

Опыт зарубежных компаний по разработке и реализации стратегически ориентированных бизнес-моделей

© 2015 Мариничев Владимир Александрович
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, стратегически ориентированных бизнес-моделей. Изучение опыта построения стратегически ориентированных бизнес-моделей, добившихся больших успехов производственных компаний, таких как IKEA, Dell, Toyota, Zara, сделало изучение концепции бизнес-модели актуальным для практикующих менеджеров и исследователей.

Ключевые слова: бизнес-модели, стратегически ориентированные бизнес-модели, ценность, конкурентная стратегия.

Стратегически ориентированная бизнес-модель дохода создается путем перестройки предложения (продукта/услуги) и/или внедрения новых моделей ценообразования.

Исключение фирм посредников при доведении ценности потребителям увеличивает долю прибыли, получаемой компанией, также дает возможность реализовать продукцию по более низким ценам, тем самым повысить оборачиваемость и увеличить совокупные доходы.

M. Johnson, C. Christensen, H. Kagermann считают необходимым начать строить новую бизнес-модель с **установления цены**, предлагаемой потребителям ценности, а затем идти в обратном направлении¹, исходя из заданной цены выяснить, какими должны быть переменные затраты, валовая прибыль, затем определить масштаб и скорость оборота ресурсов для достижения желаемых прибылей.

Опыт разработки бизнес-модели, основанный на установлении стратегической цены, одной из первых использовала компания "Ford".

Разработка бизнес-модели исходя из заданного уровня цены ценности близка к концепции управления по целевой себестоимости, называемой также "таргет-костинг".

На сегодняшний день данную концепцию используют около 80 % крупных японских компаний (Nissan, Sony, Cannon, Olympus, Matsushita и множество других) и большая часть известных европейских и американских компаний инновационных отраслей (Chrysler, General Electric, Procter & Gamble, Caterpillar и др.), добивающихся высокого качества продукции и ее рентабельности.

В концепции таргет-костинга формула ценообразования предусматривает расчет себестоимости исходя из заранее установленной цены

продажи, которая, в свою очередь, определяется при помощи маркетинговых исследований.

Интегративный подход к разработке продукта с участием всех субъектов производственного процесса порождает новые, нестандартные решения задач. С помощью системы таргет-костинга контролируются операционные затраты еще на стадии разработки продукта.

Цепочка создания стоимости. Широкий ассортимент - несколько источников дохода.

Очень часто центральные фирмы *сети создания ценности* принимают решения о вертикальной интеграции, чтобы избежать угроз со стороны торговых партнеров, снизить транзакционные издержки и тем самым достигнуть большей эффективности.

Насыщенная конкурентами отрасль вынуждает компании уйти в смежные отрасли либо расширить ассортимент (пакет) предоставляемой ценности, включая дополнительный сервис с целью удержания потребителя.

Также наблюдается тенденция роста бизнес-моделей, предоставляющих не только произведенный продукт, но и сопутствующие ему сервисные услуги на всех этапах потребительского цикла.

Сервисные услуги требуют меньше инвестиционных затрат, тогда как продукты требуют больше инвестиций в НИОКР, а также повышают значимость ценности для потребителя и обеспечивают дополнительный поток доходов.

Таким образом, в производственных компаниях Запада появляются сервитизированные бизнес-модели, оказывающие потребителям сопутствующие основному продукту услуги, т.е. концепция "продажи продукта" меняется на концепцию "предложить пути решения проблемы" клиента.

В данных бизнес-моделях поставщики ценности (например, оборудования) оказывают не только услуги по техническому его обслуживанию, но и дополнительные услуги, позволяющие решить и другие проблемы:

- сервис, ориентированный на продукт (техническое обслуживание, ремонт, обучение и консультирование);
- сервис, ориентированный на пользователя (лизинг, аренда);
- сервис, ориентированный на результат (аутсорсинг).

Сервитизированные бизнес-модели имеют свою модель дохода, где доход поступает не только от единичной сделки по продаже ценности - плата за "владение оборудованием" (передача прав собственности), появляются новые потоки доходов, зависящие от условий договоров, таких как плата за "фактическое отработанное оборудованием время", за "комплектующие части оборудования", за "определенный объем продукции, произведенной на данном оборудовании" и т.д.

