

УДК 33 DOI: 10.14451/1.238.445

Стратегическая трансформация бизнес-модели компании

© 2024 **Удальцова Наталья Леонидовна**

Кандидат экономических наук, доцент Кафедры общего и проектного менеджмента Факультет Высшая школа управления. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.
E-mail: udaltsova.nl@yandex.ru

Ключевые слова: бизнес-модель, экосистема, эффективность бизнеса, элементы Индустрии 4.0, цифровизация, планирование, трансформация, конкурентное преимущество, стратегия, потребительская ценность.

В статье рассматриваются основные элементы, которые способствуют созданию эффективных бизнес-моделей, а также преобразованию экосистем для повышения эффективности компаний. Особое внимание уделено рекомендациям по снижению затрат при изменении бизнес-моделей как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Кроме того, анализируются стратегии, помогающие крупным компаниям успешно масштабировать свою деятельность как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Эти методы основаны на рыночных исследованиях, проведённых Майклом Портером и американским исследователем Ф. Р. Дэвидом. Основное внимание учёные уделили тому, какие конкурентные преимущества продукты и услуги могут предложить потребителям, поэтому их подходы продолжают оставаться актуальными и востребованными в современных реалиях.

Введение

Бизнес-модель можно определить по-разному, но в целом она описывает, как компания создаёт и поддерживает ценность для своих клиентов [1, с. 4]. Основой любой бизнес-модели является ценностное предложение, которое компания предлагает своим клиентам, способы формирования цены, а также внутренняя структура организации и её партнёрская сеть, помогающая достигать поставленные цели. Важнейшую роль в бизнес-модели играет цепочка поставок, обеспечивающая доставку ценности конечному потребителю и поддерживающая жизненный цикл продукта или услуги. В итоге бизнес-модель объединяет ключевые функции компании, обеспечивая их эффективное взаимодействие для

достижения успеха.

Основная часть

В каждой бизнес-сфере со временем меняются ключевые модели. Когда рынок функционирует без серьёзных перекосов, такие модели демонстрируют наиболее продуктивные способы распределения и использования ресурсов. Несмотря на то что многие инновации в моделировании не получают широкого распространения, иногда нововведения удаётся внедрить благодаря развитию технологий. Если новая модель начинает доминировать на рынке, вытесняя конкурентов или применяясь конкурентами, это указывает на серьёзные изменения в отрасли.

Однако перестроить устоявшуюся модель быва-

ет сложно, особенно если речь идёт о брендах с развитой экосистемой. Ярким примером могут служить компании вроде Apple или Mercedes-Benz, где любые значительные изменения способны серьёзно повлиять на маркетинговую стратегию и финансовую стабильность.

Рассмотрим возможности трансформации традиционной бизнес-модели гостиничного бизнеса с помощью современных технологий. Ярким примером успешного внедрения инноваций является платформа Airbnb, которая радикально изменила подход к аренде жилья. Сегодня этот сервис работает в 192 странах и удерживает около 5,4% мирового рынка размещений, опережая крупные гостиничные сети, такие как InterContinental Hotels и Hilton Worldwide [12].

Главная особенность модели Airbnb в том, что компания не владеет собственной недвижимостью и не занимается её управлением. Вместо этого пользователи могут сдавать в аренду разнообразные объекты недвижимости, начиная от небольших квартир и заканчивая роскошными домами. Основное преимущество сервиса заключается в удобстве использования: благодаря онлайн-платформе клиенты могут легко подобрать жилье, соответствующее их индивидуальным предпочтениям и требованиям.

Airbnb предоставляет платформу для краткосрочной аренды жилья и получает доход за счёт комиссионных сборов с каждой совершённой сделки. Запущенная в 2008 году, эта компания предложила инновационную модель бизнеса, которая обеспечивает клиентам доступные варианты размещения и создает для них уникальные преимущества. Рассматривая успешные бизнес-модели в различных секторах, можно выделить ряд общих характеристик, которые способствуют их росту и развитию. Давайте изучим ключевые факторы, которые делают бизнес-модели эффективными и помогают им достигать поставленных целей.

