

Теоретические подходы к формированию бизнес-модели

© 2015 Хансевяров Рустам Идрисович

доктор экономических наук

Самарский государственный экономический университет

443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141

E-mail: rust1978@mail.ru

На сегодняшний день одним из актуальных для делового сообщества вопросов можно считать разработку концепции эффективных инновационных бизнес-моделей. В связи с этим возрастает необходимость определения сущности бизнес-модели, разработки методики анализа ее эффективности для выявления компонентов, нуждающихся в совершенствовании и инновационном подходе, способствующих повышению результатов деятельности производственных компаний.

Ключевые слова: бизнес, инновации, бизнес-модели, экономическая модель, модель доходов.

Бизнес-модель - одна из новых концепций менеджмента, интерес к которой в исследовательских кругах проявился в середине 1990-х гг.

На сегодняшний день все еще нет общепринятого определения понятия “бизнес-модель”, не установлена ее роль в управлении компанией. Такие понятия, как “бизнес-модель”, “стратегия”, “бизнес-концепция”, “бизнес-моделирование”, часто используются как синонимы.

Помимо того, бизнес-модель применяется в теории и на практике для формальных и неформальных описаний отдельных аспектов бизнеса. Под бизнес-моделью часто подразумевают параметрические математические данные, архитектуру, дизайн, рисунок, схему бизнеса и т.д.

В литературе, посвященной концепции бизнес-модели, используются экономический, операционный, стратегический подходы, определяющие сущность бизнес-модели, исходя из тех аспектов деятельности компаний, на которые исследователи делают наибольший акцент.

Данные подходы представляют своего рода иерархию. При переходе от одного уровня к другому, с экономического подхода в операционный, затем в стратегический подход определение бизнес-модели становится более всеобъемлющим по отношению к отдельным аспектам деятельности компании.

В *экономическом подходе* основное внимание уделено финансово-экономическим аспектам деятельности компании.

D. Stewart и Q. Zhao, рассматривая бизнес-модель с позиции экономической модели, определяют бизнес-модель как фирму, которая будет зарабатывать деньги и обеспечивать устойчивую прибыль в течение длительного периода времени¹. Они акцентируют внимание на вопросах ценообразования, структуры издержек, источников доходов, нормы валовой прибыли и ее объемов.

Понятия “экономическая модель”, “модель доходов” некоторыми исследователями рассматриваются как синонимы бизнес-модели, но, на наш взгляд, они являются составными компонентами бизнес-модели. Бизнес-модель включает широкий спектр компонентов, характеризующих деятельность компании от закупки сырья до реализации продукции (такие, как создание ценности, механизм ценообразования, взаимоотношения с поставщиками, клиентами).

В *операционном подходе* делается акцент в основном на внутрифирменных бизнес-процессах и операциях, на цепочке создания ценности М. Портера. Согласно операционному подходу бизнес-модель - это описание способа создания, реализации и доставки ценности клиентам компании. В данном случае исследователи сосредоточиваются в большей степени на производстве ценности и бизнес-модель определяют как конфигурацию, которая объясняет, как компания работает.

Стратегический подход фокусирует внимание на долгосрочных аспектах деятельности компании. При этом исследователи бизнес-модели рассматривают такие вопросы, как способы создания ценности, участие акционеров, партнеров бизнеса в создании ценности, видение компании, сети и альянсы бизнеса. В данной связи важным становится вопрос получения прибыли для всех заинтересованных в бизнесе сторон.

В дальнейшем вышеприведенный перечень был дополнен интегрирующим, структурным, системным подходами.

Интегрирующий подход. Объединяет в себе все три вышеназванных подхода (операционный, экономический, стратегический).

Согласно данному подходу бизнес-модель - это описание того, как набор взаимосвязанных элементов в области стратегии, структуры и эко-

номики предприятия будет использоваться, чтобы создать устойчивое конкурентное преимущество на определенных рынках.

Сторонники *структурного подхода* определяют бизнес-модель как совокупность взаимосвязанных ключевых подсистем бизнеса, но не рассматривают взаимодействие компании со средой и дают следующее определение: бизнес-модель - это "конструкция (структура) ключевых взаимозависимых систем, которая создает и поддерживает конкурентоспособный бизнес"².

По мнению приверженцев *системного подхода*, составляющие бизнес-модели - это совокупность взаимосвязанных элементов бизнеса, а бизнес рассматривается как открытая система, где есть информационный обмен с элементами внешней среды. Они рассматривают бизнес-модель как "систему, состоящую из совокупности элементов, связей между ними и динамики"³.

