

## Ключевые свойства инновационных бизнес-моделей

© 2016 Алоян Геворг Камоевич

Самарский государственный экономический университет  
443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141  
E-mail: [gevorgaloyan@rambler.ru](mailto:gevorgaloyan@rambler.ru)

Экспоненциальный рост технологического развития в последнее десятилетие породил много новых отраслей и сформировал самые эффективные бизнес-модели в части создания потребительской ценности и, соответственно, генерации потоков cash flow. Создание бизнес-моделей с инновационной сущностью управления возможно в любой отрасли и на любом рынке. В статье акцентируется внимание на ключевых свойствах таких бизнес-моделей.

*Ключевые слова:* инновации, бизнес-модели, экономика сетевого типа.

Уровень и качество инноваций в отраслях так называемой новой экономики сильно опережают таковые в низкотехнологических отраслях. Внешние факторы соответствия ключевого ядра бизнес-модели с доминирующими областями на кривой технологического уклада дают дополнительные стратегические возможности для компании, и это коррелируется с этапом на кривой больших волн деловой активности. В ряде случаев гармоничное совпадение цели бизнес-модели с факторами макроэкономической реальности и технологических трендов выносит компании в лидеры отрасли за считанные месяцы. Появляется эффект сильного ветра в паруса, который представляет собой модель бизнеса, включающую адекватную интерпретацию факторов внешней среды. Бизнес-модель, представляя структуру важнейших компонентов/элементов бизнеса, на этапе проектирования будущего может стать источником инновационных идей и подходов в бизнесе, которые при использовании в уникальных сочетаниях компонентов будут способствовать формированию инновационной бизнес-модели<sup>1</sup>.

Трансформационный переход от индустриальной эпохи к постиндустриальной кардинально изменил инфраструктуру факторов в части их ранжирования в модели бизнеса. Доминирование поставщиков сырья на протяжении столетий постепенно стало снижаться, переноса центр формирования ядра бизнес-модели на потребителей. Стали появляться новые пространственно-организационные формы бизнеса - сетевые. И в первую очередь это коснулось инновационных бизнесов и компаний т. е. "новой экономики". Переход от сырьевой модели к модели с ориентацией на потребителя обусловлен рядом факторов.

Во-первых, постоянное совершенствование технологий производства приводит к уменьшению объемов потребления сырья всех типов.

Технологии производства становятся более экономичными.

Во-вторых, эпоха доминирования продуктов индустриального производства насытила рынок товарами потребления и средствами производства. Созданы избыточные мощности для производства товаров этой эпохи. Конкуренция достигла существенных значений, и на этом фоне снизился барьер входа при создании таких бизнес-моделей и упала цена продуктов данных производств.

В-третьих, появился новый спрос, во многом сформированный возможностями цифровой революции в технологиях. Это спрос как на товары новых производств, так и на услуги. Потребительский спрос является драйвером любой современной бизнес-модели.

Сетевая бизнес-модель ориентирована на постоянное многофакторное взаимодействие производителя товара с потребителями. Множество источников сырья и всевозможных ресурсов позволяет центру управления бизнес-моделями выбирать оптимальное их соотношение. Также высокодиверсифицированными являются виды позиционирования, в зависимости от маркетинговой стратегии - ниши, группы потребителей, целевые ориентиры, уровни доходов потребителей. Каналы продвижения товара являются производными от его позиционирования и соответствуют ключевым ценностям потребителя - масс-маркет, стрит-ритейл, интернет-торговля и т. д. И в конце цепочки возникают основные сегменты потребителей, на которые выводят каналы продвижения товара. Центром формирования ценности бизнес-модели, ее ядром в новой парадигме является звено, в котором происходит превращение креативной (технологической) инновации в ценность для потребителя. Это звено также выступает и центром формирования прибыли. Чаще всего оно заполнено реализацией ключевой бизнес-модели процесса. Это могут

быть технологии, IT-решение, программа, новое удобство для пользователя. Все остальные элементы бизнес-модели распределяются вокруг данного ядра и являются поддерживающими и сопровождающими факторами.