Для успешного развития ключевой бизнес-модели важно уделять внимание персонализации продуктов и услуг, ориентируясь на реальные потребности клиентов. Современные бизнес-модели отходят от традиционного ли-

нейного подхода, в котором конечным этапом является утилизация. Вместо этого компании внедряют циклический процесс, предусматривающий переработку и повторное использование продукции. Такой подход повышает как устойчивость, так и эффективность бизнеса [15].

Модернизация бизнес-моделей помогает компаниям значительно сократить затраты на ресурсы. Примером успешной реализации таких моделей являются компании Airbnb и Uber. Их ключевая идея заключается в том, чтобы предоставить пользователям возможность делиться дорогостоящими активами. В частности, Airbnb позволяет собственникам сдавать недвижимость путешественникам, а Uber – автовладельцам оказывать транспортные услуги.

Эти платформы приносят пользу всем сторонам через Airbnb арендодатели могут стабильно зарабатывать, а арендаторы получают широкий выбор жилья по выгодным ценам и на удобных условиях.

Использование совместных активов часто упрощает доступ к рынку для новых участников. Компании могут функционировать как посредники, минуя необходимость покупки активов. Идея бизнес-экосистем уже обсуждалась, однако стоит отметить, что создание общей экосистемы может значительно увеличить выгоды для всех участников. Такая модель подразумевает взаимодействие между экосистемами различных компаний, что способствует эффективному распределению рисков и снижению расходов. Ключевым фактором успеха является гибкость бизнес-моделей и её способность быстро адаптироваться к изменениям в рыночной среде [6, с. 15].

Для успешного ведения бизнеса на динамично развивающемся рынке важно внедрять гибкие модели, которые способны быстро адаптироваться к изменениям. Ключевое преимущество таких подходов заключается в одновременном создании высокой ценности для клиентов и снижении внутренних затрат. Одним из факторов повышения конкурентоспособности становится использование технологий Индустрии 4.0. Инструменты, такие как анализ больших данных,

искусственный интеллект и машинное обучение, позволяют обрабатывать значительные объемы неструктурированной информации и преобразовывать её в практические решения, что способствует оптимизации бизнес-процессов.

Современные технологии, такие как Интернет вещей (Internet of things) и облачные решения, открывают перед компаниями новые возможности для управления и анализа данных в децентрализованном формате [9]. Одновременно с этим внедрение нанотехнологий и 3D-печати способствует развитию мелкосерийного производства, что стимулирует инновации. В условиях изменений в бизнес-процессах и операционной деятельности компаний на первый план выходит задача снижения затрат при сохранении высокого уровня качества продукции и услуг. Кроме того, важно инвестировать в цифровизацию и разработку перспективных стратегий, которые обеспечат долгосрочный успех и устойчивое развитие бизнеса.

Многие компании неоднократно предпринимали попытки снизить издержки, но результаты часто оказывались ниже ожиданий, даже при значительных вложениях. В условиях усиленной конкуренции и ограниченных экономических ресурсов требуется новый подход к стратегическому управлению затратами для достижения устойчивого успеха. Современные аналитические инструменты, основанные на технологиях искусственного интеллекта, позволяют точнее выявлять зоны для оптимизации и внедрять более эффективные решения. Совмещение традиционных методик с инновационными подходами не только способствует сокращению затрат, но и ускоряет процесс цифровых преобразований. Важно сохранять баланс между краткосрочными мерами и долгосрочными стратегиями, особенно в ситуациях, требующих оперативных решений.

Для снижения затрат на коротком отрезке времени компании нередко используют классические методы оптимизации. Однако даже такие проверенные стратегии можно сделать более эффективными за счет внедрения современных технологий. Роботизация, искусственный интеллект и анализ данных позволяют сделать бизнес-

процессы более прозрачными и результативными, что открывает новые пути для экономии. Важно помнить, что для долговременного уменьшения расходов в процессе преобразования бизнес-модели необходимо обращать внимание на стратегические подходы. Программы оптимизации должны не только помогать компании адаптироваться к изменяющимся условиям, но и обеспечивать её устойчивое развитие в будущем [13].