Изучение литературных источников, посвященных концепции бизнес-модели, позволяет нам выделить еще два подхода, определяющих сущность понятия "бизнес-модель":

- первый рассматривает бизнес-модель как инструмент менеджмента для анализа деятельности фирмы;
- второй - как технологию (способ) ведения бизнеса.

Составляющими понятия "бизнес-модель" являются две категории: "бизнес" и "модель", - значения которых общеизвестно.

Бизнес - это деятельность, осуществляемая с целью извлечения прибыли, а модель - упрощенное описание и представление сложного предмета или процесса. Из этого следует, что бизнес-модель есть упрощенное описание (представление) деятельности компании.

К представителям первого направления можно отнести Р. Weill, М. Vitale, М. Morris, А. Osterwalder, Y. Pigneur, А.Ю. Солянтэ, Н.Д. Стрекалову, В.А. Котову. Эти авторы, рассматривая бизнес-модель как инструмент анализа деятельности фирм, используемый в менеджменте, приводят различные компоненты/элементы, с помощью которых можно описать бизнес-модель.

Авторы вышеприведенных работ:

- представляют бизнес-модель как процесс описания целостной картины бизнеса;
- приводят перечень компонентов, входящих в состав бизнес-модели;
- определяют форму описания бизнес-модели.

Учитывая вышеизложенное, дадим следующее определение: бизнес-модель - это инструмент управления компанией путем построения (описания) целостного образа деятельности компании (в создании ценности) с помощью состав-

ляющих ее компонентов и их взаимосвязей в виде шаблонов, схем, матриц с целью ее диагностики.

Для описания бизнес-моделей компаний предлагаются различные инструменты, которые позволяют построить целостную картину бизнеса.

Деятельность современных компаний становится все сложнее, особенно в странах с развитой информационной технологией, где компании занимаются параллельно и электронной торговлей. В таких случаях взаимосвязь между компонентами бизнес-модели и факторами успеха деятельности компании не всегда заметна. На основе бизнес-модели можно выстроить логичную картину бизнеса компании, определить ключевые компоненты и выявить взаимосвязь между ними, а также выстроить согласованную концепцию бизнеса компании.

Понимание концепции бизнеса, благодаря бизнес-модели, способствует быстрой реакции на изменяющиеся факторы внешней среды и, соответственно, изменению компонентов бизнес-модели, т.е. позволяет адаптировать деятельность компании к изменяющимся условиям, что помогает вовремя принять правильное решение.

Бизнес-модель дает возможность сформировать целостное представление не только о деятельности самой организации, но и о ее взаимоотношениях с поставщиками и потребителями.

Бизнес-модель может быть использована при прогнозировании развития, разработке программ преобразований, реструктуризации компонентов бизнес-модели действующей компании, проектировании согласованной, устойчивой в будущем бизнес-модели новой компании, компоненты которой будут взаимовыгодно связаны между собой.

Бизнес-модель улучшит процесс разработки, планирования, организации стратегии компании.

Как инструмент управления бизнес-модель может быть применена для оптимизации бизнеса компании с целью увеличения и удержания ценности, которую она создает для всех заинтересованных в ее деле лиц.

Бизнес-модель компании применяется для анализа бизнеса как самой компании в динамике, так и в сравнении с конкурирующими компаниями отрасли.

Сравнительный анализ бизнес-модели компании с бизнес-моделью аналогичных компаний позволит выявить слабые стороны в деятельности компаний, которые нужно укрепить в будущем, или же, наоборот, поможет выявить конкурентные преимущества. Также сравнительный анализ с бизнес-моделью компаний других от-

раслей может стать источником новых идей, что, в свою очередь, способствует созданию новой бизнес-модели.

Бизнес-модель компании позволит оценить потенциал и инвестиционную привлекательность бизнеса компании и привлечь инвесторов.

Бизнес-модель, представляя структуру важнейших компонентов/элементов бизнеса, на этапе проектирования будущего может быть источником инновационных идей и подходов в бизнесе, которые могут быть применены в уникальных сочетаниях компонентов и тем самым способствовать формированию инновационной бизнес-модели.

Как источник инновации бизнес-модель может быть использована для описания возможных вариантов будущего, новых стратегий компании, новых концепций бизнеса компании, а также для экспериментирования.

Визуальное представление бизнес-модели компании позволит:

- показать особенности бизнеса в целом и в частности, указать на более важные аспекты ее деятельности (инвестиционная привлекательность) и взаимозависимость между ними для внешних субъектов;

- устранить данные барьеры в переговорах между заинтересованными сторонами бизнеса, особенно в диалоге между представителями разных структурных подразделений, сфер деятельности, таких как менеджер, инженер, системный архитектор;

- упорядочить кадры компании и довести концепцию бизнеса организации до своих работников, тем самым найти общий язык с сотрудниками, нацелить их на достижение стратегических целей.