Развитие сервитизированных бизнес-моделей дает следующие преимущества потребителям: уменьшение сроков простоя производственных компаний в связи с поломкой оборудования, сокращение штата сотрудников обслуживающих цехов, снижение инвестиционных рисков в течение жизненного цикла оборудования путем их разделения между производителями и потребителями оборудования. Сервитизированные бизнес-модели имеются у таких компаний, как: Caterpillar, General Electric, IBM, Xerox и Rolls-Royce Aerospace.

В поисках повышения операционной эффективности в рамках *сети создания ценности* создаются стратегически ориентированные бизнес-модели. В новых бизнес-моделях построение эффективного канала взаимодействия с заказчиками, поставщиками, потребителями и другими контрагентами предприятия приходит взамен концепции оптимизации внутренних процессов. Организациям предстоит выбор из трех возможных вариантов интеграции в бизнес-пространство: интеграция аутсорсингового типа, интеграция инсорсингового типа и интеграция виртуального типа.

В большей степени отходят от традиционной цепочки деятельности компании, создающие ценность на международных рынках.

Большая часть звеньев цепочки создания ценности, такие как производство или бэк-офисные процессы, передаются на исполнение специалистам, расположенным в удаленных местах. Глобализация и развитие инфраструктурных технологий позволили компаниям приобретать ка-

питал, сырье, технологии из разных континентов и организовать свою деятельность там, где это экономически наиболее эффективно.

При интеграции аутсорсингового типа компании оставляют себе стержневые компетенции, а остальное передают на аутсорсинг.

Факторы внутренних возможностей. Успех бизнес-модели в получении прибыли зависит от накопленных в организации стратегически важных ресурсов.

Стратегически ориентированные бизнес-модели появляются, когда фирмы применяют новый подход в коммерциализации их базовых ресурсов (активов). Преимущества в материальных активах производства уходят на второй план, на первое место выходят преимущества в нематериальных активах производства. Все чаще это знания, навыки, квалификация, опыт, предпринимательские способности, инновационные возможности, "ноу-хау", ИТ, понимание запросов рынка, базы данных, дистрибуция.

Суть стратегии сегодняшней фирмы - создавать, управлять данными ресурсами и постоянно их адаптировать в соответствии с изменениями предпочтений клиентов (так как это компоненты, генерирующие доход) и поставщиков (так как это компонент, генерирующий расходы).

Научная деятельность также играет немаловажную роль в создании стратегически ориентированных бизнес-моделей, благодаря которым создаются новые технологии, которые требуют новых бизнес-моделей. По мнению Н. Chesbrough, комбинация новой технологии и новой бизнес-модели приводит к конкурентным преимуществам².

Помимо производственных технологий, на эффективность бизнес-модели влияют информационные технологии, технологии инфраструктуры, управленческие технологии.

Информационные *технологии* позволили улучшить бизнес-модель таких компаний, как Dell, Cisco Systems, Charles Schwab и Cemex. ИТ изменили традиционную цепочку создания персональных компьютеров, сократили время выхода ПК на рынок компании Dell по сравнению с компаниями HP, IBM (см. рисунок).

Информационные технологии позволяют увеличить эффективность бизнес-модели путем повышения оперативности процессов, обработки (первичной) информации, поступающей от потребителей.

Информационные технологии меняют не только ценность, но и всю цепочку создания ценности, где выполняют управленческие, оценочные и контрольные функции. Они улучшают деятельность компании по эффективному