При обновлении бизнес-модели и разработке стратегии компании должны четко понимать, кто их главные конкуренты и в каком состоянии находится рынок. Эти данные позволяют объективно оценить перспективы для запуска нового направления. Одним из популярных методов анализа конкурентной среды является модель пяти сил Портера. Она помогает выбрать наиболее эффективную стратегию для роста и укрепления позиций на рынке.

Модель Портера оценивает прибыльность рынка на основе пяти ключевых факторов, влияющих на стоимость, уровень затрат и потребность в инвестициях. Чем большее давление оказывают эти факторы, тем менее выгодной становится отрасль. Напротив, при слабом воздействии факторов рынок приобретает большую привлекательность.

Модель пяти сил Портера служит инструментом для анализа перспектив выхода компании на новый рынок или в другую отрасль, а также позволяет прогнозировать условия, которые могут повлиять на ведение бизнеса. Ключевые стратегии включают лидерство за счет сокращения издержек, уникализацию продукта и сосредоточенность на конкретных аспектах – будь то затраты или дифференциация. С момента их появления в 1980-х годах эти подходы изменились, чтобы лучше соответствовать современным экономическим условиям и новаторским бизнес-методам [5, с. 75].

Американский исследователь Ф. Р. Дэвид предложил более подробную классификацию стратегий, добавив пятую стратегическую позицию к традиционным четырём. В своей модели он применяет концепцию «два к двум», которая

разделяет стратегии в зависимости от их ориентации на снижение затрат и диверсификацию. Основное внимание уделяется таким ключевым аспектам, как низкая стоимость и высокая ценность. На рисунке 1 представлена обновлённая матрица, которая расширяет подход до формата «два на три», включающего пять основных стратегий позиционирования [11, с. 193].

Принципы управления затратами в этой модели во многом совпадают с идеями Майкла Портера. Каждая организация стремится оптимизировать производственные издержки, предлагая продукцию или услуги, которые привлекают клиентов, ориентированных на экономию и чувствительных к ценам. Рассмотрим подробнее суть такого подхода, как его интерпретировал американский исследователь, и в каких ситуациях данная стратегия оказывается наиболее успешной.

По мнению Ф. Р. Дэвида, лидерство в издержках, как 1 тип стратегий, предполагает минимизацию затрат для повышения конкурентоспособности.

Компания сосредоточена на предложении товаров и услуг по максимально доступным ценам, ориентируясь на широкий спектр потребителей. Продукция разрабатывается с основными характеристиками, достаточными для удовлетворения запросов, что способствует росту продаж и облегчает массовое производство. Это помогает сократить затраты благодаря эффекту масштаба, что, в свою очередь, поддерживает стабильную прибыль. На высококонкурентном рынке (тип 1) компании вынуждены снижать цены, чтобы оставаться конкурентоспособными, так как потребители особенно чувствительны к стоимости, что часто приводит к ценовым войнам.

Вторая стратегия снижения затрат сосредоточена на том, чтобы предложить покупателям товары с наилучшим соотношением цены и качества. Главная цель компании при этом – снизить расходы на производство продукции, сохраняя при этом высокий уровень качества. Такой подход привлекает клиентов, которые стремятся найти наиболее выгодное предложение и тщательно анализируют цены и ассортимент на рынке. Несмотря на сокращение производствен-

ных расходов, компания может поддерживать конкурентоспособные цены, что способствует увеличению прибыли за счет увеличенной маржи.

Стратегия дифференциации третьего типа предполагает развитие уникальных свойств продукта или услуги, которые позволяют компании выделяться на фоне конкурентов. Чем сложнее другим игрокам рынка скопировать эти особенности, тем сильнее закрепляется конкурентная позиция компании. Успешное внедрение этой стратегии дает возможность компании предлагать свои товары или услуги по более высокой цене [10].