Движение от индустриальной эпохи к следующим стадиям определяется уменьшением влияния владельцев природных ресурсов на креативное ядро бизнес-модели. Уровень влияния на бизнес-модель поставщиков ресурсов во многом зависит от способности компании к смене контрагентов и от уровня уникальности предоставляемых извне ресурсов. В случае уникальности ресурсов барьер перехода к другому поставщику может оказаться высоким. И это делает позицию компании в части зависимости от внешних ресурсов уязвимой. Также уязвимой будет позиция с поставщиком ресурсов, обладающим монопольным положением на рынке. В сбалансированных рыночных условиях такая ситуация не является критической. Нормы ВТО, контрактное право, эффективное судопроизводство, наличие третейских судов – все это дает возможность нивелировать угрозы сбоев в бизнес-модели из-за оппортунистических действий поставщиков ресурсов.

бителем. Во-первых, в ядре бизнес-модели мы закладываем ключевые характеристики продукта/услуги, которые во многом и определяют наше взаимодействие с потребителем. Это и ниши B2C (business to consumer), B2B (business to business) или B2P (Business to People), B2G (business to government). Далее, понимая, какую ценность мы создаем, описываем профиль потребителя через механизмы и инструменты маркетинга, необходимо максимально подробно и детально знать своего потребителя в динамике нашего взаимодействия на какое-то время вперед:

- что мы предлагаем, а он готов купить;
- цена нашего продукта/услуги в маркетинговой политике и оценке его потребителем;
- стратегия позиционирования товара/услуги;
- продажи во всем многообразии этой темы;
- сервисное и послепродажное обслуживание;
- динамика изменения всех вышеперечисленных параметров нашего взаимодействия с потребителем по мере насыщения рынка;
- реперные точки вывода модифицированных или новых продуктов/услуг;
- уровень способности нашего товара/услуги удовлетворять соответствующий спрос;

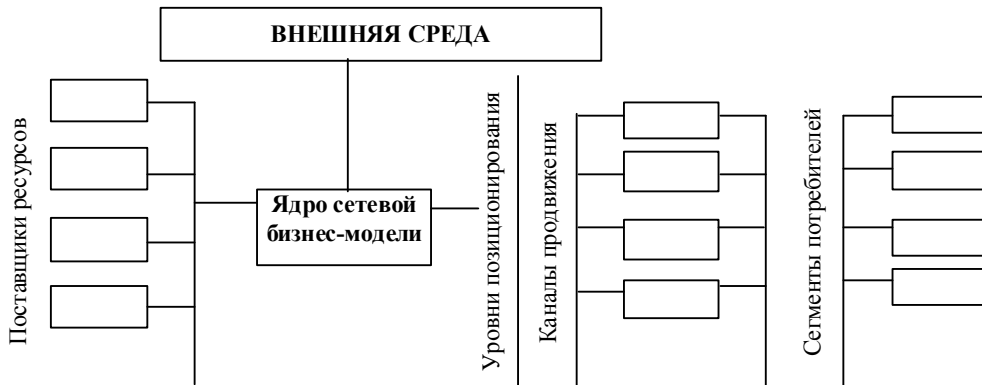


Рис. Организационное устройство структуры сетевого типа

В большинстве бизнес-моделей современных технологических компаний основным внешним ресурсом является рынок труда при высокой зависимости от уровня образования и компетенций приходящих в компанию сотрудников. Бизнес-модели должны учитывать прежде всего динамику подготовки необходимых кадров, что, в целом, не обладает свойствами уникальности и монопольности.

