;
- Разрешаване на 80% от проблемите на клиентите по време на телефонен разговор. Тук може да става въпрос за следните ситуации: (1) клиентът не е разбрал всичко, което го интересува за съответния продукт, (2) при получаването на продукт клиентът забелязва, че има разминаване между информацията на сайта на фирмата и приложението на самия продукт, (3) има проблем с доставката на продукта;
- Специални оферти за редовни клиенти на организацията.

Дали стратегията има желания ефект върху бизнеса не винаги е лесно да се предвиди и да се установи още в началото на прилагането и. Затова на помощ идват ключовите фактори за успех. Тези показатели могат да се разберат с пример. Ключовите фактори за успех са броят на записите, създадени в система за управление на инциденти, както и процентът на тези ситуации, които са маркирани като „разрешени“ в края на телефонния разговор. Целта е показателите от този процес да се доближават до процента заложен в стратегията. Важно е да се отбележи, че съществуват и такива процеси, за които не може да се определят ключовите показатели за изпълнение. Въпреки че тази ситуация е твърде рядко срещана, то, когато се попадне в нея, е необходимо да се избере няколко от съществуващите ключови показатели до момента и да се състави формула, която е максимално близка до реалните резултати.

3. Проектиране на бизнес модел

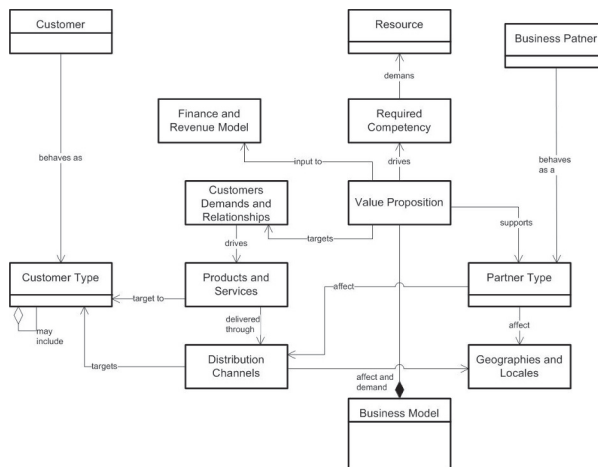
Бизнес моделът е сбор от елементи, свързани по определено условие, с цел да представят начина, по който предприятието работи. Всъщност, за да е по-точно описанието на бизнес модела, е необходимо да се каже, че той е не само комбинация от елементи, но и от фактори, които заедно ще представят едни от ключовите взаимодействия на предприятието с неговото обкръжение.

Всъщност бизнес моделът подробно описва начина, по който бизнес организацията заработва пари, чрез ясно определяне на нейното място във веригата за създаване на ценности. С други думи, той описва как предприятието позиционира продуктите си на конкурентния пазар и как, на база на това, то участва във верига за създаване на ценности. Всъщност този модел има за цел да представи една картина на организацията, която във времето може да бъде променяна и тези промени ще бъдат по-лесно реализирани в софтуерната архитектура с цел постигане на целите на организацията.

На фиг. 5 е показан бизнес модел на предприятие, като същественото е, че на нея, освен бизнес моделът е представена и връзката на самия модел с други ключови елементи, които участват при изграждането на бизнес архитектурата. При проектирането на бизнес модел не е задължително участието на клиента, но е препоръчително, тъй като когато се описва моделът или се променя текущият модел е полезно позоваване на реални клиенти. Друг съществен момент за тази диаграма е начинът, по който елементите на бизнес модела участват при изграждането му. Моделът представлява уникална композиция от елементи, които дават възможност на съветниците и ръководителите на предприятието да „генерират“ нови по-добри стратегии.

След като е създаден бизнес моделът на една организация е необходимо той да бъде оценен. Самата оценка се представя като артефакт или документ, който анализира бизнес модела на съответното предприятие, като този документ може да съдържа от една до няколко хиляди машинописни страници. Тази оценка може да е направена както от вътрешни, така и от външни лица за фирмата. Оценката от своя

страна може да покаже, че е необходимо да се направи определена промяна. Оценката на бизнес модела има за цел да покаже на организацията как нейният модел работи на пазара [2, 3].



Фигура 5. Бизнес модел на организация

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За получаване на обобщена оценка, може да се формулира зависимостта между целта, стратегията и бизнес модела на едно бизнес предприятие. Взаимовръзката между стратегията и бизнес модела може да бъде показана с уравнението на ценността, което е предложено от M. Levy:

$$V = M * S, \quad (1)$$

където $V = Value$ (Ценност), $M = Model$ (Бизнес модел), $S = Strategy$ (Стратегия) [1]. Съгласно това уравнение предприятието трябва да определи най-добрите бизнес модели за реализиране на стратегията и на тази база да разгърне дейността си по създаване на ценности за клиентите и другите заинтересовани страни.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Тужаров Хр., Бизнес модел, 2008, <http://tuj.asenevtsi.com/APIS/APIS03.htm>
- [2] Nicklas Malik, Enterprise Business Motivation Model, Full Model Documentation, version 3.5, 2009
- [3] Enterprise Business Motivation Model, A structured mechanism for describing the architecture of modern business, <http://motivationmodel.com/wp/>
- [4] Kaloyanova K., Design from data: how to use requirements for better information system analysis and design, Proc. of the Int. Conference Informatics in Scientific Knowledge, Varna, June, 26-29, 2012, pp. 189-197

За контакти:

Камелия Илиева Шойлекова, Катедра Информатика и информационни технологии, Русенски университет "Ангел Кънчев", тел.: 082-888 214, e-mail: kshoylekova@ami.uni-ruse.bg

Доц. д-р Каталина Петрова Григорова, Катедра Информатика и информационни технологии, Русенски университет "Ангел Кънчев", тел.: 082-888 464, e-mail: kgigorova@ami.uni-ruse.bg

Докладът е рецензиран.