Бизнес-модель как способ (технология) ведения бизнеса выполняет следующие функции:

- определяет сегмент рынка, где есть спрос на ценность;

- соединяет рынки факторов производства и рынки товаров/услуг;

- соединяет внутренние и внешние факторы в процесс создания ценности;

- определяет совокупность мероприятий от закупки сырья до создания и доставки ценности потребителям;

- определяет логическую последовательность цепочки создания ценности;

- определяет структуру затрат и потенциальной прибыли;

- производит и присваивает часть ценности, т.е. получает прибыль;

- описывает положение фирмы в сети создания стоимости, объединяющей поставщиков, клиентов и конкурентов;

- формирует конкурентные стратегии, способствующие захвату ценности и ее удержанию (преимущество над конкурентами).

Особо стоит отметить следующие функции бизнес-модели:

- повышает производительность факторов производства, соединяя компоненты, дающие синергетический эффект;

- усиливает взаимовыгодное влияние различных компонентов друг на друга.

Бизнес-модель как инструмент менеджмента позволяет определить генеральное направление развития компании, разработать стратегический план, спроектировать и реализовать новую бизнес-модель, т.е. технологию ведения бизнеса, которая будет отвечать требованиям рынка и принесет наибольшую ценность заинтересованным сторонам.

Бизнес-модель компании как способ ведения бизнеса рассматривается нами во взаимосвязи с инновациями, так как компании коммерциализируют новые идеи и технологии с помощью бизнес-моделей.

Технология, внедренная в производство посредством двух различных бизнес-моделей, даст два разных экономических результата. Значит, технология сама по себе не имеет ценности, и ее экономическая ценность остается скрытой, пока она не будет коммерциализирована с помощью бизнес-модели.

Н. Chesbrough дает следующее определение: “Бизнес-модель - это конструкция, которая выступает посредником в процессе создания ценности. Она действует между технической и социальной сферами, отбирает и фильтрует технологии, пакует их в определенные конфигурации, которые будут предложены на рынок”⁴. Компании владеют большими инвестиционными возможностями в виде новых идей и технологий, но порой не имеют практических навыков создания инновационных бизнес-моделей, с помощью которых вышеназванные активы могли бы приносить наибольшую прибыль.

Теория Н. Chesbrough, в свою очередь, меняет концепцию инноваций, отождествляемую с высокотехнологичным производством. Согласно теории Н. Chesbrough инновация - это еще и бизнес-модель. Таким образом, инновации - это не только НИОКР по созданию нового продукта или процесса, это все то новое, что участвует в создании ценности для потребителя и инвестора и может включать в себя инновации сферы науки, бизнес-процессов (производственных процессов), инфраструктуры, продуктов, каналов обслуживания.

Бизнес-модель подвергается воздействию факторов внешней среды и постоянно меняется.

В поисках новых источников прибыли бизнес-модели претерпели значительные изменения, что привело к созданию инновационных бизнес-моделей.

С. Zott и R. Amit рассматривают бизнес-модель как место инновации⁵. Современные бизнес-модели можно разделить на два типа:

- традиционные;
- инновационные бизнес-модели.

На сегодняшний день активно применяющимися являются традиционные бизнес-модели, это бизнес-модели, большинство из составляющих компонентов которых без нарушения взаимосвязей между ними уже были применены ранее в рамках одной бизнес-модели. Традиционные бизнес-модели, разработанные ранее, часто копируются компаниями со схожими технологическими возможностями и концепциями бизнеса.

На рынках с высокой конкуренцией для достижения максимальной прибыльности компании стараются постоянно увеличивать операционную эффективность, что недостаточно для удержания лидирующих позиций. Причиной тому является быстрое распространение лучшего способа ведения бизнеса между конкурирующими компаниями, которое приводит к активному сдвигу границ производственных возможностей, но не обещает относительного улучшения положения для каждой из них.

По М. Портеру, конкуренция, базирующаяся исключительно на операционной эффективности, носит взаимно деструктивный характер и ведет к истощающим войнам, прекратить которые можно только ограничением конкуренции. После десятилетия успехов в операционной эффективности многие компании сталкиваются с сокращением доходов. Методы управления менеджеров невольно толкают на путь подражания, который в конечном итоге приводит к их однородности⁶.