Создание бизнес-модели, продукция которой направлена на удовлетворение потребностей покупателя, безусловно, подразумевает мощнейшую власть покупателя априори<sup>2</sup>. Современные бизнес-концепции предлагают широкую гамму вариантов рыночного взаимодействия с потре-

- ожидания рынка в части нашей способности создавать долгосрочную ценность для потребителя;
- создание барьеров перехода на другой конкурентный товар/услугу и определенного уровня зависимости потребителя, эмоциональной, технологической, психологической, конъюнктурной и т.д.;
- готовность бизнес-модели к быстрой трансформации в условиях быстрой смены потребительских предпочтений.

Указанные основные параметры нашего понимания потребителей позволяют более точно настроить бизнес-модель в ее ключевых процессах – что, для чего, как, за сколько? Ответы на

эти вопросы позволяют уменьшить риски роста влияния потребителей. Эта ситуация зеркально коррелируется с властью внешних поставщиков ресурсов. При малом количестве потребителей у них появляется монопольное влияние на производителя, в первую очередь в части снижения цены и, соответственно, уменьшения маржинальности продукта/услуги, что сказывается на их качестве<sup>3</sup>. Также при низких барьерах перехода и смены поставщика наша бизнес-модель становится уязвимой при появлении на рынке товаров-субститутов. Наиболее эффективными подходами, снижающими угрозы усиления власти потребителей, сегодня являются партнерские отношения с потребителями. Компания привлекает своих клиентов к сотрудничеству через их участие в производстве товара/услуги. Понимание клиента - качественный подход, который использует выводы в поведении, восприятии и потребностях нынешних и потенциальных клиентов, привлекая их как настоящих партнеров в инновационный процесс. Данный подход применяется не только к клиентам, но и к поставщикам, инвесторам и т.д.<sup>4</sup> Также важным является наиболее точное попадание в запросы потребителей в части их эмоционального восприятия на фоне товарного перепроизводства, высокой конкуренции технологически однотипных продуктов. Уровень эмоционального восприятия может оказаться ключевым. Однако наиболее эффективной стратегией в управлении рисками усиления влияния потребителей является модель спроса на товар/услугу. Мы формируем спрос с уже заданным соотношением ценности и уровня ее удовлетворения. В такой модели компания становится лидером рынка и на какое-то время обладает в ней монопольной позицией. Соответственно, отсутствие рисков перехода позво-

ляет проводить более свободную ценовую политику, что и приводит к повышению маржинальности процесса. Уровень конкуренции на рынке, на котором реализуется бизнес-модель, также существенно определяет формат и условия ее функционирования.

Идеальным состоянием рынка для любой бизнес-модели является состояние "голубого океана". Однако большинство бизнес-моделей реализуются в условиях высококонкурентного рынка. Уровень конкуренции, с одной стороны, повышает напряжение и снижает доходность продукта/услуги, а с другой - является постоянным драйвером инновационного развития. Монопольная позиция хороша на очень короткий период времени, когда компания получает дополнительные доходы, не теряя свой уровень конкурентоспособности. Уровень конкурентности рынка является одним из основных факторов поиска новых решений во всех сферах бизнеса. И это накладывает существенный отпечаток на предлагаемую рынку бизнес-модель. Новый продукт/услуга прорывных характеристик позволяет создать новый рынок с минимальной конкуренцией.

<sup>1</sup> Хансевяров Р.И. Теоретические подходы к формированию бизнес-модели // Экономические науки. 2015. □ 7 (128). С. 40-44.

<sup>2</sup> Развитие принципов управления при сетевом взаимодействии / С.Г. Вагин [и др.] // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. □ 12 (122). С. 88-91.

<sup>3</sup> Окрепилов В.В., Окрепилова И.Г. Роль экономики качества в стратегическом планировании // Экономика и управление. 2014. □ 11 (109). С. 9-14.

<sup>4</sup> Сураева М.О., Титов А.Б. Перспективы инновационного развития и модернизации экономики России // Вопросы экономики и права. 2013. □ 1. С. 97-102.

Поступила в редакцию 04.07.2016 г.