Для достижения успеха на крупных рынках компаниям стоит сосредоточиться на создании продукта с минимальным набором функций, делая акцент на его привлекательный дизайн и обеспечивая высокий уровень обслуживания. В отличие от этого, на более узких рынках продукция чаще всего требует более сложного подхода. Здесь важно учитывать специфику товара, тщательно выбирать материалы и предоставлять клиентам персонализированные решения, что помогает выделиться среди конкурентов [7, с. 14–15].

Стратегия типа 4 направлена на работу в узких сегментах рынка, где компании стремятся к снижению затрат для достижения конкурентных преимуществ. В отличие от общего подхода, ориентированного на минимизацию затрат для массового рынка, этот метод подразумевает работу с определёнными группами клиентов, предлагая товары или услуги, которые соответствуют их уникальным потребностям.

Выбирая стратегию фокусирования, компания должна тщательно изучить потребности и ожидания выбранной аудитории. Это требует глубокого понимания специфики и особенностей товаров или услуг, предлагаемых в нишевом сегменте. Важным аспектом является отказ от масштабного производства в пользу более гибкого подхода, который позволяет быстро адаптировать предложение под запросы узкой группы потребителей.

Например, страховая компания может создать

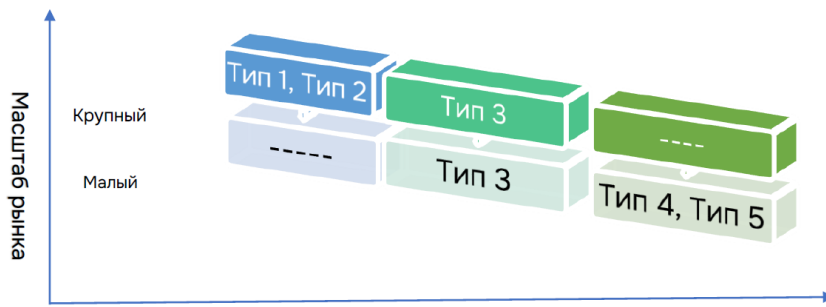


Рис. 1. Пять стратегий по Портеру, составленных Ф. Р. Дэвидом.
 Источник: составлено автором.

особую линейку продуктов, ориентированных на самозанятых специалистов, предлагая условия, которые лучше всего отвечают их специфическим запросам. Такой подход позволяет укрепить свои позиции в определённой нише и достичь успеха за счёт удовлетворения конкретных потребностей клиентов [14, с. 65].

Стратегия типа 5 нацелена на максимизацию ценности для клиента, делая это основным элементом своей концепции. В отличие от других подходов, здесь акцент смещен с минимизации расходов на обеспечение высокого качества товаров или услуг. Такая стратегия ориентирована на специализированные рыночные сегменты, где ключевым становится удовлетворение уникальных потребностей клиентов, а не ценовая борьба.

Потребители в этих нишах предъявляют высокие требования и готовы заплатить больше за товары или услуги, обладающие уникальными характеристиками, которые сложно воспроизвести конкурентам. Продукты в рамках данной стратегии обладают исключительными свойствами, превращая покупку в значимое и редкое событие. Например, это может быть выбор обручальных колец, который для многих людей является важным и неповторимым моментом в жизни.

Для успешного масштабирования бизнеса как на локальном, так и на международном уровнях, наибольшую эффективность показывают модели 1, 2 и 3. Они помогают формировать ценность для клиентов, предлагая им не только выгодные цены, но и значительные преимущества от использования продукта.

Заключение

Для успешного выхода на международные рынки компании требуется наличие уникальных конкурентных преимуществ. Эти преимущества служат фундаментом для создания успешной бизнес-стратегии [2, с. 85]. В условиях растущей глобальной конкуренции именно они помогают компании выделиться на фоне других и занять устойчивые позиции в насыщенной рыночной среде. Ранее такие преимущества часто основывались на снижении издержек или повышении эффективности производства.