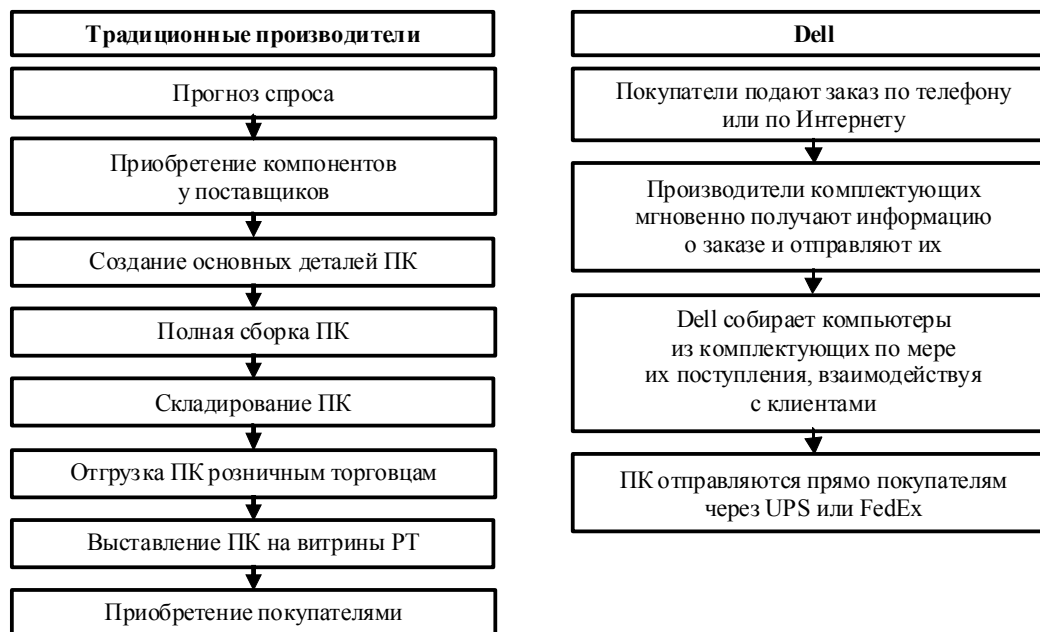


Рис. Сравнение бизнес-процессов Dell и традиционных производителей ПК

Примечание. Составлено автором.

Информационные технологии в компонентах бизнес-модели

Компоненты бизнес-модели	Информационные технологии управления	Другие информационные технологии
Бизнес-модель	ERP (Enterprise Resource Planning) - системы планирования ресурсов предприятия	Все ниже перечисленное
Ценность	SCM (Supply Chain Management) - системы управления логистическими цепочками	Передача выполнения заказов в ценности на автоматизированное самообслуживание, автоматизированная обработка заказов, онлайн-реклама ценности, онлайн-продажа ценности
Экономическая модель	1 С бухгалтерия	Автоматизация учета и обработки операции, электронная отчетность, автоматическое изменение цен ценности
Цепочка создания ценности	MES (Manufacturing Execution System) - системы оперативного (цехового) управления производством/ремонтами; WMS (Web Map Service) - системы управления складами	Компьютерное проектирование ценности, автоматизация процесса производства, компьютеризованная сборка деталей, автоматизация складов. Перевод документов в электронный формат
Факторы внутренних возможностей	EAM (Enterprise Asset Management) - системы управления основными фондами предприятия	Автоматизация графика занятости персонала. Создание и хранение информации. Фиксирование и контроль продолжительности рабочего дня работников
Факторы рынка	CRM (Customer Relationship Management) - системы управления взаимоотношениями с клиентами	Терминалы для оплаты за ценность, автоматизация заказов, сбор и обработка информации о заказах, потребностях потребителей

Примечание. Составлено автором.

использованию связей между звеньями цепочки создания ценности, между компонентами бизнес-модели как внутри компании, так и за ее пределами, позволяют компаниям координировать звенья цепочки создания ценности, рассредоточенные в отдаленных друг от друга местах (см. таблицу).

Факторы рынка - потребители (взаимосвязь с ними). Рассмотрение данного компонента следует начать с миссии компании со стратегически ориентированной бизнес-моделью.

Новые способы предоставления ценности. Стратегически ориентированные бизнес-модели - это не только бизнес-модели, эффективно использующие ресурсы (материальные, трудовые), но, прежде всего, бизнес-модели, формирующие новые рынки потребителей в сотрудничестве с другими фирмами.

При разработке жизнеспособной бизнес-модели необходимо предопределить будущие потребности клиентов, а также тенденции изменения в будущем затрат и поведения конкурентов. Те организации, которые определяют "неявные" потребности потребителей и найдут лучший способ их удовлетворить, смогут создать новую бизнес-модель. Успешная бизнес-модель должна создавать и предлагать ценность, которая не производится конкурентами. Так как ценность является основным компонентом бизнес-модели, для создания новой бизнес-модели необходимо, прежде всего, провести маркетинговый анализ и выявить потребности больших групп потребителей, удовлетворение которых на данный момент обходится им слишком дорого или сложным способом. Ценность создается бизнес-моделью, которая отвечает приоритетам (потребностям) покупателей.