В литературе встречается следующее определение инновационной бизнес-модели: «Инновационная бизнес-модель - это способ соединения факторов бизнеса (капитал, труд, материальные ресурсы) в цепочку создания стоимости нового продукта и компании как таковой»⁷.

Так как инновации становятся одним из важных ресурсов, поступающих в бизнес-модель, и могут содержаться в любом из ее компонентов, а также определять порядок их согласования во времени и в пространстве, т.е. обеспечивать инновационность самой бизнес-модели, нами дано следующее определение инновационной бизнес-модели.

Инновационная бизнес-модель - это тип бизнес-модели, которая в своем составе имеет

компонент(ы) с инновационным содержанием или же использует компоненты, которые могут быть использованы в уникальных сочетаниях (виды и механизмы взаимосвязи между ними), создающих инновации.

Инновационные бизнес-модели, созданные путем внедрения незначительных нововведений в компоненты, нацеленные на получение краткосрочных результатов, но содержащие минимальный риск, могут дать скромную выгоду и быть легко дублированы конкурентами.

Бизнес-модель - это новая концепция менеджмента. Пока еще понятия «бизнес-модель», «стратегия», «бизнес-моделирование» рассматриваются как идентичные понятия.

Некоторые исследователи включают стратегию в состав компонентов бизнес-модели. К примеру, David J. Teece в качестве составной части бизнес-модели выделяет «выбор» руководства, определяющий работу организации, и последствия сделанного выбора⁸. Выбор осуществляется в таких аспектах деятельности организации, как политика, активы и управление.

Бизнес-модель как абстракцию стратегий фирмы, которые могут быть применены многими другими фирмами, рассматривают P. Seddon и G. Lewis⁹.

По нашему мнению, стратегия тесно связана с бизнес-моделью, но не тождественна ей, между ними существует ряд различий.

Стратегия - это выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и организации бизнеса, направленный на удовлетворение запросов клиентов и достижение целей.

Мы согласны с точкой зрения А.Ю. Сооляты, С. Baden-Fuller, В. Demil, X. Lecoq, I. MacMillan и считаем, что стратегия первична по отношению к бизнес-модели и не входит в состав компонентов бизнес-модели. Она предполагает разработку бизнес-модели и ее реорганизацию при возникновении непредвиденных обстоятельств, чтобы позволить организации достичь ее стратегических целей.

Бизнес-модель представляет собой логику фирмы, т.е. отражает, как она работает и как она создает ценности для заинтересованных лиц. Можно сказать, стратегия - это выбор бизнес-модели, посредством которой фирма будет конкурировать на рынке.

Отличие бизнес-модели от бизнес-моделирования состоит в том, что бизнес-модель объясняет деятельность компании по созданию и коммерциализации ценности, а бизнес-моделирование - это процессный подход к деятельности компании, сущность которого заключается в описании ее в виде потоков бизнес-процессов.

Основная цель бизнес-моделирования внутри фирмы - это повышение эффективности бизнес-процессов, а главная цель бизнес-модели - это воплощение в жизнь перспективной концепции бизнеса.

Таким образом, ученые сошлись во мнении, что главное в бизнес-модели - это ценность. Компания для достижения успеха на рынке должна предлагать потребителю товар, имеющий для него ценность.

¹ *Stewart D.W., Zhao Q.* Internet marketing, business models, and public policy // *Journal Public Policy Mark.* 2000. □ 19. P. 287-296.

² *Mayo M.C., Brown G.S.* Building a competitive business model // *Ivey Business Journal.* 1999. □ 63(3). P. 18-23.

³ *Afuah A., Tucci C.* *Internet Business Models and Strategies.* Boston, 2003.

⁴ *Chesbrough H.* Business Model Innovation: Opportunities and Barriers // *Long Range Planning.* 2010. □ 43. P. 354-363.

⁵ *Amit R., Zott C.* Value Creation in e-Business // *Strategic Management Journal.* 2001. □ (22) 6-7. P. 493-520.

⁶ *Портер М.Э.* Конкуренция : пер. с англ. Москва, 2006.

⁷ *Антропов М.С., Белолипецкий В.Г., Коростылева И.И.* Современные инновационные стратегии и бизнес-модели компаний. URL: http://www.msu.ru/projects/amv/doc/h6_1_6_1_nom4_2.pdf.

⁸ *Teece D.J.* Business Models, Business Strategy and Innovation // *Long Range Planning.* 2010. □ 43. P. 191.

⁹ The Case for Viewing Business Models as Abstraction of Strategy / P.B. Seddon [et al.] // *Communications of the Association for Information Systems.* 2004. □ 13. P. 427-442.

Поступила в редакцию 03.06.2015 г.