Международные компании применяют различные подходы для выхода на новые рынки [8]. Например, такие бренды, как McDonald's, Coca-Cola и Nike [3], используют транснациональные стратегии, которые позволяют адаптировать продукцию к культурным и экономическим особенностям конкретных стран. В то время как Johnson & Johnson выбирает мультинациональный подход, сосредотачиваясь на удовлетворении уникальных потребностей каждого региона. В отличие от этих компаний, Apple предпочитает глобальную модель, разрабатывая универсальные продукты, подходящие для разных стран без необходимости значительных изменений.

По мере роста компании стратегии могут изменяться. Например, бизнес, начинавший с одного подхода к расширению, может перейти к более гибкому варианту, адаптируясь от международного к транснациональному или мультинациональному формату. Независимо от выбранной стратегии, ключевым фактором успеха остаётся способность компании сохранять конкурентные преимущества на каждом этапе своего разви-

тия.

Успешные международные бизнес-модели часто основываются на централизованной системе управления, которая координирует экспорт товаров и услуг по всему миру. Хотя каждая крупная глобальная корпорация обладает своими уникальными особенностями, их внешнеэкономическая деятельность обычно строится на стандартизированных принципах, даже если объемы операций относительно небольшие [4]. Например, компания Porsche собирает свои автомобили из компонентов, произведенных в различных странах. В то же время такие известные автопроизводители, как Toyota, GM и BMW, несмотря на их статус глобальных игроков, имеют заводы в США, Мексике и Канаде, что позволяет им

эффективно обслуживать североамериканский рынок.

Автопроизводители премиум-класса, включая Porsche, используют детали, произведенные в разных странах, но ключевая сборка их автомобилей всегда осуществляется на главных заводах в Германии, расположенных в Цуффенхаузене и Лейпциге. Этот принцип отражает значимость централизованного производства для гарантии исключительного качества и соблюдения высоких стандартов. Внимательный контроль на всех этапах производственного цикла способствует укреплению имиджа марки и обеспечивает стабильные позиции на международной арене, что в конечном итоге ведет к мировому успеху и широкому признанию.

Библиографический список

1. Зазуля Е.О. Паштова Л. Г. Стратегии управления стоимостью компании. – 2020.
2. Ключко О. А. Бизнес-стратегия компании и торговая политика государства. – 2013.
3. Официальный веб-сайт Coca-Cola. – URL: <https://www.coca-cola.ru/about-us/strategy> (дата обр. 26.10.2021).
4. Официальный веб-сайт Porsche. – URL: <https://www.porsche.com/international/aboutporsche/jobs/profile/locations> (дата обр. 26.08.2024).
5. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. – Альбина Паблишер, 2011.
6. Саймон Х. Agile-трансформация. Готовый план перехода к гибкой бизнес-модели организации. – 2021.
7. Соловьева Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг. Учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. – М : Юрайт.
8. Тальман Е. Пять направлений устойчивого развития Макдональдс. – URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/svoy-put/pyat-napravleniy-ustoychivogo-razvitiya-makdonaldsa> (дата обр. 26.08.2024).
9. Эштон К. Создатель Интернета Вещей (IoT) / Люди. – 2013. – URL: https://www.peoples.ru/technics/designer/kevin_ashton (дата обр. 26.08.2024).
10. Competitive Advantage, book on Quick MBA website. – URL: <http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/> (visited on 08/26/2024).
11. David F. R. Strategic management: concepts and cases. – 2009.
12. Kavadias L., Ladas K., Loch C. The Transformative Business Model / Harvard Business Review. – 2016. – URL: <https://hbr.org/2016/10/the-transformative-business-model#:~:text=The%20Findings,an%20agile%20and%20adaptive%20organization> (visited on 08/26/2024).
13. Koropp C. Smart Cost Reduction: Kostensenkung und Digitalisierung. – URL: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/operations/books/smart-cost-reduction-digitalisierung-und-kostensenkung.html> (visited on 08/26/2024).
14. Raluca D. R. Growth Strategies of Multinational Companies. – 2015.
15. Supriti T. 10 Biggest Recycling Companies in the World. – 2021. – URL: <https://www.opengrowth.com/book/10-biggest-recycling-companies-in-the-world> (visited on 08/26/2024).