Необходимо определить потребности за счет более тесных связей с потребителями/сегментом рынка, на который будет предложена ценность, путем улучшения информационной базы компаний. Западные успешные компании в целях определения предпочтений потенциальных клиентов работают в тесном сотрудничестве с социологами; компании, планирующие осуществить крупные капиталоемкие проекты, проводят ежедневные беседы с потребителями.

В ходе исследования нужно не только определить ценность, которая должна быть создана, но и установить способ предоставления ценности потребителям.

На сегодняшний день бизнес-модель фирмы проводит зондирование рынка потребителей различными способами, предлагая один и тот же продукт покупателям разными путями, используя различные способы воздействия на них и

получения прибыли. Способы воздействия на потребителей и пути получения прибыли должны адаптироваться под изменения, происходящие в платформе, учитывая изменения, инициируемые поставщиками дополнительных активов, которые меняют саму платформу.

Одна из особенностей нынешних бизнес-моделей - это открытость, вовлечение покупателей в процесс проектирования ценности.

Факторы рынка - поставщики. На стадии зрелости отрасли А. Slywotzky предлагает стратегическое сотрудничество конкурирующих фирм, где усилия фирм партнеров должны быть сосредоточены на выполнении ключевой работы, которая увеличит ценность отрасли. Необходимо совместное сотрудничество в координации и реализации сети создания ценности, совместные НИОКР и совместная маркетинговая деятельность. Партнерские отношения ИКЕА с поставщиками из пятидесяти стран позволили производить быстро продукцию 20 тыс. наименований и по низкой цене.

Нами выявлены следующие стратегические направления в улучшении бизнес-модели:

- традиционный способ создания ранее известной ценности;
- традиционный способ создания новой ценности;
- способ создания ранее известной ценности;
- способ создания инновационной ценности.

Традиционный способ создания ранее известной ценности - повсеместно используемое стратегическое направление деятельности традиционных бизнес-моделей.

Традиционный способ создания новой ценности - это традиционные бизнес-модели, концентрирующие инновационную деятельность на изобретении инновационной продукции.

В таких случаях традиционная бизнес-модель не претерпевает кардинальных изменений, она может оставаться без изменений, или же изменения незначительны.

Порой крупным компаниям нет необходимости менять традиционную бизнес-модель на стратегически ориентированную, они создают конкурентные преимущества путем разработки нового продукта, которая разрушает преимущества конкурентов в отрасли без коренных изменений своей бизнес-модели.

Наиболее актуальным предметом исследования являются два других стратегических направления, такие как способ создания (использования) ранее известной ценности и способ создания инновационной ценности.

Стратегически ориентированная бизнес-модель - цепочка создания стоимости путем пере-

хода (интеграции) в другие отрасли, совершенствования существующих отраслей, создания совершенно новых отраслей путем разработки и использования уникальных активов. В качестве примера бизнес-модели абсолютно новой отрасли можно привести Google, а также другие компании, созданные с появлением уникального ресурса - Интернета.

Если ранее компании для достижения высоких результатов в деятельности придерживались одной из конкурентных стратегий дифференциации или снижения издержек, то компании со стратегически ориентированной бизнес-моделью должны придерживаться одновременно двух стратегий: ставить задачу добиться и дифференциации, и снижения издержек.

Таким образом, в качестве стратегических направлений улучшения и создания стратегически ориентированных бизнес-моделей можно выделить следующие:

- совершенствование механизмов взаимосвязи звеньев ЦСЦ бизнес-модели;

- подход в изменении компонентов бизнес-модели;
- подход к совершенствованию механизмов взаимосвязи компонентов бизнес-модели;
- совершенствование механизмов взаимосвязи в сети создания ценности;
- традиционный способ создания новой ценности;
- способ создания (использования) ранее известной ценности;
- способ создания инновационной ценности.

Стратегически ориентированные бизнес-модели позволяют создать новые рынки, не охваченные конкурентами, с высокой прибылью.

¹ Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H. Reinventing Your Business Model // Harvard Business Review . 2008. □ 12. P. 57.

² Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers // Long Range Planning. 2010. □ 43. P. 354-363.

Поступила в редакцию 06.07.2015 г.